

**UNIVERSIDADE DE ÉVORA**  
**DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE EMPRESAS**

**BANCA UNIVERSITÁRIA:**  
**MODELO DE VALORIZAÇÃO ESTRATÉGICA**  
- ESTUDO DE CASO DO BANCO ESPÍRITO SANTO NA  
UNIVERSIDADE DE ÉVORA -

Tese apresentada como requisito para a obtenção do  
grau de Doutor em Gestão de Empresas

**Por:**

**Bruno Miguel Oliveira Almeida Valverde Cota**

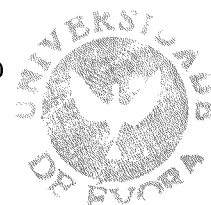
**Évora**

2003

**UNIVERSIDADE DE ÉVORA**  
**DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE EMPRESAS**

**BANCA UNIVERSITÁRIA:**  
**MODELO DE VALORIZAÇÃO ESTRATÉGICA**  
- ESTUDO DE CASO DO BANCO ESPÍRITO SANTO NA  
UNIVERSIDADE DE ÉVORA -

Tese apresentada como requisito para a obtenção do  
grau de Doutor em Gestão de Empresas



**Por:**  
**Bruno Miguel Oliveira Almeida Valverde Cota**

169748

**Sob a orientação de:**  
**Prof. Doutor António Manuel Soares Serrano**

**Évora**

2003

**BANCA UNIVERSITÁRIA:**  
**MODELO DE VALORIZAÇÃO ESTRATÉGICA**  
- ESTUDO DE CASO DO BANCO ESPÍRITO SANTO NA  
UNIVERSIDADE DE ÉVORA -

***À Cátia, minha mulher***

## **Agradecimentos**

O presente trabalho, ainda que apresentado individualmente, jamais seria possível sem a colaboração de pessoas e entidades que, de uma forma ou de outra, em determinado momento, contribuíram para a sua realização e cujo agradecimento é uma pequena recompensa para tão valorosa prestação.

Ao Professor Doutor António Serrano, que desde o início apoiou, acompanhou e orientou a realização deste trabalho. Para além da orientação, não serão esquecidas as palavras de incentivo e os comentários pragmáticos que, nas devidas alturas, impediram o desvio para rumos incertos.

Ao Professor Doutor Diogo Figueiredo, pelo seu apoio e colaboração, nomeadamente pela disponibilização de informação importante sobre a Universidade de Évora e pelo apoio logístico que sem reservas me concedeu.

À Professora Doutora Marta Silvério pela sua colaboração aquando do trabalho exploratório junto dos alunos da Universidade de Évora. O seu incentivo e apoio foi muito importante nesses momentos.

À Universidade de Évora, pelas facilidades e meios concedidos de trabalho.

À Mestre Leonor Bacelar Nicolau, pela crença e apoio que depositou na realização do trabalho, desviando obstáculos que o seu imenso sentido previa de difícil transposição.

Ao Banco Espírito Santo pelos apoios e facilidades concedidas à conclusão do trabalho.

Ao Dr. Joaquim Goes por me ter permitido ser pioneiro e viver o lado empresarial de um projecto de Banca Universitária em Portugal.

Ao Professor Doutor Mário Patinha Antão, pelos comentários e espírito visionário que estiveram na génese do presente trabalho.

À minha avó Luísa e aos meus pais, Alzira e Felizardo, pela educação que me deram e pelo constante apoio concedido e sem o qual não seria possível a realização deste trabalho.

Finalmente, uma palavra para quem mais sofreu, quer na presença, quer na ausência, a minha mulher, Cátia, que nunca deixou de acreditar e ouvir. Sempre encontrou no seu coração palavras de incentivo e a paciência necessária para suportar a falta de atenção e as mudanças de humor.

A todos o meu muito obrigado !

## **Sumário**

As transformações que têm ocorrido no sector bancário nos últimos anos, fruto da globalização da economia, da desintermediação, da desregulamentação, do aumento da intensidade concorrencial, da evolução do comportamento do consumidor e do desenvolvimento tecnológico, originaram alterações profundas nas estratégias dos bancos.

Com estas mutações, o aumento da competitividade, a redução de custos, o desenvolvimento de uma oferta de valor acrescentado, o desenvolvimento de competências de Marketing e Tecnologia, estratégias multi-canal e uma abordagem segmentada, são, cada vez mais, factores críticos de sucesso.

Recentemente, verificou-se um acentuar da agressividade por parte das instituições bancárias no que respeita ao segmento jovem. De salientar a crescente aposta no segmento universitário com a recente entrada do Banco Português de Investimento (Protocolo com o Instituto Superior Técnico) e do Banco Comercial Português (Banco Universitário), num mercado que tinha vindo a ser apenas explorado pela Caixa Geral de Depósitos e pelo Banco Espírito Santo.

É objecto desta tese determinar o valor estratégico esperado de uma instituição universitária para um banco. Em concreto, através de um estudo de caso – o Banco Espírito Santo na Universidade de Évora –, pretende-se analisar se se justifica o investimento num projecto de banca universitária nessa instituição.

Apesar de um estudo de caso não permitir generalizações, pretende-se com este trabalho desenvolver uma metodologia, propondo um modelo de valorização estratégica para a “banca universitária”, que possa ser replicado em situações idênticas.

### **Palavras chave:**

Gestão bancária, Marketing, Estratégia, Valorização, Banca, Jovens, Estudantes, Universidade, Parceria Estratégica.

## **Abstract**

During the last years, the profound changes in the banking sector, as a result of world economic globalisation, desintermediation, deregulation, growth of competitiveness, evolution of the consumer behaviour and development of new technologies lead to fundamental changes in the strategies of banks.

Given these changes, the growth in competitiveness, the cost reductions, the development of an added value offer, the development of Marketing and Technology, multi-channel strategies and market segmentation are, more than ever, critical factors to success.

Concerning the youth market, over the last year, the growing aggressivity of banking institutions was quite visible. We may evaluate their remarkable investment in the university segment by the analysis of the recent entry of Banco Português de Investimento and Banco Comercial Português, in a market that was previously addressed solely by Caixa Geral Depósitos and Banco Espírito Santo.

The subject of this essay is to determine the strategic expected value of a University for a Bank. More specific, through a study case – the Banco Espírito Santo in the University of Évora – we want to analyse if it's worth the investment in a project of "university bank" in that institution.

Although a study case doesn't allow us generalise, we want through this essay develop one methodology, purposing one model of strategic valuation for the "university bank", which may be used in identical situations.

### **Keywords:**

Bank Management, Marketing, Strategy, Valuation, Bank, Young People, Students, University, Partnership.



# Índice Temático

Agradecimentos	iv
Sumário	vi
Abstract	vii
<b>Capítulo I - Introdução</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo II - A Emergência do Marketing Bancário</b>	<b>11</b>
2.1. Evolução da actividade bancária	12
2.2. Sector em profunda mudança	18
2.2.1. Estrutura da oferta	18
2.2.2. Estrutura da procura	22
2.3. Um novo modelo de negócio	27
2.3.1. Capacidade de diferenciação do serviço	29
2.3.2. Estratégia de distribuição multi-canal	29
2.3.3. Competências de <i>database marketing</i>	31
2.4. Os serviços financeiros	34
2.4.1. Intangibilidade	35
2.4.2. Inseparabilidade	37
2.4.3. Percibilidade	38
2.4.4. Heterogeneidade	39
2.5. A importância do marketing	41
2.6. O Marketing na Banca	44
2.6.1. A evolução	44
2.6.2. Os cinco estádios do marketing bancário	47
2.6.2.1. Marketing é propaganda, promoção de vendas e publicidade	48
2.6.2.2. Marketing é sorriso e uma atmosfera agradável	49
2.6.2.3. Marketing é segmentação e inovação	50
2.6.2.4. Marketing é posicionamento	51
2.6.2.5. Marketing é análise, planeamento e controlo	54
2.7. A importância do cliente	56
2.8. Uma nova atitude dos bancos	58
2.9. O Conceito de Segmentação	61
2.9.1. A utilidade da segmentação	64

2.9.2. O Processo de segmentação de mercado	67
2.9.3. Determinação dos segmentos no mercado financeiro	73
2.10. Os grandes desafios	77
2.10.1. Diferenciação competitiva	77
2.10.2. Qualidade de serviço	78
2.10.3. Produtividade	81
2.10.4. Conhecimento do cliente	82
2.10.5. Criação de uma organização centrada no cliente	83
2.10.6. Gestão da mudança, pessoas e cultura	86
2.10.7. Uma imagem de marca distinta	88
2.10.8. Integração dos canais de distribuição	89
2.10.9. Comércio electrónico	92
2.10.10. « <i>Customer Franchise Management</i> »	93
2.10.11. « <i>Customer Relationship Management</i> »	98
2.11. Síntese do capítulo	100
<b>Capítulo III - Da Universidade ao Meio Empresarial</b>	<b>101</b>
3.1. Evolução e Organização da Universidade	102
3.1.1. Contexto Histórico da Evolução da Universidade	102
3.1.1.1. De 1940 a 1975	104
3.1.1.2. De 1975 à actualidade	105
3.2. O Sistema Universitário Português	107
3.2.1. Breve Evolução Histórica	107
3.2.2. Ensino Superior Público	109
3.2.3. Ensino Superior Privado	117
3.3. Tendências	122
3.3.1. Ambiente	122
3.3.2. Organização Universitária	125
3.3.2.1. Necessidade de Mudança	125
3.3.2.2. Um Modelo possível	128
3.3.2.2.1. Princípio de Transformação Organizacional	129
3.3.2.2.2. Condições de aplicabilidade do modelo proposto	133
3.3.3. Proposta de modelo de gestão para a Universidade	133
3.3.3.1. A gestão das actividades	134

3.4. Relação com a Sociedade e o Meio Empresarial	137
3.4.1. Formação ao Longo da Vida	137
3.4.2. Investigação e Desenvolvimento	141
3.4.3. Parcerias com Instituições Financeiras	142
3.5. Procura da Universidade pelos Jovens	147
3.5.1. Evolução da Procura	147
3.5.2. A Universidade de Évora (UE)	149
3.5.2.1. Ingressados na UE (ano lectivo 2001/2002)	149
3.5.2.2. Ingressados na UE (ano lectivo 2002/2003)	158
3.5.2.3. Impacto da evolução da procura da EU	169
3.6. Síntese do capítulo	172
<b>Capítulo IV - Da Relação entre os Bancos e os Jovens: uma aposta nos estudantes universitários</b>	173
4.1. Marketing para o segmento jovem	174
4.1.1. O mercado das Crianças: mitos e realidades	174
4.2. A Psicologia do Marketing para crianças	185
4.3. Os jovens e as Novas Tecnologias	191
4.4. A Banca e os jovens	194
4.4.1. Marketing Bancário para o segmento jovem	195
4.4.2. Marketing Bancário para os estudantes universitários	202
4.5. O Segmento Universitário em Portugal	215
4.5.1. O Caso do Banco Espírito Santo (BES)	219
4.5.3. A Importância do segmento	228
4.6. Síntese do capítulo	231
<b>Capítulo V - Método de Investigação e Proposta de Modelo para determinação do Valor Estratégico da Universidade na Banca</b>	232
5. Introdução	233
5.1. Objectivo	233
5.1.2. Apuramento do valor estratégico esperado da Universidade	234
5.1.3. Apuramento do valor estratégico esperado de cada segmento	236
5.1.4. Horizonte temporal	237
5.1.5. Enquadramento de novos indivíduos	238
5.1.6. Um modelo dinâmico no tempo	240

5.2. O inquérito	242
5.2.1. População e amostra	243
5.2.2. Questionário	247
5.2.3. Recolha, codificação e registo da informação	250
5.2.4. Ponderação dos resultados e Tratamento de não-Respostas	251
5.2.5. Análise descritiva simples e bivariada	253
5.3. Análise Factorial das Correspondências Múltiplas	254
5.3.1. Os métodos factoriais	254
5.3.2. Análise Factorial das Correspondências Simples (AFC)	258
5.3.3. Análise Factorial das Correspondências Múltiplas (AFCM)	262
5.4. Análise Classificatória Hierárquica	269
5.4.1. Matriz de semelhanças ou dissemelhanças	270
5.4.2. O algoritmo de classificação hierárquica	270
5.4.3. O critério de agregação de Ward	273
5.5. Complementaridade entre Análise factorial e classificação	275
5.5.1. Necessidade e insuficiência dos métodos factoriais	275
5.5.2. As etapas da complementaridade	277
5.6. Valor estratégico esperado de cada classe: cálculo e cenários	280
5.6.1. Cálculo do valor estratégico esperado	281
5.6.2. Escolha de cenários	285
5.7. Segmentação e árvores de decisão	288
5.7.1. Formulação do problema	289
5.7.2. Construção de uma árvore de decisão binária	291
5.7.3. Selecção da "melhor sub-árvore"	292
<b>Capítulo VI - Modelo de Valorização Estratégica: o caso do Banco Espírito Santo na Universidade de Évora</b>	295
6.1. Introdução	296
6.2. Inquérito	297
6.2.1. Objectivo e Metodologia de Inquérito	297
6.2.1.1. Objectivo	297
6.2.1.2. Metodologia de inquérito	297
6.2.1.2.1. População e amostra	297
6.2.1.2.2. Questionário e recolha de informação	300
6.2.1.2.3. Base de dados: Construção e validação	300

6.2.1.2.4. Ponderação dos resultados e Tratamento de não-Respostas	301
6.2.1.2.5. Apuramento e análise de resultados	302
6.2.2. Análise global dos resultados	303
6.2.2.1. Características socio-demográficas	304
6.2.2.2. Montante mensal, suas fontes e aplicações	324
6.2.2.3. Bancos mais utilizados: razões de satisfação e insatisfação	328
6.2.2.4. Produtos e serviços utilizados	343
6.2.2.5. Formas de comunicação do/para o banco	348
6.2.2.6. Fidelidade ao banco	355
6.2.2.7. Universidade: cooperação com banco e satisfação geral	360
6.2.3. Análise parcial dos resultados	363
6.2.3.1. Área licenciatura Economia/Gestão	363
6.2.3.1.1. Características socio-demográficas	363
6.2.3.1.2. Montante mensal, suas fontes e aplicações	364
6.2.3.1.3. Bancos mais utilizados: razões de satisfação e insatisfação	365
6.2.3.1.4. Produtos e serviços utilizados	367
6.2.3.1.5. Formas de comunicação do/para o banco	367
6.2.3.1.6. Fidelidade ao banco	369
6.2.3.1.7. Universidade: cooperação com banco e satisfação geral	370
6.2.3.2. Ano escolar	370
6.2.3.2.1. Características socio-demográficas	371
6.2.3.2.2. Montante mensal, suas fontes e aplicações	372
6.2.3.2.3. Bancos mais utilizados: razões de satisfação e insatisfação	373
6.2.3.2.4. Produtos e serviços utilizados	374
6.2.3.2.5. Formas de comunicação do/para o banco	376
6.2.3.2.6. Fidelidade ao banco	377
6.2.3.2.7. Universidade: cooperação com banco e satisfação geral	377
6.3. Segmentação	379
6.3.1. Totalidade das variáveis do inquérito	379
6.3.1.1. Introdução	379
6.3.1.2. Análise exploratória multidimensional: Criação de 7 classes de indivíduos	380
6.3.1.2.1. Os dados	381
6.3.1.2.2. Análise Factorial das Correspondências Múltiplas (AFCM)	384
6.3.1.2.3. Análise classificatória hierárquica	391

6.3.1.3. Análise descritiva das classes construídas	411
6.3.1.3.1. Classe 1	412
6.3.1.3.2. Classe 2	417
6.3.1.3.3. Classe 3	421
6.3.1.3.4. Classe 4	426
6.3.1.3.5. Classe 5	432
6.3.1.3.6. Classe 6	437
6.3.1.3.7. Classe 7	441
6.3.1.4. Quadros resumo de caracterização das 7 classes	443
6.3.2. Variáveis de proveitos e custos	448
6.3.2.1. Criação de 6 classes de indivíduos com base nas variáveis do inquérito mais relevantes para os proveitos e custos de uma instituição bancária	448
6.3.2.1.1. Os dados	448
6.3.2.1.2. AFKM e análise classificatória hierárquica	453
6.3.2.2. Análise descritiva das classes construídas	466
6.3.2.2.1. Classe 1	466
6.3.2.2.2. Classe 2	470
6.3.2.2.3. Classe 3	471
6.3.2.2.4. Classe 4	474
6.3.2.2.5. Classe 5	476
6.3.2.2.6. Classe 6	480
6.3.2.3. Quadros resumo de caracterização das 6 classes	482
6.4. Valorização estratégica	487
6.4.1. Pressupostos e informação de base	487
6.4.2. Construção do protótipo	494
6.4.3. Apresentação de cenários	496
6.5. Distribuição de novos indivíduos	502
6.5.1. Distribuição utilizando Classificação hierárquica	502
6.5.2. Distribuição utilizando Árvores de decisão	503
<b>Capítulo VII - Conclusões</b>	<b>511</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>519</b>

# Índice de Figuras

## Capítulo II

Fig. 2.1 – Principais fluxos do negócio bancário	12
Fig. 2.2 – Grupo Financeiro Global	17
Fig. 2.3 – Mudanças no sector bancário	18
Fig. 2.4 – Novas realidades tecnológicas	21
Fig. 2.5 – Ciclo de vida mais imprevisível	25
Fig. 2.6 – Distribuição multi-canal	30
Fig. 2.7 – <i>Database Marketing</i>	31
Fig. 2.8 – Exemplo <i>CRM</i>	32
Fig. 2.9 – Esquema de <i>Database Marketing</i> (exemplo BES)	32
Fig. 2.10 – Marketing nos serviços	42
Fig. 2.11 – A matriz do posicionamento	53
Fig. 2.12 – Posicionamento estratégico	54
Fig. 2.13 – Matriz <i>Ansoft</i>	67
Fig. 2.14 – Etapas para segmentação de mercado	68
Fig. 2.15 – Processo de segmentação de mercado	69
Fig. 2.16 – Alternativas de segmentação em marketing financeiro	74
Fig. 2.17 – Modelo de Qualidade de Serviço	79
Fig. 2.18 – Princípios chave do <i>CFM</i>	94
Fig. 2.19 – Conceito centrado nos clientes	95
Fig. 2.20 – Abordagem <i>CFM</i> da <i>Mercer</i>	95
Fig. 2.21 – Etapas da abordagem <i>CFM</i>	96
Fig. 2.22 – Abordagem Tradicional <i>versus CFM</i>	97

## Capítulo III

Fig. 3.1 – Modelos de Organização das Universidades Portuguesas	111
Fig. 3.2 – Modelo de Funcionamento da Universidade com Identificação de Fluxos Financeiros	134
Fig. 3.3 – Transição do conhecimento para a sociedade	140
Fig. 3.4 – Relação entre a estratégia dos bancos nacionais e as alianças	145

## Capítulo IV

Fig. 4.1 – Planos de Poupança-reforma e educação	216
Fig. 4.2 – Objectivos Estratégicos do BES na aposta jovem	222
Fig. 4.3 – Porquê a aposta no Segmento Universitário	223
Fig. 4.4 – Abordagem do BES no Segmento Universitário	224

## Capítulo V

Fig. 5.1 – Determinação do Valor Estratégico Universitário (VEE) neste estudo e para o futuro	235
Fig. 5.2 – Metodologias estatísticas a empregar na determinação do VEE da população estudantil universitária	236
Fig. 5.3 – Metodologias estatísticas a empregar no enquadramento de novos indivíduos nos segmentos criados	239
Fig. 5.4 – Criação de novos segmentos no futuro: um Modelo dinâmico no tempo	241
Fig. 5.5 – O inquérito na construção do modelo de estimação do VEE	242
Fig. 5.6 – O papel central do questionário	250
Fig. 5.7 – A AFCM na construção do modelo de estimação do VEE	254
Fig. 5.8 – Matriz de dados: dois espaços vectoriais distintos	255
Fig. 5.9 – Tabela de contigência e respectivas tabelas de frequências	260
Fig. 5.10 – Construção da Tabela disjuntiva completa Z	263
Fig. 5.11 – Linhas e colunas suplementares	268
Fig. 5.12 – A classificação hierárquica na construção do modelo de estimação do VEE	269
Fig. 5.13 – Esquema seguido na aplicação de classificação hierárquica ascendente, com base numa matriz de distâncias	272
Fig. 5.14 – Decomposição da inércia segundo a relação de <i>Huygens</i>	274
Fig. 5.15 – O cálculo do VEE	280
Fig. 5.16 – Cálculo do valor esperado no momento 0 para a classe i	282
Fig. 5.17 – Espaço de estruturação de cenários	286
Fig. 5.18 – Metodologias de discriminação por árvores de decisão no enquadramento de novos indivíduos no modelo de estimação do VEE	288
Fig. 5.19 – Árvore de decisão binária	290



# Índice de Gráficos

## Capítulo II

Gráfico 2.1 – Principais indicadores	20
Gráfico 2.2 – Custo médio por transação	20
Gráfico 2.3 – Crescente diferenciação dos segmentos de clientes	23
Gráfico 2.4 – Aspectos importantes num banco	24
Gráfico 2.5 – Evolução dos meios de contacto com o Banco	26
Gráfico 2.6 – Subsidição cruzada	29

## Capítulo III

Gráfico 3.1 – Distribuição da população entre os 25 e os 64 anos por nível de qualificação educacional	139
Gráfico 3.2 – Rendimento do agregado familiar	153
Gráfico 3.3 – Motivos de candidatura ao Ensino Superior	154
Gráfico 3.4 – Factores que influenciaram a escolha do estabelecimento de ensino	155
Gráfico 3.5 – Motivos de candidatura ao curso	156
Gráfico 3.6 – Rendimento do agregado familiar	164
Gráfico 3.7 – Motivos de candidatura ao Ensino Superior	165
Gráfico 3.8 – Factores que influenciaram a escolha do estabelecimento de ensino	166
Gráfico 3.9 – Motivos de candidatura ao curso	167
Gráfico 3.10 – Aspectos privilegiados numa Universidade	167

## Capítulo IV

Gráfico 4.1 – Distribuição dos gastos das crianças em 1997 nos EUA	179
--	-----

## Capítulo VI

Gráfico 6.1 – Sexo dos inquiridos (P.1)	305
Gráfico 6.2 – Qual a licenciatura que frequenta: Distribuição percentual do número total de inquiridos por área de licenciatura (P.3)	308

Gráfico 6.3 – É trabalhador estudante (P.4)	310
Gráfico 6.4 – Identificação do “Ano Escolar” (P.28 e P.29)	314
Gráfico 6.5 – Distrito onde os inquiridos vivem fora do período escolar (P.27)	316
Gráfico 6.6 – Com que idade pensa adquirir a independência económica (P.30)	317
Gráfico 6.7 – Com que idade pensa adquirir a independência económica (P.30), consoante o sexo do inquirido	318
Gráfico 6.8 – Se já adquiriu a independência, com que idade o fez (P.31)	319
Gráfico 6.9 – É o principal contribuinte para o agregado familiar (PCAF) (P.32)	320
Gráfico 6.10 – Actividade profissional do PCAF (P.33)	320
Gráfico 6.11 – Escalão de rendimento bruto PCAF (P.34)	321
Gráfico 6.12 – Nível de instrução mais elevado que o PCAF já frequentou (P.35)	323
Gráfico 6.13 – Montante total mensal para despesas (P.6)	324
Gráfico 6.14 – Percentagem média da origem do montante mensal (P.7)	325
Gráfico 6.15 – Percentagem média de aplicação do montante mensal (P.8)	327
Gráfico 6.16 – Frequência com que cada instituição bancária foi citada dentro de um grupo de 3 bancos (P.9)	329
Gráfico 6.17 – Situação do inquirido em relação a ser ou não cliente de banco(s) (P.10)	331
Gráfico 6.18 – Percentagem de utilização de cada instituição bancária (P.11)	335
Gráfico 6.19 – Percentagem de inquiridos que utilizam cada canal mensalmente, semanalmente ou diariamente (P.19)	349
Gráfico 6.20 – Percentagens de escolha de cada forma preferida de comunicação utilizada pela instituição bancária para divulgação dos seus produtos e serviços (P.20)	352
Gráfico 6.21 – Percentagens de escolha de cada forma de procedimento possível face a uma necessidade financeira específica (P.21)	354
Gráfico 6.22 – Vantagens em ser cliente de vários bancos simultaneamente (P.22)	356
Gráfico 6.23 – Vantagens em ser cliente apenas de um banco (P.23)	357
Gráfico 6.24 – Plano factorial com o primeiro e o segundo factores, tendo em conta 7 classes	407
Gráfico 6.25 – Plano factorial com o primeiro e o segundo factores, tendo em conta 7 classes – Zoom 1	407

Gráfico 6.26 – Plano factorial com o primeiro e o segundo factores, tendo em conta 7 classes – Zoom 2	408
Gráfico 6.27 – Plano factorial com o primeiro e o segundo factores, tendo em conta 7 classes – Zoom 3	408
Gráfico 6.28 – Plano factorial com o primeiro e o segundo factores, tendo em conta 7 classes – Zoom 4	409
Gráfico 6.29 – Plano factorial com o primeiro e o segundo factores, tendo em conta 7 classes – Zoom 5	409
Gráfico 6.30 – Histograma dos valores próprios relativos aos 30 primeiros factores da AFCM	452
Gráfico 6.31 – Plano factorial com o primeiro e o segundo factores, tendo em conta 6 classes	454
Gráfico 6.32 - Plano factorial com o primeiro e o terceiro factores, tendo em conta 6 classes	455
Gráfico 6.33 - Plano factorial com o primeiro e o quarto factores, tendo em conta 6 classes	455
Gráfico 6.34 - Plano factorial com o primeiro e o quinto factores, tendo em conta 6 classes	456
Gráfico 6.35 - Plano factorial com o primeiro e o sexto factores, tendo em conta 6 classes	457
Gráfico 6.36 - Plano factorial com o primeiro e o sétimo factores, tendo em conta 6 classes	457
Gráfico 6.37 - Plano factorial com o primeiro e o oitavo factores, tendo em conta 6 classes	458
Gráfico 6.38 - Plano factorial com o primeiro e o nono factores, tendo em conta 6 classes	458
Gráfico 6.39 - Plano factorial com o primeiro e o décimo factores, tendo em conta 6 classes	459
Gráfico 6.40 - Plano factorial com o segundo e o terceiro factores, tendo em conta 6 classes	459
Gráfico 6.41 - Plano factorial com o segundo e o quarto factores, tendo em conta 6 classes	460
Gráfico 6.42 - Plano factorial com o segundo e o quinto factores, tendo em conta 6 classes	460

Gráfico 6.43 - Plano factorial com o terceiro e o quarto factores, tendo em conta 6 classes	461
Gráfico 6.44 - Plano factorial com o terceiro e o quinto factores, tendo em conta 6 classes	461
Gráfico 6.45 - Plano factorial com o quarto e o quinto factores, tendo em conta 6 classes	462
Gráfico 6.46 - Plano factorial com o primeiro e o segundo factores, tendo em conta 6 classes – Zoom 1	462
Gráfico 6.47 - Plano factorial com o primeiro e o segundo factores, tendo em conta 6 classes – Zoom 2	463
Gráfico 6.48 - Plano factorial com o primeiro e o terceiro factores, tendo em conta 6 classes – Zoom	463
Gráfico 6.49 - Plano factorial com o primeiro e o quarto factores, tendo em conta 6 classes – Zoom	464
Gráfico 6.50 - Plano factorial com o primeiro e o quinto factores, tendo em conta 6 classes – Zoom	464
Gráfico 6.51 - Plano factorial com o primeiro e o sexto factores, tendo em conta 6 classes – Zoom 1	465
Gráfico 6.52 - Plano factorial com o primeiro e o sexto factores, tendo em conta 6 classes – Zoom 2	465
Gráfico 6.53 - Plano factorial com o quarto e o quinto factores, tendo em conta 6 classes – Zoom	466

# Índice de Quadros

## Capítulo II

Quadro 2.1 – Evolução do mercado bancário	16
---	----

## Capítulo III

Quadro 3.1 – 7 Princípios de Organização para a Universidade	131
Quadro 3.2 – 7 Princípios de Gestão para a Universidade	132
Quadro 3.3 – Contrastes de prioridades entre a Universidade e a Indústria: as contradições de objectivos	141
Quadro 3.4 – Cadeia de Valor Acrescentado	143
Quadro 3.5 – com quem se estão a aliar os bancos nacionais ?	144
Quadro 3.6 – Concurso geral de acesso 2001 – 1ª fase	150
Quadro 3.7 – Distrito de residência do agregado familiar	151
Quadro 3.8 – Habilitações literárias dos pais	152
Quadro 3.9 – Aspectos privilegiados numa Universidade	157
Quadro 3.10 – A oferta e a procura	160
Quadro 3.11 – Distrito de residência do agregado familiar	162
Quadro 3.12 – Habilitações literárias dos pais	163

## Capítulo IV

Quadro 4.1 – Comparação entre novos consumidores captados na infância com os captados na concorrência	183
Quadro 4.2 – Meios publicitários preferenciais para atingir as crianças	189
Quadro 4.3 – Potencial de Mercado do Segmento Universitário	219
Quadro 4.4 – Quota de Mercado BES – Protocolos	223
Quadro 4.5 – Quota de Mercado BES – Clientes universitários	224
Quadro 4.6 – Universidades com as quais o BES tem protocolo para a gestão dos cartões	225
Quadro 4.7 – A abordagem do BES ao Mercado Universitário	226
Quadro 4.8 – Análise SWOT	228

Quadro 4.9 – As principais tendências actuais que podem influenciar ganhos e o seu impacto no VAL	229
---	-----

## **Capítulo VI**

Quadro 6.1 – Comparação entre a Amostra teórica e a Amostra inquirida	299
Quadro 6.2 – Frequência e percentagens de erros de codificação e de registo por questionário e por registo	301
Quadro 6.3 – Idade dos inquiridos – recodificada em classes (P.2)	305
Quadro 6.4 – Distribuição dos inquiridos por licenciatura (P.3)	307
Quadro 6.5 – Distribuição dos inquiridos por área de licenciatura: número médio de alunos por curso em cada área (P.3)	308
Quadro 6.6 – Cruzamento da licenciatura frequentada com ser ou não trabalhador estudante (P.4)	312
Quadro 6.7 – Cruzamento do ano escolar com o sexo dos inquiridos	315
Quadro 6.8 – Ordem média de utilização de cada instituição bancária, em que 1 se refere à primeira posição, respectivo desvio-padrão e base de resposta (P.11)	333
Quadro 6.9 – Ordem de utilização atribuída às duas instituições bancárias mais utilizadas – frequência e respectiva percentagem por coluna (P.11)	334
Quadro 6.10 – Grau médio de satisfação geral com as instituições bancárias utilizadas (P.12)	337
Quadro 6.11 – Instituições bancárias das quais deixou de ser cliente: percentagem de desistências (P.13)	338
Quadro 6.12 – Principais razões de insatisfação com as instituições bancárias utilizadas: percentagem de escolha (P.14)	339
Quadro 6.13 – Principais razões de satisfação com as instituições bancárias utilizadas: percentagem de escolha (P.15)	342
Quadro 6.14 – Produtos e serviços utilizados na instituição bancária, grau de satisfação associado e níveis de certeza quanto à aquisição durante o ano seguinte (P.16, P.17 e P.18)	344
Quadro 6.15 – Frequência média de utilização de cada canal pelos clientes e respectiva base de resposta (P.19)	348
Quadro 6.16 – Principais razões que o fizeram/fariam deixar de ser cliente de um banco (P.24)	358

Quadro 6.17 – Formas mais interessantes de cooperação entre um banco e uma universidade (P.25)	360
Quadro 6.18 – Grau médio de satisfação para com a universidade (P.26)	361
Quadro 6.19 – Grau médio de satisfação para com a universidade, tendo em conta o ano escolar (P.26)	362
Quadro 6.20 – Variáveis que sofreram uma recodificação para lhes ser aplicada AFCM	382
Quadro 6.21 – Modalidades mais importantes do lado negativo para o factor 1	386
Quadro 6.22 - Modalidades mais importantes do lado positivo para o factor 1	387
Quadro 6.23 – Modalidades mais importantes do lado negativo para o factor 2	389
Quadro 6.24 - Modalidades mais importantes do lado positivo para o factor 2	390
Quadro 6.25 - Modalidades mais importantes para a classe 1 (em 7)	393
Quadro 6.26 - Modalidades mais importantes para a classe 2 (em 7)	395
Quadro 6.27 - Modalidades mais importantes para a classe 3 (em 7)	397
Quadro 6.28 - Modalidades mais importantes para a classe 4 (em 7)	399
Quadro 6.29 - Modalidades mais importantes para a classe 5 (em 7)	400
Quadro 6.30 - Modalidades mais importantes para a classe 6 (em 7)	402
Quadro 6.31 - Modalidades mais importantes para a classe 7 (em 7)	403
Quadro 6.32 – Quadro resumo de caracterização das 7 classes construídas	444
Quadro 6.33 – Identificação das variáveis activas na construção de 6 classes	448
Quadro 6.34 – Identificação das variáveis suplementares na construção de 6 classes	450
Quadro 6.35 – Modalidades mais importantes para a classe 1 (em 6)	466
Quadro 6.36 – Modalidades mais importantes para a classe 2 (em 6)	470
Quadro 6.37 – Modalidades mais importantes para a classe 3 (em 6)	472
Quadro 6.38 – Modalidades mais importantes para a classe 4 (em 6)	475
Quadro 6.39 – Modalidades mais importantes para a classe 5 (em 6)	477
Quadro 6.40 – Modalidades mais importantes para a classe 6 (em 6)	481
Quadro 6.41 – Quadro resumo (6 classes)	483
Quadro 6.42 – Envolvimento médio de cada cliente, consoante a sua idade	489
Quadro 6.43 – Distribuição percentual do valor do envolvimento médio de cada cliente por tipo de produto bancário e taxa de penetração de cartões de crédito	489
Quadro 6.44 – Margem financeira associada a cada tipo de produto	490
Quadro 6.45 – Taxas de captação anuais	490

Quadro 6.46 – Distribuição percentual do total de alunos e dos novos alunos por cada uma das 6 classes ou segmentos observados	491
Quadro 6.47 – Distribuição percentual etária para o total dos estudantes por cada uma das 6 classes em estudo	492
Quadro 6.48 – Distribuição percentual etária para os estudantes do primeiro ano, por cada uma das 6 classes em estudo	493
Quadro 6.49 – Percentagem de alunos que terminam a sua licenciatura em cada ano, para cada uma das 6 classes em estudo	494
Quadro 6.50 – VEE da Universidade e de cada uma das 6 classes de alunos, no total e por aluno para o cenário 1	496
Quadro 6.51 – VEE da Universidade e de cada uma das 6 classes de alunos, no total e por aluno para o cenário 2	497
Quadro 6.52 – VEE da Universidade e de cada uma das 6 classes de alunos, no total e por aluno para o cenário 3	498
Quadro 6.53 – VEE da Universidade e de cada uma das 6 classes de alunos, no total e por aluno para o cenário 4	498
Quadro 6.54 – VEE da Universidade e de cada uma das 6 classes de alunos, no total e por aluno para o cenário 2_3	500
Quadro 6.55 – VEE da Universidade e de cada uma das 6 classes de alunos, no total e por aluno para o cenário 2_4	501
Quadro 6.56 – Identificação do conjunto de 161 inquiridos seleccionados aleatoriamente como amostra teste e respectiva pertença de classe	502
Quadro 6.57 – Distribuição dos inquiridos consoante a classe de origem e aquela em que foram classificados para a amostra-base de 67% da amostra total em estudo	504
Quadro 6.58 – Taxas de sucesso na classificação de estudantes, para a amostra base de 67% da amostra total em estudo	505
Quadro 6.59 – Distribuição dos inquiridos consoante a classe de origem e aquela em que foram classificados para a amostra-teste de 33% da amostra total em estudo	506
Quadro 6.60 – Taxas estimadas de sucesso na classificação de estudantes, para amostra-teste de 33% da amostra total em estudo	507
Quadro 6.61 – Distribuição dos inquiridos consoante a classe de origem e aquela em que foram classificados para a amostra-base idêntica à amostra total em estudo	508



Quadro 6.62 – Taxas de sucesso na classificação de estudantes, para a amostra-base idêntica à amostra total em estudo	509
Quadro 6.63 – Distribuição dos inquiridos consoante a classe de origem e aquela em que foram classificados para a amostra-teste com os indivíduos suplementares utilizados na classificação hierárquica	509
Quadro 6.64 – Taxas estimadas de sucesso na classificação de estudantes, para a amostra-teste com os indivíduos suplementares utilizados na classificação hierárquica	510

## **Capítulo VII**

Quadro 7.1 – VEE da Universidade e de cada uma das 6 classes de alunos, no total e por aluno (cenário pessimista)	515
---	-----

# Capítulo I

# **Introdução**

# Capítulo I

## Introdução

A economia no geral e o sector bancário no particular enfrentam, hoje em dia, um enquadramento competitivo em acelerada mudança, fruto de alterações de carácter estrutural que têm vindo a ocorrer essencialmente originadas pelo impacto da revolução tecnológica em curso. Estas mudanças têm conduzido a profundas alterações na estrutura da actividade do sector bancário, reflectindo-se, nomeadamente, na organização da oferta bem como nas características da procura. Podem ser, assim, identificadas, um conjunto de alterações na estrutura do sector bancário, designadamente:

### 1. Ao nível da oferta

- Redução das barreiras à entrada e conseqüente entrada de novos *players* portadores de lógicas de negócio inovadoras;
- Esbatimento das assimetrias de informação existentes no sector, facilitando o acesso dos consumidores a todas as propostas de valor e aumentando a transparência do processo de decisão. Estas tendências têm conduzido, inevitavelmente, ao acentuar da intensidade concorrencial e conseqüente redução da rendibilidade intrínseca do sector;
- Convergência entre os sectores de telecomunicações, media e financeiro, criando condições para a emergência de novos modelos de negócio e levando ao estabelecimento de alianças estratégicas entre instituições destes sectores;
- Acentuado potencial de ganhos de eficiência quer na realização das operações – através da aplicação das novas tecnologias aos processos operativos das instituições – quer nas formas de relacionamento entre os clientes e os bancos;

- Capacidade de personificação automática e inteligente das propostas comerciais, através da utilização de técnicas de *Continuous Relationship Management*, permitindo alterar significativamente as práticas comerciais (proactividade vs reactividade) e aumentando o potencial activo de *cross-selling*.

## 2. Alteração dos comportamentos dos consumidores

- Apetência para a adopção das novas tecnologias, determinando alterações significativas nas formas de relacionamento entre os consumidores e os bancos (de "*bricks and mortars*" para "*bricks and clicks*" ou mesmo para um relacionamento totalmente "*on line*");
- Acentuada redução nas assimetrias de informação (cliente/fornecedor), conduzindo a uma menor fidelização às marcas e a um processo de decisão muito centrado em variáveis objectivas;
- Valorização dos atributos, conveniência e aconselhamento por segmentos cada vez mais significativos do mercado.

Afigura-se, pois, como fundamental que os bancos actuem com rapidez e determinação no sentido de adaptarem a sua proposta de valor e potenciarem os seus factores distintivos no quadro da nova estrutura competitiva e, simultaneamente, responderem de forma eficaz às novas necessidades sentidas pelos consumidores.

Ao mesmo tempo, e no contexto do novo comportamento dos consumidores, os jovens que entraram no ano de 2003 na Universidade nasceram em 1985. São jovens que não têm memória do tempo que antecedeu a era das novas tecnologias, da televisão por cabo, do fax, do computador e da Internet. São a primeira geração *high-tech*, receptivos a ideias de *e-commerce* e de banco directo, quer via telefónica, quer através da internet (*home-banking*). Têm mais dinheiro para gastar e para poupar.

Segundo "The Council on Financial Competition" [CFC, 1999] os bancos estão, cada vez mais, a aumentar o marketing para os Jovens, nomeadamente crianças, adolescentes e estudantes universitários. A razão principal desta prática reside no facto de os bancos acreditarem que ao iniciarem uma relação com os jovens desde cedo, a probabilidade de os manterem como clientes no futuro é maior.

Contudo, medir a rentabilidade destes clientes é muito difícil, por isso os bancos começam a focar os seus principais esforços nos universitários, acreditando que serão futuros profissionais e futuros "bons clientes", dado que, segundo o mesmo estudo, 75% dos licenciados tornam-se profissionais.

Como exemplos portugueses temos a Caixa Geral Depósitos (CGD), com o seu cartão "Caixa automática Universidade", e o Banco Espírito Santo que oferece um pacote integrado de vantagens financeiras e não financeiras para os estudantes universitários, que são obtidas através da apresentação do cartão "BES Universitário", com tripla funcionalidade, cartão de identificação académica, cartão de débito (VISA) e cartão de descontos nos partners do BES. Mais recente é também a aposta do Banco Comercial Português nos universitários através da criação da marca "Banco Universitário" e também do Banco Português de Investimento através do protocolo estabelecido com o Instituto Superior Técnico.

Note-se que a primeira instituição financeira a trabalhar o segmento universitário foi a CGD, o que lhe permitiu atingir uma posição muito destacada, sobretudo em termos de protocolos estabelecidos com escolas de Ensino Superior Público, tirando partido de ser, por tradição, o Banco da Função Pública.

Por outro lado, o BES, resignado ao monopólio da CGD em relação ao Ensino Superior Público, tem vindo a desenvolver uma estratégia de abordagem às escolas do Ensino Universitário Privado e Cooperativo, o que lhe permitiu, segundo um estudo deste banco, atingir neste segmento uma quota de mercado de 59%.

Já o Banco Comercial Português (BCP) lançou o "Banco Universitário" em 1999. A sua actuação tem-se centrado na realização de campanhas pontuais de captação de clientes nas Universidades. Assinou um protocolo com a Universidade Autónoma de Lisboa para produção de cartões de identificação.

De salientar, que, embora em sectores diferentes como vimos anteriormente, a CGD e o BES têm vindo a desenvolver estratégias similares, estabelecendo protocolos de cooperação a três níveis: a Universidade, os estudantes universitários e os colaboradores (docentes e funcionários) da Universidade.

Este contexto, justifica esta reflexão sobre a (re)orientação estratégica da aposta dos bancos em Portugal no segmento de clientes mais jovens. Assim sendo, diversas questões pertinentes são levantadas, pressionando a intenção de contribuir com alguns elementos de resposta:

- Qual o papel do Marketing e o seu contributo no sector bancário ? Como é que tem sido a sua evolução ? E quais são os novos desafios ?
- E em relação aos jovens ? Os bancos deverão pensar as suas abordagens considerando o ciclo de vida destes ?
- Que estudos tem sido feitos para explicar o fortalecimento da relação entre bancos e universidades/estudantes universitários ?
- Do ponto de vista dos bancos, será que o mercado universitário se cinge aos estudantes universitários ? Em caso de resposta negativa, quais são esses segmentos de mercado ?
- Quanto é que vale para um banco o "mercado universitário" ?
- Será que estamos perante uma nova unidade de negócio para os bancos ?
- O que é que os "clientes universitários" esperam dos bancos ? Será que existem necessidades diferentes ?
- Como é que um banco deve abordar os "clientes universitários" ? Será que a abordagem deve ser igual para todo o tipo de "clientes universitários" ?

Manter um elo de ligação forte entre o meio empresarial e a investigação académica, procurando obter o maior aproveitamento de sinergias possível, constitui a principal motivação da escolha e definição do tema deste estudo.

Todavia, existem outras motivações centrais que estão na origem de um trabalho desta natureza:

- A actualidade dos temas em discussão, dando continuidade a um trabalho de investigação desenvolvido no âmbito do mestrado, iniciado em 1997;
- A oportunidade que os resultados em torno desta problemática podem proporcionar, dando a conhecer, num sector em profundas transformações, indicadores sobre o posicionamento e as lógicas de actuação dos bancos no segmento universitário;
- A intenção de continuidade e progressão na carreira académica.

Refira-se que, neste quadro, a necessidade de uma investigação objectiva e científica é sentida de uma forma mais acentuada e rigorosa.

Tendo em consideração um novo enquadramento competitivo que caracteriza o sector bancário em Portugal, o objectivo central do presente trabalho consiste em:

- Determinar o valor estratégico esperado de uma instituição universitária, isto é, se, para um banco, se justifica o investimento num projecto de banca universitária nessa instituição;
- Desenvolver uma metodologia que possa ser seguida para avaliar uma determinada universidade em estudo, nomeadamente no que respeita à população estudantil.

Nesse sentido, elegemos a Universidade de Évora como objecto de estudo. Dessa forma, apesar dos resultados em si não serem generalizáveis ao mercado universitário em Portugal – estudo de caso –, a metodologia de análise desenvolvida pretende ser aplicável no estudo de qualquer instituição universitária em Portugal (e

eventualmente noutros países). Com este estudo pretende-se também atingir os seguintes objectivos específicos:

- Identificar as necessidades financeiras presentes e latentes dos diversos tipos de clientes universitários;
- Identificar se existem características distintivas e mais valiosas nos alunos dos cursos de economia e gestão (em geral os bancos dão prioridade à captação destes alunos);
- Identificar uma oferta ideal para cada um dos tipos de clientes universitários.

As respostas a ambas as questões dever-se-ão encontrar na análise dos dados de um inquérito a aplicar à população em estudo. A obtenção destes dois propósitos procura dar algum contributo ao nível da informação complementar disponível para um banco, aquando de um processo de decisão estratégica relacionada com o mercado universitário.

O plano de trabalho é dividido em sete capítulos, inspirando-se numa sequência lógica de enquadramento e apreensão dos problemas em estudo:

<b>Cap. I – Introdução</b>
<b>Cap. II – A Emergência do Marketing Bancário</b>
<b>Cap. III – Da Universidade ao Meio Empresarial</b>
<b>Cap. IV – Da Relação entre os Bancos e os Jovens: uma aposta nos estudantes universitários</b>
<b>Cap. V – Método de Investigação e Proposta de Modelo para determinação do Valor Estratégico da Universidade na Banca</b>
<b>Cap. VI – Modelo de Valorização Estratégica: o caso do Banco Espírito Santo na Universidade de Évora</b>
<b>Cap. VII – Conclusões</b>



O Capítulo I, define o enquadramento introdutório que orientará o desenvolvimento do trabalho. Delimita o problema em estudo e sistematiza o plano de trabalho. São apresentados os objectivos de investigação e é feita uma sinópsse da metodologia adoptada – estudo de caso.

O Capítulo II, caracteriza o contexto de mudança do sector bancário e descreve algumas das profundas alterações que este tem sofrido ao nível estratégico devido à ascensão de uma economia com um novo enquadramento. Na realidade, os novos factores críticos de sucesso passam pelo desenvolvimento de competências de Marketing e Tecnologia, pela utilização de novos instrumentos de medição da rentabilidade e do risco, pela redução de custos, pela capacidade de diferenciação do serviço, por competências de *Database Marketing*, por uma estratégia de distribuição multi-canal e por uma abordagem segmentada.

No Capítulo II, é também focada a evolução e importância do Marketing no sector bancário, assim como os grandes desafios que os bancos terão de enfrentar e ultrapassar num futuro próximo se quiserem ser competitivos e sobreviver neste sector.

Desta forma, verificaremos que a evolução das técnicas de marketing bancário possibilita aos bancos um melhor aproveitamento dos meios e dos recursos disponíveis, o que permite uma mais eficiente e efectiva concretização dos objectivos e um reforço da competitividade face à concorrência.

O Marketing sendo também um conjunto de actividades, que ajuda a identificar as necessidades dos clientes e a melhor forma como as satisfazer, tem vindo a tornar-se um factor estratégico essencial para o desenvolvimento do negócio bancário.

Deste modo, os bancos procuram desenvolver técnicas de marketing mais sofisticadas e com maior impacto junto dos clientes, procurando a garantia da satisfação de uma clientela, cada vez mais, exigente.

O capítulo III aborda a evolução da Universidade no últimos anos e, de forma crítica, analisa o funcionamento das Universidades em Portugal. Retrata a preocupação de as Universidades, não apenas ao nível do ensino, mas também também no âmbito da organização e gestão, de se adaptarem aos novos desafios impostos.

São retratadas algumas das tendências de evolução da Universidade, nomeadamente de mudança e de funcionamento, de um novo modelo mais virado para as necessidades e exigências da sociedade.

Paralelamente, é também retratado como o estudante é confrontado com pressões económicas e profissionais que o obrigam a refinar as suas expectativas e a analisar mais cuidadosamente as diversas propostas das instituições concorrentes no mercado. O estudante tornou-se mais consciencioso quanto à sua carreira académica, escolhendo a universidade que lhe proporcionará melhores oportunidades de emprego. A este nível é analisado o caso da Universidade de Évora.

No Capítulo III identificam-se algumas formas de cooperação entre as Universidades e o meio empresarial e, em concreto, os bancos.

Note-se que neste trabalho, e aplicado ao caso do Banco Espírito Santo (BES) na Universidade de Évora, procura-se avaliar a atractividade do negócio da Universidades para um banco e, em especial, procura-se valorizar o mercado dos estudantes universitários (apesar do modelo permitir analisar também outros segmentos). Assim, o Capítulo IV retrata-nos algumas das mudanças e mitos que os jovens sofrem ao longo do seu ciclo de vida – até chegarem à universidade –, e em que medida estas alterações de comportamentos têm influência na sua relação com as empresas.

No Capítulo IV identifica-se o posicionamento estratégico e a abordagem comercial dos bancos, a nível mundial, no segmento dos estudantes universitários:

- Oferta;
- Meios utilizados;
- Vantagens não financeiras;

- Parcerias de cooperação;
- Distribuição;
- Organização e gestão.

É feito um enquadramento da realidade portuguesa e estudado, em particular, o caso do Banco Espírito Santo (BES).

O Capítulo V apresenta o quadro conceptual e metodológico que orienta a construção do modelo de valorização. São apresentadas as metodologias e técnicas estatísticas utilizadas nas diversas fases deste estudo.

Com base nas metodologias e técnicas estatísticas apresentadas e discutidas no capítulo anterior, o Capítulo VI apresenta a sua aplicação na construção do modelo de valorização estratégica da Universidade de Évora.

A construção do modelo de valorização estratégica aplicado ao caso da Universidade de Évora requer, por um lado, informação sobre a população em estudo (que obtemos via um inquérito a uma amostra que se quer representativa de estudantes dessa universidade) e, por outro lado, informação da instituição financeira que eventualmente pretende decidir investir ou não nessa universidade. No nosso caso, a título indicativo, vamos utilizar informação obtida junto do Banco Espírito Santo (BES).

Nesse sentido, o modelo proposto constitui um modelo possível dada a informação disponível, que pode ser sempre adaptado, desenvolvido de forma mais complexa e completa, e melhorado de acordo com os sistemas de *information delivery* de cada instituição financeira.

Por fim, no Capítulo VII, conclui-se sobre a atractividade, para os bancos, das parcerias estratégicas com Escolas de Ensino Superior – do segmento universitário –, em concreto da Universidade de Évora, e procura-se introduzir algumas indicações estratégicas, no sentido de os bancos, e em especial o Banco Espírito Santo (BES), poderem melhorar a sua competitividade neste segmento.

# Capítulo II

# **A Emergência do Marketing Bancário**

## Capítulo II

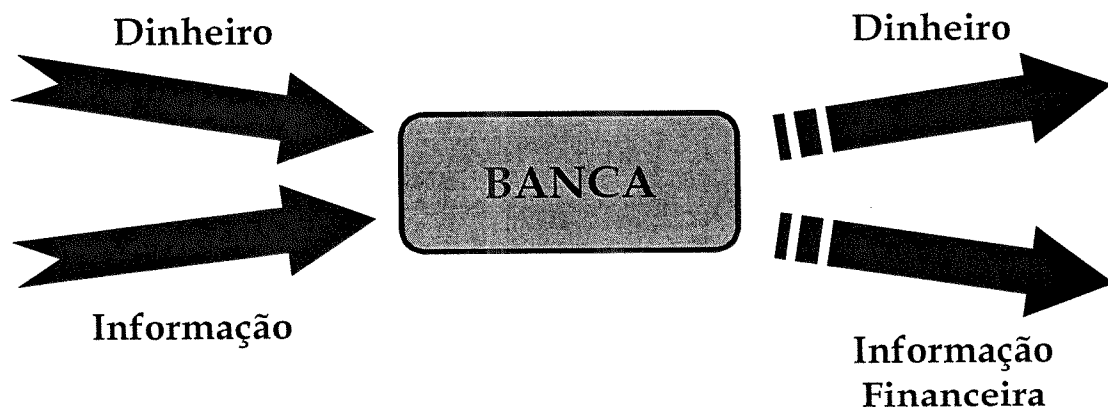
# A Emergência do Marketing Bancário

### 2.1. Evolução da actividade bancária

Para José Maria Pires [Pires, 1987] “desde sempre a actividade banqueira foi caracterizada pela recolha de recursos, próprios e alheios, pela qual se paga um determinado juro, e posterior aplicação destes, recebendo-se por essa iniciativa determinados proveitos”.

Segundo Nuno Fórneas [Fórneas, 1999] “de um ponto de vista de processo, o negócio bancário caracteriza-se pela existência de dois fluxos principais de entrada: dinheiro e informação. Podemos dizer que estes fluxos sofrem poucas transformações para se tornarem no resultado final de dinheiro e informação financeira”.

**Fig. 2.1 – Principais fluxos do negócio bancário**



**Fonte: Adaptação de Tese de Mestrado  
em Gestão do ISEG [Fórneas, 1994/95]**

Todavia, nos últimos anos nenhum outro sector terá sofrido transformações tão profundas como as que ocorreram no sector bancário.

As transformações operadas mexeram com a estrutura de uma actividade de milénios, como é o caso da Banca, tendo posto em causa a essência do próprio negócio.

Assim sendo, o sector bancário, no geral, enfrenta actualmente um enquadramento competitivo extremamente adverso, fruto de alterações de carácter estrutural que têm vindo a ocorrer a vários níveis: comportamento dos consumidores, estrutura concorrencial e o novo enquadramento regulamentar da actividade financeira.

Até meados de 1950, a actividade bancária restringia-se à compra e venda de dinheiro. As instituições financeiras operavam em áreas geográficas limitadas e cada instituição tinha um carácter local (muitas vezes reflectido na sua denominação) ou, já no pós-guerra, regional. O negócio financeiro estava segmentado por ramos de actividade.

“No ramo da Banca, a aproximação ao negócio era integrada: cada banco tratava todas as áreas do negócio bancário. As características dos negócios financeiro e bancário eram perenes; os ciclos homogéneos eram superiores a 20 anos” [Granado, 1992].

Durante os primeiros cinquenta anos do século, Banco e Cliente mantinham uma relação personalizada e fiel. Havia, uma «*Banca Individualizada*», caracterizada por uma aproximação ao cliente integrada, sem uma diferenciação do serviço prestado em função de uma segmentação dos clientes.

As margens com que os bancos laboravam eram muitíssimo elevadas e a aproximação ao mercado era passiva. Cada instituição bancária era proprietária da respectiva rede de pontos de venda e a orientação dos canais de distribuição era para o negócio global.

O grau de automação era muito baixo ou em alguns casos praticamente nulo e o papel era o meio privilegiado de circulação de informação, o que originava que os bancos enfrentassem custos de tratamento das operações muito elevados. Curioso referir que as primeiras utilizações de sistemas informáticos datam da década de 50.

Em meados dos anos 60, os bancos começam a assumir áreas privilegiadas de actuação e assiste-se ao início da segmentação do negócio bancário. Surgem bancos de crédito à habitação, de retalho, grossistas, de negócios, entre outros.

Para Granado [Granado, 1992] “do ponto de vista do mercado bancário, o mote da década de 60 foi a expansão pela «*Bancarização*», isto é, a massificação da Banca”.

Já nos anos 70, a Banca começa a prestar serviços, a custo nulo para os seus clientes, o que permitiu alargar a actividade.

De salientar, que o período decorrente entre 1957 e 1974 ficou marcado por profundas alterações no enquadramento jurídico, assentes em dois diplomas (Dec. - Lei nº 41 403, de 27.11.1957 e Dec. – Lei nº 42 641, de 12.11.1959) que influenciaram a estrutura e a organização do sector que classificavam as Instituições de Crédito [Fernandes e Portela, 1994].

Durante o período de 1974 a 1983, surgiu uma série de Decretos – Lei tendo em vista a nacionalização da actividade bancária (Dec. – Lei nº 450, 451 e 452 de 13.09.1974), que abrangeram no início os bancos emissores (Banco de Portugal, Banco de Angola – emissor na ex-colónia de Angola e o Banco Nacional Ultramarino – emissor nas restantes ex-colónias) e posteriormente as restantes instituições de crédito através do Dec. – Lei nº 132-A/75 de 14.03.1975 [Fernandes e Portela, 1994].

Nos anos 80, assiste-se a uma reabertura da actividade bancária à iniciativa privada e com esta o aparecimento dos *packages* de produtos bancários, provenientes da criação de novos intermediários não bancários, do desenvolvimento dos mercados monetário, financeiro e cambial, bem como da modificação substancial do quadro jurídico, operacional e concorrencial em que o sistema bancário passou a operar.

Neste período os serviços disponibilizados aos clientes passam a ser cobrados e as margens de lucro diminuíram de forma progressiva.

O processo de privatização foi iniciado em 1989, com a oferta pública de venda de 49% do capital do Banco Totta & Açores, tendo-se observado no ano seguinte, a venda de mais 31% do capital do Banco Totta & Açores e 33% do Banco Português do Atlântico.

No ano de 1991, procedeu-se à oferta pública de venda de cerca de 40% do capital do Banco Espírito Santo & Comercial de Lisboa, da venda por concurso do Banco Fonseca & Burnay e de um bloco indivisível da Sociedade Financeira Portuguesa, ex-Banco Mello.

Em 1992 deu-se a alienação por parte do Estado dos restantes 60% do capital do Banco Espírito Santo & Comercial de Lisboa e a cedência do controlo do Banco Português do Atlântico através do não acompanhamento do aumento de capital.

A década de 90 foi sinónimo de internacionalização e «*industrialização*» das actividades financeira e bancária. Hoje em dia, as associações de instituições financeiras transnacionais actuam num âmbito global, servindo os seus clientes em, idealmente, qualquer parte do mundo.

De acordo com um estudo feito pela *Deloitte Consulting* [Deloitte Consulting and Deloitte Touche Tohmatsu, 1998] os Bancos, actualmente, deparam-se com mais e variados competidores do que antes. As diversas forças de pressão sobre a banca, forçam os bancos à redução dos custos, à diminuição das margens e à constante inovação de serviços a oferecer aos clientes, o que obriga aos bancos uma aproximação activa ao mercado.

Uma aproximação ao negócio integrada permite aos bancos prestarem um serviço completo aos clientes, respondendo a todas as suas necessidades.

Actualmente, a aproximação ao cliente é segmentada e os serviços prestados, bem como os canais de distribuição procuram ser diferenciados por segmentos de clientes.



Assistimos também ao complemento das redes de pontos de venda proprietárias pelos pontos de vendas de terceiros, como é o exemplo do financiamento para aquisição de um automóvel no próprio *stand*.

### Quadro 2.1 – Evolução do mercado bancário

EVOLUÇÃO DO MERCADO BANCÁRIO					
Período	Negócio		Cliente		
	Orientação	Aproximação	Orientação	Aproximação	Margem Operação
1950's	Banca Individual	Integrada	Personalização	Integrada	Elevada
1960's	Banca de Massas	Segmentada	Bancarização	Integrada	Elevada
1970's	Banca de Serviços	Segmentada	Serviços Gratuitos	Integrada	Elevada
1980's	Banca de Produtos	Segmentada	Serviços Cobrados	Integrada	Baixa
1990's	Banca Global	Integrada	Serv. Bancário Total	Segmentada	Baixa
1995's	Finança Global	Integrada	Serv. Financ. Total	Segmentada	Baixa
2000's	Finança Banalizada	Integrada	Financ. no ponto serviço	Segmentada	Muito Baixa

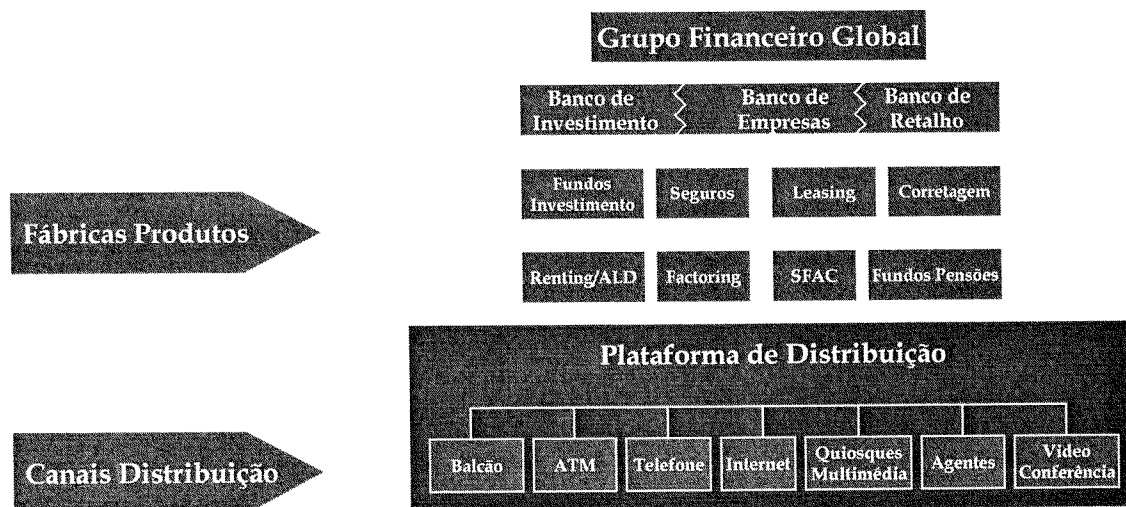
Fonte: Conferência «The European IT Forum 92» [Granado, 1992]

Assim, desde a segunda metade da década de 90, temos assistido à globalização e à «banalização» da utilização dos produtos financeiros. A tendência dos grupos financeiros (agregando várias instituições) tem sido no sentido de uma crescente preocupação com o *core business*, ou seja, os aspectos nucleares do negócio, constituído pela área de gestão, e subcontratar a maioria das actividades periféricas, outrora fontes de custos excessivos.

A concepção de novos sistemas de informação tem permitido também responder às necessidades comerciais do negócio bancário, tratando a informação sobre o cliente de forma mais rica, com o objectivo de fomentar activamente o *cross-selling*, isto é, a venda cruzada de produtos.

Segundo Ricardo Salgado [Salgado, 1999] “em termos estratégicos, a lógica da banca, chamada banca comercial, foi substituída pelo conceito de Grupo Financeiro Global, possuindo um leque alargado de produtos e serviços financeiros distribuídos através de um *mix* diversificado de canais”.

**Fig. 2.2 – Grupo financeiro global**



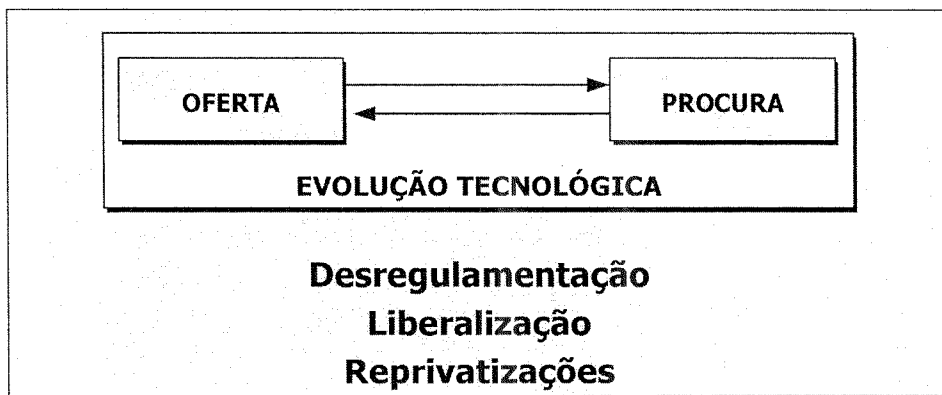
**Fonte: Semanário Económico [Goes, 2002]**

## 2.2. Sector em profunda mudança

As transformações ocorridas no sistema financeiro português na última década foram das mais significativas:

- no âmbito do conjunto dos sectores de actividade económica em Portugal;
- no seio dos países da União Europeia.

**Fig. 2.3 – Mudanças no sector bancário**



**Fonte: Semanário Económico [Goes, 2002]**

De acordo com Moutinho [Moutinho and Meidan, 1989] muitos factores têm contribuído para as alterações que estão a ocorrer no sector bancário, nomeadamente: progressiva desregulamentação do sector, diminuição das margens financeiras, entrada de operadores não financeiros no mercado bancário, novos sistemas de distribuição de produtos e serviços financeiros, publicidade e promoção em massa de produtos e serviços financeiros, acessibilidade às telecomunicações e informação, entre outros.

### 2.2.1. Estrutura da oferta

Para Joaquim Goes [Goes, 2002] as alterações regulamentares verificadas desde meados da década de 80 resultaram numa significativa liberalização do sistema financeiro nacional, com implicações a três níveis principais:

### **Estrutura da Actividade**

- Consagração da Banca Universal (1992), eliminando restrições explícitas à composição de activos e permitindo o alargamento da actividade das instituições de crédito;
- Processo de Reprivatizações (desde 1989), transferindo de forma gradual o domínio do sector para a esfera de actuação privada.

### **Condições Concorrenciais**

- Eliminação dos limites ao crédito concedido;
- Fim da regulamentação administrativa das taxas de juro;
- Fim das restrições administrativas à abertura de novos bancos e balcões;
- Redução do coeficiente de reservas de caixa de 17% para 2% (1994).

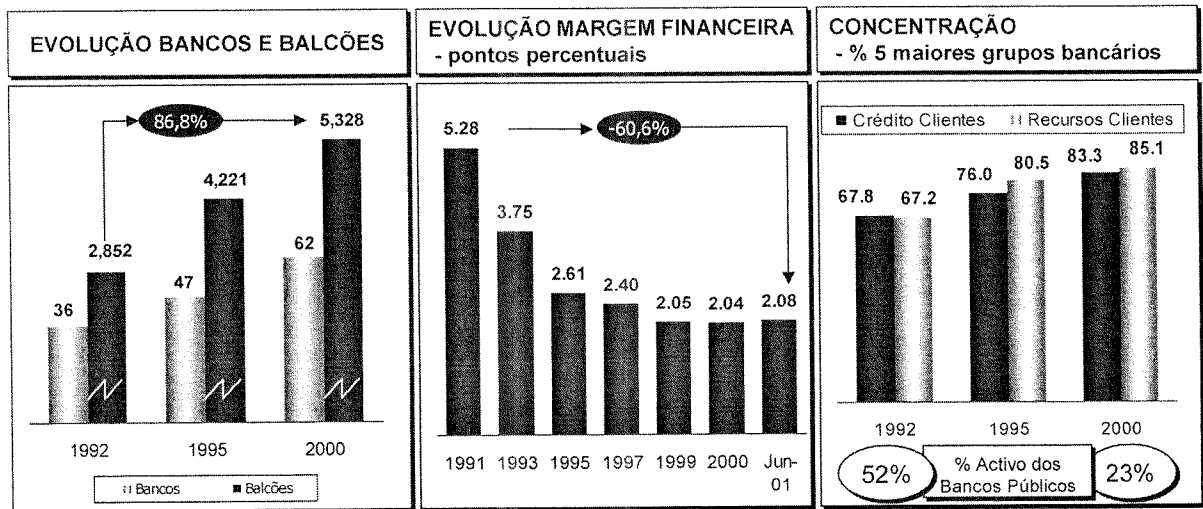
### **Actividade Internacional**

- Liberalização dos movimentos de capitais no espaço da União Europeia, pressupondo o livre estabelecimento e a prestação de serviços financeiros no espaço desta;
- Harmonização dos instrumentos de supervisão.

Refira-se que para José Lourenço [Lourenço, 1998] “a Desregulamentação tem também uma outra face: a do aparecimento de intermediários financeiros não bancários v.g. no campo do crédito imobiliário, cartões de débito, prestação de serviços bancários, etc.”. Segundo o autor esta situação vai dar origem a um acréscimo da concorrência.

Note-se que as consequências das alterações introduzidas são evidentes na evolução dos principais indicadores de estrutura e actividade do sector, conforme Gráfico 2.1:

**Gráfico. 2.1 – Principais indicadores**

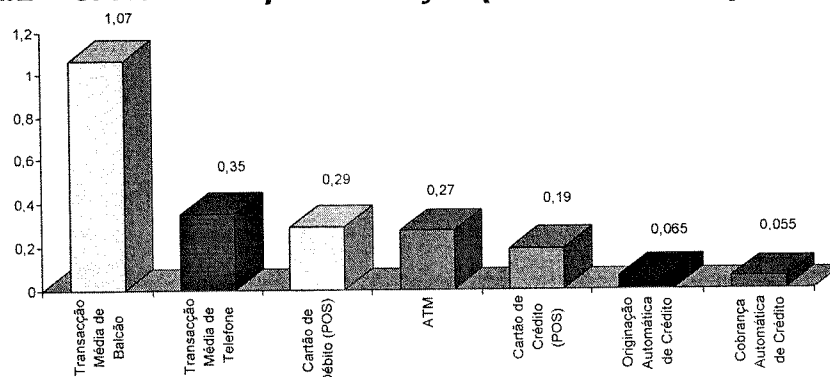


Fonte: Banco de Portugal, APFIN e APB

Assim, uma das alternativas para os bancos é tentar encontrar formas de cobrar os serviços prestados a clientes, dado que a margem financeira é cada vez menor.

Para Walter Marques [Marques, 1995] o total dos resultados verá o peso das taxas e comissões aumentado. As comissões e as taxas sobre prestação de serviços e as derivadas destas em operações no mercado de capitais, gestão de fundos, *cross selling* de produtos como seguros, consultadoria, deverão ter um peso crescente no produto bancário. Paralelamente, o acelerado progresso tecnológico tem sido também um dos principais *drivers* da mudança no sector bancário, através da redução substancial de custos de processamento de operações e de custos de contacto.

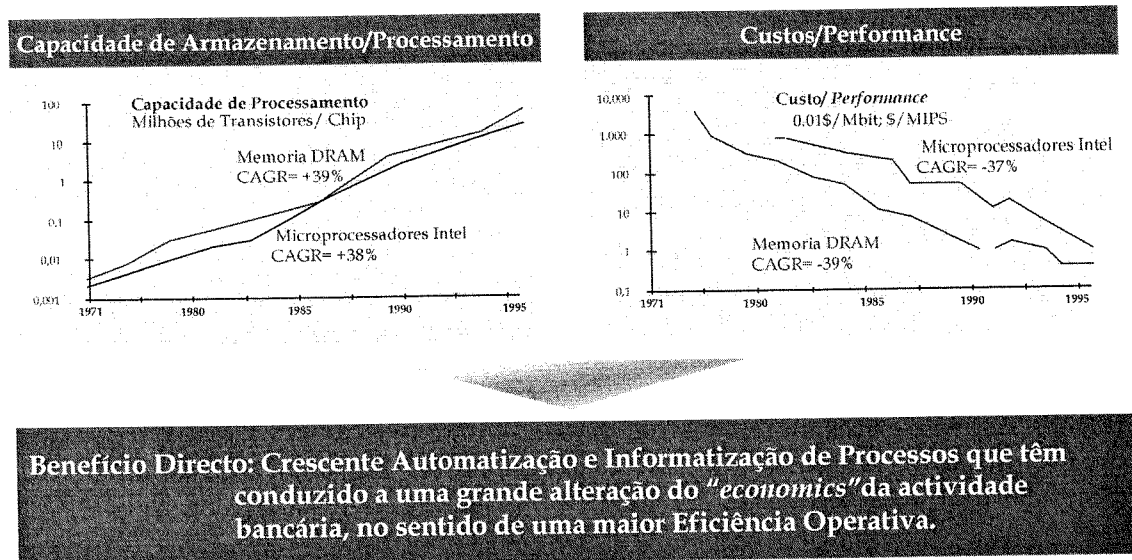
**Gráfico. 2.2 – Custo médio por transação (valores em USD)**



Fonte: Gemini Consulting [2000]

O desenvolvimento tecnológico (designadamente ao nível de *hardware e software*) tem se traduzido num aumento vertiginoso da capacidade de armazenamento e processamento da informação a custos cada vez mais reduzidos.

**Fig. 2.4 – Novas realidades tecnológicas**



**Fonte: Marktest [2001]**

Na realidade, e segundo Patrick Harker e Larry Hunter [Harker and Hunter, 1998], do «*Financial Institutions Center of The Wharton School*», o desenvolvimento de um potente sistema de informação será um factor importante de suporte ao incremento de um novo sistema de distribuição com novos canais alternativos com custos reduzidos.

Neste quadro, a evolução tecnológica está a permitir a criação de novos modelos organizativos e comerciais, com impactos profundos em várias dimensões no sistema financeiro [Goes, 2002]:

- Aumento significativo da capacidade de armazenamento de dados e processamento de informação e, simultaneamente, redução significativa de custos (lei de Moore);

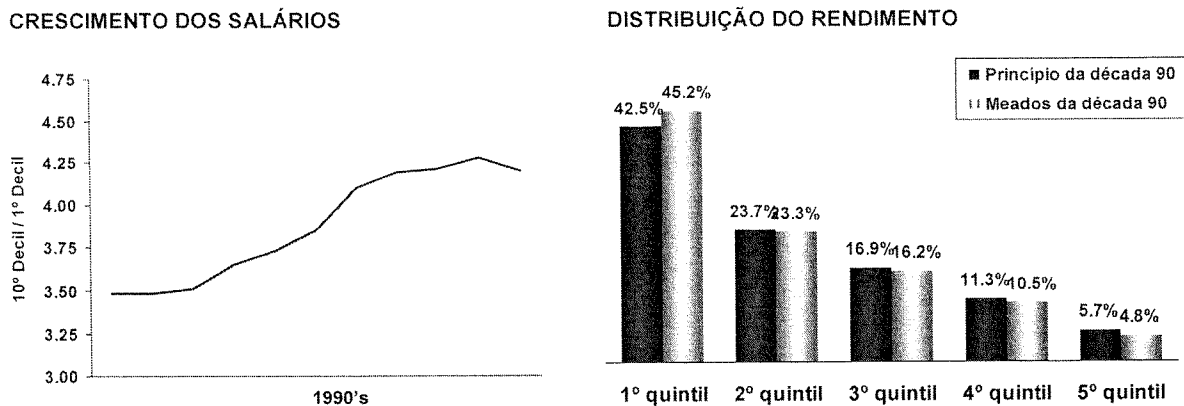
- Evolução do processamento de dados no sentido do armazenamento estruturado de informação com capacidade de geração de conhecimento (*data mining*);
- Explosão da conectividade, através da afirmação da tecnologia de redes (crescimento exponencial da performance de *backbones*, *routers* e *modems*), permitindo o aumento da largura de banda disponível e conduzindo ao aparecimento de Internet;
- Evolução na forma de construir e ligar aplicações, permitindo maior rapidez de desenvolvimento, amigabilidade e integração (reutilização de componentes, interfaces baseados em *browsers* e emergência de *web services*).

### **2.2.2. Estrutura da procura**

Nas últimas décadas, a atitude e o comportamento do cliente bancário sofreram profundas alterações. A evolução da sociedade contemporânea determinou o aparecimento de uma multiplicidade de segmentos com estilos de vida e experiências sociais muito diversificadas e cada vez mais exigentes.

Efectivamente, acentuou-se a já significativa assimetria na distribuição dos rendimentos, o que, no quadro de um processo de redução da rendibilidade do sector, obriga a uma maior diferenciação das propostas de valor para segmentos de mercado com potencial distinto.

### Gráfico 2.3 – Crescente diferenciação dos segmentos de clientes



**Fonte: Banco Portugal, Ministério do Trabalho e Solidariedade**

A este respeito Cathelat [Cathelat, 1991] refere que “perceberemos melhor, por exemplo, os consumidores de seguros se conhecermos o que eles consomem nos tempos livres, que carros é que gostam, como acompanham os seus filhos, como é que votam, em que é que acreditam”.

Assim sendo, a atitude actual dos bancos face ao consumo de produtos financeiros tem passado pela implementação de um *micro-marketing* orientado para a satisfação de necessidades de grupos específicos de clientes, onde a variável tempo é da maior importância.

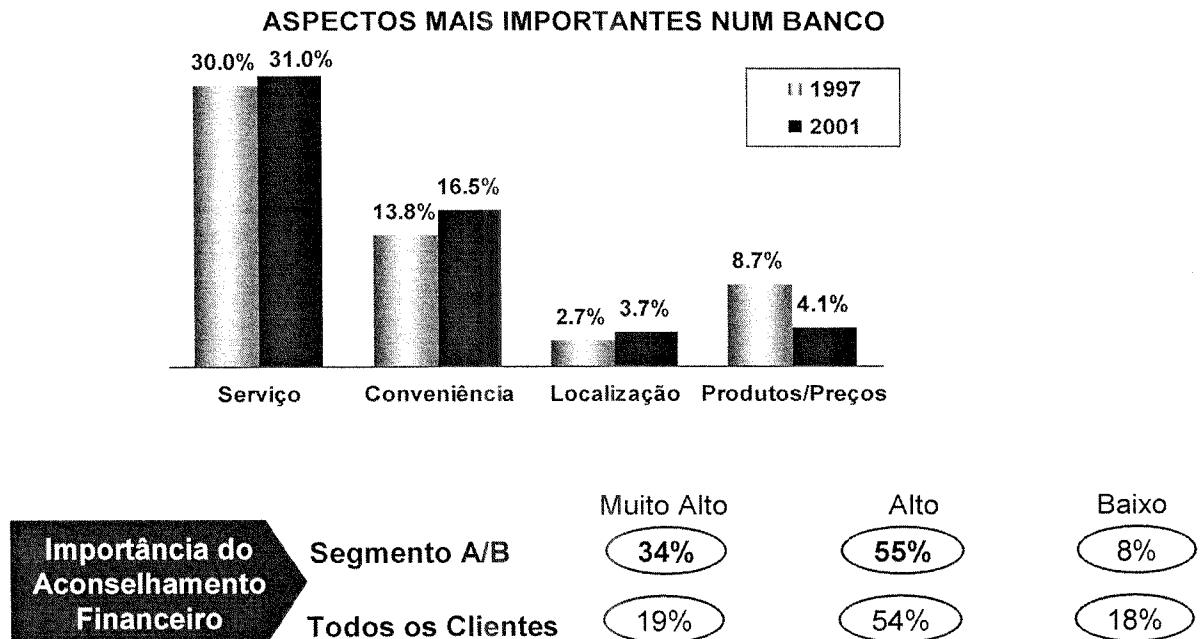
Os projectos de *In-Store Banking*, onde os bancos instalam redes comerciais em grandes espaços urbanos vêm confirmar esta tendência. Por outro lado, as novas formas de abordagem dos canais de distribuição financeira, em sintonia com a inovação que se está a realizar na área do *homebanking* e da banca electrónica, vêm dar resposta a um ritmo de vida completamente diferente.

No quadro de um crescente poder de compra, associado a uma maior familiaridade e disponibilização de serviços financeiros, tem-se verificado um aumento significativo no número de produtos financeiros detidos por cliente.

Dada a preferência dos clientes pelo *one-stop shopping*, ser o Banco Principal constitui uma vantagem competitiva fundamental.



Gráfico. 2.4 – Aspectos importantes num banco

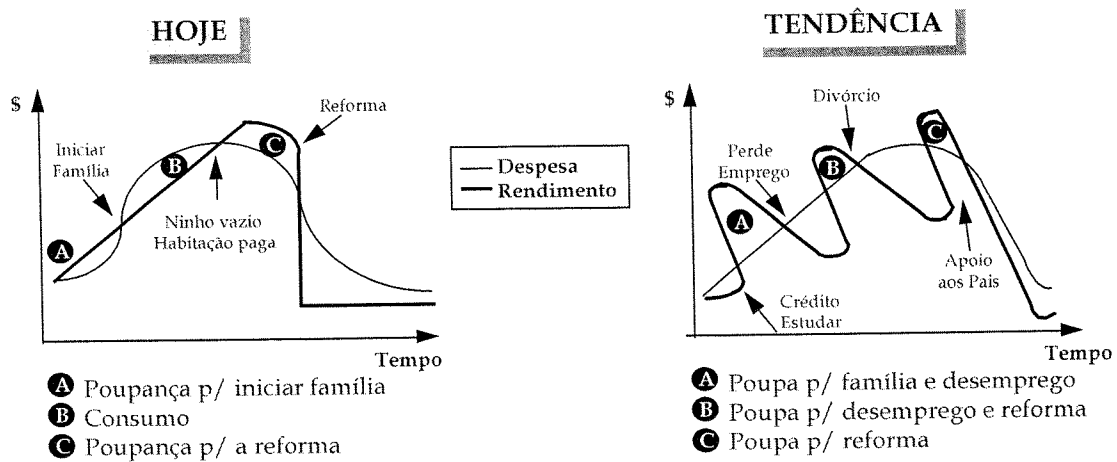


Fonte: BASEF

Ao mesmo tempo, as medidas para incrementar uma maior flexibilidade no mercado de trabalho têm provocado um aumento do número de trabalhadores em *part-time* e um maior uso dos contratos temporários de trabalho, originando uma maior instabilidade na vida dos consumidores, quer ao nível económico, quer ao nível social.

Segundo um estudo da, antiga, Coopers&Lybrand [Coopers&Lybrand, 1996] a actual imprevisibilidade e falta de segurança económica dos consumidores têm tendência para aumentar mais neste início do século XXI, conforme demonstra a Fig. 2.5.

Fig. 2.5 – Ciclo de vida mais imprevisível



Fonte: Coopers & Lybrand [1996]

O ciclo de vida do consumidor está a tornar-se cada vez mais imprevisível e a exigir dos bancos uma maior capacidade de «monitorização» no relacionamento com os seus clientes.

De facto, e de acordo com Matos [Matos, 1997] um “banco passou a ser e será cada vez mais, para a maioria dos portugueses, um local onde se resolvem problemas financeiros”, em vez de uma instituição onde apenas se deposita dinheiro e onde se pede dinheiro emprestado, sendo “a rapidez nos serviços/resposta cada vez mais um atributo valorizado”, segundo a Data E [Data E, 1996].

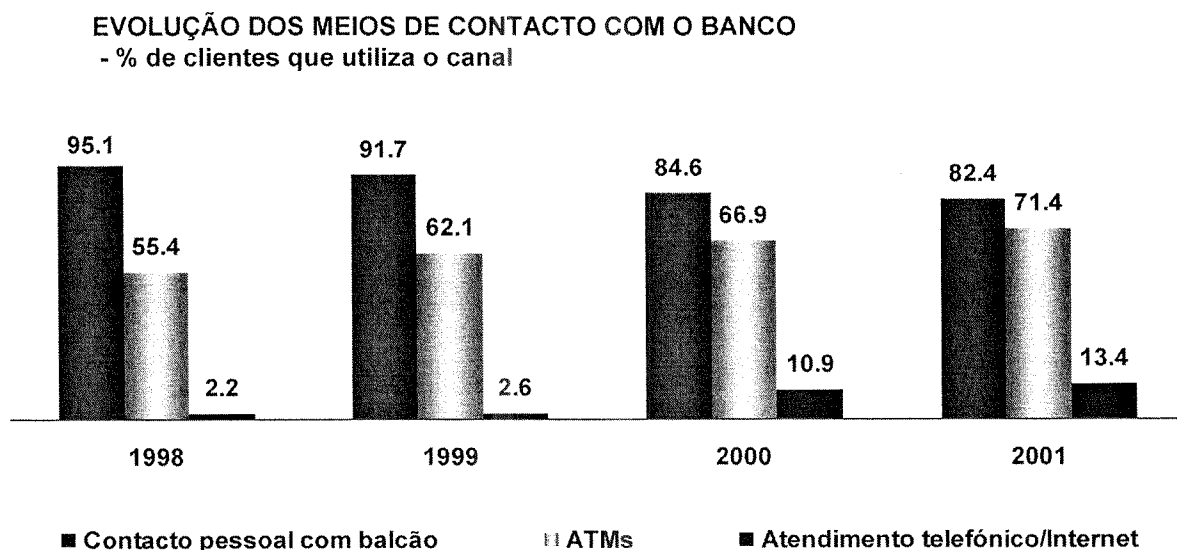
Para Walter Marques [Marques, 1995] “os produtos por excelência oferecidos pelos bancos de retalho deverão ser, do lado do passivo, produtos de poupança de longo prazo e do lado do activo, o crédito habitação”. Enquanto o envelhecimento da população, associado à crise dos sistemas de previdência provocou o primeiro, já o segundo resulta do baixo risco inerente ao produto, da fidelização do cliente em consequência do prazo dilatado e a menor disponibilidade governamental para subsidiar os actuais esquemas de arrendamento.

Então, como é que será o cliente bancário de amanhã ?

Para Pedro Álvares Ribeiro [Ribeiro, 1999] o consumidor será mais exigente e procurará, cada vez mais, a conveniência. A conveniência será provavelmente o atributo chave dos melhores bancos de retalho no mundo e será o atributo determinante no estabelecimento de relações com clientes, bem como do reforço dessas relações.

Paralelamente, os clientes têm adoptado os novos desenvolvimentos tecnológicos na sua relação diária com as Instituições Financeiras, valorizando cada vez mais a conveniência e a acessibilidade (ênfase crescente para a Internet e o telefone). De acordo com Joaquim Goes [Goes, 1999] "os consumidores estão cada vez mais sofisticados e exigentes relativamente à prestação dos serviços bancários através de todos os canais de distribuição".

**Gráfico 2.5 – Evolução dos meios de contacto com o Banco**



**Fonte: Marktest [2002]**

## 2.3. Um novo modelo de negócio

Face às transformações verificadas, do lado da oferta e do lado da procura, parece-nos que o que esteve e está em causa é a emergência de um novo modelo de negócio, suportado nos seguintes factores críticos:

- **Segmentação clara**, visando uma correcta adequação entre recursos afectos / proposta de valor / rendibilidade potencial;
- **Abordagem multi-canal integrada**, orientada para a redução do custo de operações de baixo valor acrescentado e para a pré-venda e a venda efectiva, no quadro da satisfação das necessidades de acessibilidade dos clientes - "*anytime, anywhere, anyhow*";
- **Novo modelo comercial** (ênfase na proactividade comercial vs. atitude tradicionalmente reactiva)
  - Lógica de necessidade / solução;
  - Enfoque no aconselhamento financeiro;
- **Necessidade de aumentar os níveis (e a cultura) de eficiência**
  - Utilização extensiva de novas tecnologias;
  - Definição de novos processos operativos;
  - Criação de novos modelos organizativos.

Em síntese, "o processo de mudanças estruturais evidenciadas na indústria financeira internacional está a moldar o novo enquadramento competitivo. Neste novo enquadramento, os bancos têm que desenvolver novas capacidades para enfrentar as mudanças futuras" [Goes, 2002].

Para Adriano Freire [Freire, 1997] "os factores críticos de sucesso da banca comercial emergem directamente das variáveis a que os clientes atribuem mais valor e que diferenciam a concorrência na indústria".

Segundo o autor "a rede de distribuição, incluindo as agências, o serviço telefónico, os quiosques multimédia e o *web banking*, é fundamental para assegurar o contacto com os clientes em condições adequadas de proximidade e conveniência. A gama de produtos é também muito importante para satisfazer todas as necessidades financeiras dos clientes e explorar oportunidades de subsídio cruzada. Nesse sentido, o banco deve estar capacitado para liderar ou pelo menos acompanhar o ritmo de inovação da indústria. Já a qualidade do serviço, traduzida na cortesia, rapidez de atendimento ou adequação da informação prestada, é crítica na medida em que a banca de retalho é ainda um negócio com uma forte componente de relacionamento. E uma vez que a generalidade dos produtos bancários *standard* visa servir um mercado de massas, a comunicação é essencial para atrair os actuais e potenciais clientes e levá-los à acção. A política de comunicação de um banco deve-lhe também proporcionar uma imagem única e distintiva no mercado. Finalmente, um baixo custo de financiamento é imprescindível para proporcionar taxas de juro activas e passivas competitivas, sobretudo nas operações em que os clientes são mais sensíveis ao preço, como o crédito à habitação ou o crédito às empresas."

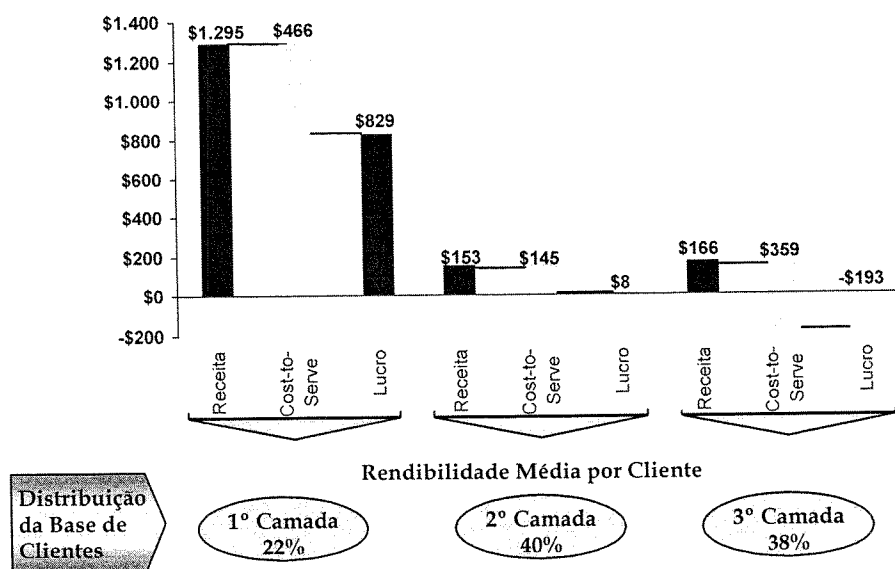
De acordo com Pedro Álvares Ribeiro [Ribeiro, 1999], a preocupação constante com as necessidades dos clientes, a atenção permanente às suas necessidades, a auscultação persistente do desenvolvimento da envolvente externa, o domínio das novas tecnologias, a diminuição das actividades ligadas ao *servicing*, o centrar o balcão na venda e aconselhamento e a criação de um novo colaborador bancário mais instruído, mais pró-activo e mais capaz de dominar as novas tecnologias, são as premissas base de sucesso e do delinear de estratégias visando ganhar o futuro.

Já para Joaquim Goes [Goes, 2002], a evolução do modelo de negócio do sector financeiro, bem como o acentuar das tendências de globalização e consolidação, exigem às instituições financeiras que assegurem a sua autonomia estratégica através de um sistemático esforço de aumento da sua produtividade. Este aumento da produtividade só será obtido se as instituições financeiras, para além de um claro posicionamento estratégico no sector, conseguirem actuar simultaneamente no sentido do reforço dos *drivers* de promoção do *Income* e da implementação de uma política sistemática de aumento da eficiência operacional.

### 2.3.1. Capacidade de diferenciação do serviço

A típica distribuição de rendibilidades na base de clientes de um banco evidencia uma clara subsidiação cruzada que mina a rentabilidade. (Gráfico 2.6)

**Gráfico 2.6 – Subsidiação cruzada**



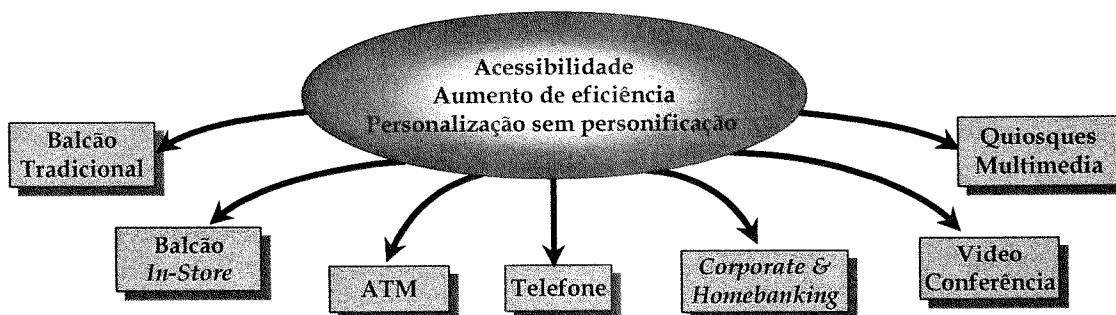
**Fonte: Council on Financial Competition [1998]**

De acordo com um estudo elaborado pelo «*Council on Financial Competition*» [Council on Financial Competition, 1998] os bancos têm que seleccionar os clientes com quem pretendem interagir, escolhendo os clientes de mais alto potencial, ou seja, clientes com níveis elevados de educação e/ou clientes com estilos de vida mais sofisticados. Por outro lado, é muito importante, conseguir influenciar o comportamento dos clientes e propôr novos produtos e serviços.

### 2.3.2. Estratégia de distribuição multi-canal

As alterações no comportamento dos consumidores e a pressão para reduzir os custos de transacções explicam a necessidade de uma estratégia de distribuição baseada na conveniência, em que o factor proximidade física está a ser substituído pelo factor acessibilidade. (Fig.2.6)

Fig. 2.6 – Distribuição multi-canal



Fonte: BES [1999]

Segundo a «Association Européenne de Marketing Financier» [EFMA, 1999] “os clientes com grande potencial têm que perceber a mais valia que advêm de uma distribuição multi-canal: acessibilidade, aconselhamento e informação através de variados *media* em qualquer momento.” Isto implica que os bancos têm de mudar de uma estratégia de distribuição reactiva para um sistema interactivo.

Para a EFMA “um sistema interactivo coloca o cliente no «*meio do universo*», onde este pode explorar a oferta através de vários canais de distribuição e escolher um canal para fazer a compra, iniciando qualquer transacção com um elevado conhecimento e de forma interactiva”.

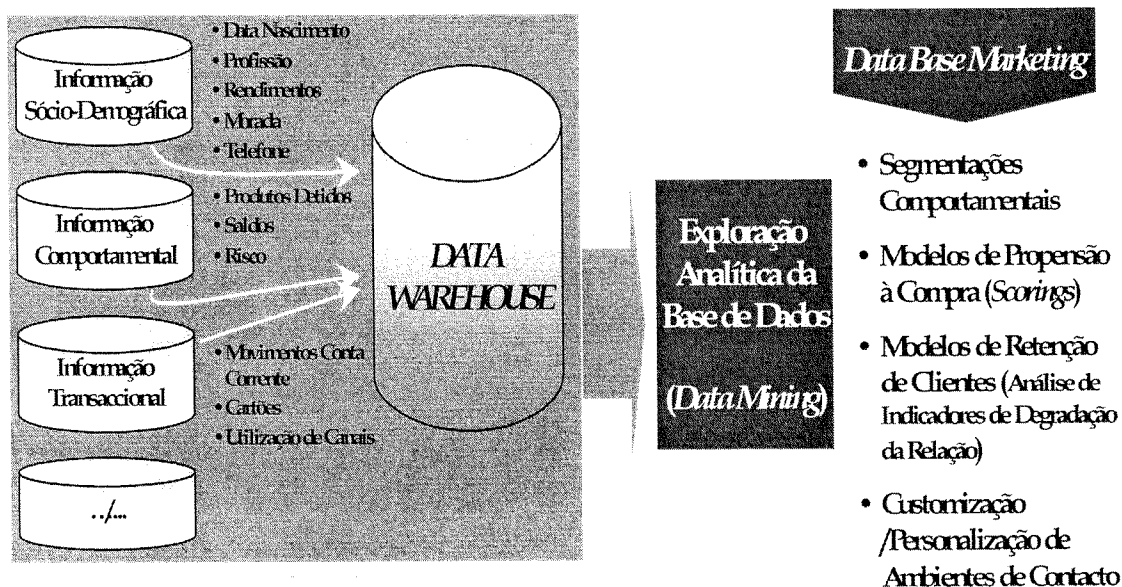
Também segundo Pedro Álvares Ribeiro [Ribeiro, 1999] o modelo de distribuição do futuro será multi-canal, centrado no cliente e apoiado em modernas tecnologias de informação e de comunicações, onde o balcão surge como um canal essencialmente de venda e de relacionamento.

De acordo com James Bauer [Bauer, 1995] “a implementação de um sistema de distribuição multi-canal provoca um verdadeiro efeito multiplicador na eficiência de todas as áreas de um banco.”

### 2.3.3. Competências de *database marketing*

O desenvolvimento de competências de exploração de grandes volumes de informação sobre a base de clientes, através de técnicas de *Data-Mining* que permitam compreender e antecipar o comportamento dos clientes, é um vector competitivo importante da Banca.

**Fig. 2.7 – Database marketing**



**Fonte: BES [1999]**

O exemplo (Fig.2.8) de um cliente atingido por uma campanha de *Customer Relationship Management* multi-canal retrata como as tecnologias avançadas irão ajudar as instituições financeiras a alcançar melhorias significativas na identificação, aquisição e serviço aos seus clientes.



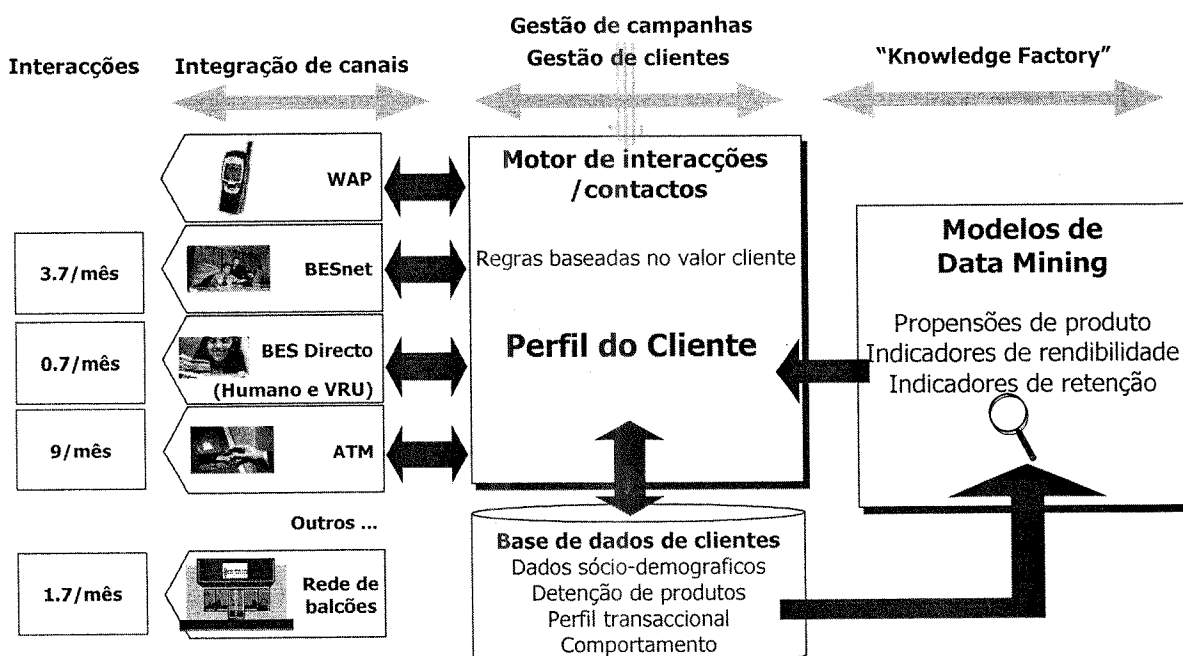
Fig. 2.8 – Exemplo «CRM»



Fonte: BES [1999]

Deste modo, e desenvolvendo competências de *database marketing* é possível aos bancos terem capacidade de decisão em qualquer ponto de contacto, uma gestão personalizada da relação com o cliente e um baixo custo no serviço ao cliente, conforme pode ser visto na Fig.2.9.

Fig. 2.9 – Esquema de database marketing (exemplo BES)



Fonte: BES [1999]

Segundo António Henriques Silva [Silva, 1996] “os sistemas de suporte à decisão (DSS – *Decision Support Systems*), ao contrário dos sistemas tradicionais, não pretendem resolver os problemas operacionais de uma determinada organização, ou parte dela, mas sim munir os decisores com dados considerados críticos, para que estes melhorem a velocidade e qualidade das suas decisões”.

Estes novos sistemas não tomam a decisão de forma automática, apenas apoiam os decisores a tomarem decisões e normalmente através de uma capacidade interactiva [Moutinho *et al.*, 1998].

Para muitos bancos, tomar melhores decisões pode fazer a diferença entre a sobrevivência e o “afundar constante” num mercado que está num permanente aumento de competitividade.

Assim, conhecer o melhor caminho para melhorar a criação de produtos, otimizar canais de distribuição ou segmentos alvo mais directamente, podem todos ter um impacto imediato no sentido da sobrevivência ou melhoria do desempenho de um banco.

## **2.4. Os serviços financeiros**

A maioria dos autores, incluindo Kotler, referem quatro principais características dos serviços: intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade.

Por outro lado, Meidan [Meidan, 1996] na caracterização que faz dos serviços financeiros apresenta mais seis atributos que melhor ajudam a definir este tipo de serviços.

Esses atributos são:

- **Sistema de marketing altamente individualizado** – utiliza canais directos de distribuição, de forma a reduzir os custos operacionais e aumentar a eficiência;
- **Falta de identidade especial** – muitas vezes existe alguma similiariedade entre os serviços financeiros de cada banco, por isso estes devem estabelecer a sua identidade própria e implementá-la na mente dos seus clientes;
- **Dispersão geográfica** – os bancos devem prestar serviços com uma aplicação abrangente de forma a conseguir ir ao encontro das necessidades internacionais, nacionais e locais;
- **Crescimento balanceado com o risco** – existe a necessidade de haver um controlo conjugando a expansão e as vendas com a prudência;
- **Responsabilidade fiduciária** – todos os bancos devem salvaguardar os interesses dos seus clientes;
- **Trabalho intensivo** – devido aos elevados custos com o pessoal e à dificuldade em satisfazer as diversas conveniências dos clientes, os bancos estão a aumentar a utilização da tecnologia.

Segundo Meidan [Meidan, 1996], o dualismo da actividade bancária, captação de depósitos e atracção de pessoas para colocar empréstimos e serviços, aliado à função que os bancos desempenham na sociedade, explica o cuidado com que os bancos se têm movido na área do marketing.

Pegando nesta linha de pensamento, Moebs [Moebs, 1986] vai mais longe referindo claramente duas diferenças fundamentais que permitem concluir pela especificidade dos serviços financeiros:

- “As empresas do sector financeiro, especialmente aquelas que estão autorizadas a conceder crédito, têm capacidade de criar moeda”;
- “Aqueles que recebem depósitos prestam em contrapartida serviços à medida do saldo médio do cliente, desenvolvendo-se desta forma o efeito multiplicador”.

Esta posição revela o problema da «*responsabilidade fiduciária*» levantada por Meidan [Meidan, 1996], bem como por Ennew, Watkins e Wright [Ennew *et al.*, 1993] que se referem à “responsabilidade implícita que as organizações de serviços financeiros assumem em relação à gestão dos fundos e ao conselho financeiro que fornecem aos seus clientes”.

### **2.4.1. Intangibilidade**

Um serviço financeiro é na sua essência abstracto e intangível, não garantindo, normalmente, a posse de nada, sendo raramente apresentado como um produto físico.

Esta característica constitui segundo Toledo [Toledo, 1993] “a diferença mais marcante entre produtos e serviços”.

O problema da intangibilidade é colocado também por Bateson em 1977, por Shostack em 1982 e por Bowen e Schneider em 1988 (citado em [Ennew *et al.*, 1993]), uma vez que “o serviço é essencialmente um processo ou uma experiência mais do que um objecto físico que um consumidor pode possuir”.

Os serviços financeiros estão dependentes de uma comunicação bem sucedida da sua mensagem ao público, devendo conseguir assegurar que a sua imagem e serviços sejam atraentes, dado que os benefícios particulares de um banco não são imediatamente perceptíveis e porque os serviços financeiros não podem ser exibidos ou manipulados antes da sua ocorrência efectiva.

Uma vez que um banco frequentemente vende algo intangível e não um produto físico, é importante que este explique ao cliente quais os benefícios que pode auferir através da utilização de um determinado serviço, ou seja, é importante que um banco consiga "gerir a evidência" para tornar "tangível o intangível" de forma a reduzir o grau de incerteza dos clientes [Levitt, 1981].

Kotler [Kotler, 1994] pega nesta ideia e ilustra-a, demonstrando o processo de tangibilização de um banco que pretende assumir-se como sendo o "banco mais rápido" e que, para o alcançar, vai procurar tangibilizar a sua posição estratégica, através de alguns instrumentos, dos quais destaca:

- **Local:** as instalações devem refletir uma ideia de movimento e rapidez; tanto o interior como o exterior do banco devem apresentar-se limpos; as filas não devem ser longas e tudo deve ser planeado o mais cuidadosamente possível;
- **Funcionários:** os funcionários do banco devem ser dinâmicos e em número suficiente para proporcionar um bom atendimento;
- **Equipamentos:** deverão ser o mais *high-tec* possível e deverão representar o "estado da arte" nas suas diferentes categorias;
- **Materiais de comunicação:** os textos e fotografias do material de «*merchandising*» devem sugerir eficiência e rapidez;
- **Símbolos:** a marca e símbolo do banco devem sugerir agilidade de serviço;
- **Preço:** deverá primar pela clareza e simplicidade, deixando a imagem de eficácia na sua concretização.

Refira-se que “os gestores de marketing de serviços têm assim de dar realce aos benefícios que os clientes podem retirar da utilização desses serviços e não dos serviços em si” [Kotler, 1994].

Em harmonia com este pensamento, Easingwood e Mahajan [Easingwood and Mahajan, 1989] são da opinião que é preciso gerir a intangibilidade, de forma a diluir o peso do atributo intangível que contribui para a semelhança entre eles, acrescentando que, no sector financeiro, a reputação da organização já é em si mesma um factor de tangibilidade.

Para Zeithaml e Bitner [Zeithaml and Bitner, 1996] a intangibilidade vai provocar implicações sobre os resultados do marketing.

Por conseguinte, “a intangibilidade apresenta vários desafios para o marketing: os serviços não podem ser inventariados e por isso as flutuações na procura são normalmente difíceis de gerir”.

Ainda segundo estas autoras os serviços financeiros “não podem ser legalmente patenteados” e por essa razão “novos conceitos de serviços podem ser facilmente copiados pela concorrência”.

Dado que os serviços não podem ser imediatamente despoletados e facilmente comunicados aos clientes, a qualidade é de difícil percepção, logo as decisões de como comunicar um serviço financeiro e o real preço deste são um verdadeiro desafio.

O actual custo de uma unidade de serviço financeiro é difícil de determinar, o que torna a relação preço / qualidade complexa.

### **2.4.2. Inseparabilidade**

Os serviços financeiros são normalmente produzidos e consumidos em simultâneo, com participação do cliente no processo, o que torna a produção em massa difícil, senão mesmo impossível.

Enquanto os produtos são produzidos primeiro e depois vendidos e consumidos, a maioria dos serviços financeiros “são vendidos primeiro e depois produzidos e consumidos simultaneamente” [Zeithaml and Bitner, 1996].

Para Easingwood e Mahajan [Easingwood and Mahajan, 1989] é indispensável a adopção de cuidados especiais na selecção e formação dos elementos encarregados de produzir o serviço, dado que “a interacção entre cliente e empregado no decurso do processo de venda do serviço depende do nível de desempenho do empregado que presta o serviço, e até da situação vivida no momento”.

Devido ao facto de nos serviços financeiros o envolvimento dos clientes no processo produtivo ser importante, os bancos normalmente procuram “criar tempo e utilidade no lugar”, para que “o serviço esteja disponível no lugar certo e no tempo certo” [Meidan, 1996].

Para Easingwood e Mahajan [Easingwood and Mahajan, 1989] “apesar de muitos serviços financeiros serem fornecidos numa base contínua sem a presença do cliente, a real oportunidade consiste em provocar uma conduta de relação comercial”. Esta conduta assenta na manutenção de um contacto permanente e atento com o cliente.

Para Zeithaml e Bitner [Zeithaml and Bitner, 1996] “a qualidade de serviço e a satisfação do cliente são altamente dependentes do que acontece no *real time*, incluindo as acções dos empregados e as interacções entre empregados e clientes”.

Assim sendo, e segundo Ennew, Watkins e Wright [Ennew *et al.*, 1993] o conceito de inseparabilidade advém do facto dos “serviços serem essencialmente actos ou experiências, sendo geralmente produzidos e consumidos em simultâneo, o que os torna perecíveis”.

### **2.4.3. Perecibilidade**

De um modo geral, os serviços financeiros não podem ser armazenados e, uma vez produzidos, o seu consumo não pode ser adiado. Assim, segundo Zeithaml e Bitner [Zeithaml and Bitner, 1996] “a perecibilidade diz respeito ao facto de os serviços não

poderem ser guardados, armazenados, revendidos ou devolvidos”. Ora isto “contrasta com os produtos que podem ser armazenados em *stock* ou vendidos noutro dia, ou até mesmo devolvidos se o cliente não estiver contente”.

De acordo com Pires [Pires, 1991] “o produtor de serviços não pode criar uma separação entre a produção do serviço e o seu consumo. Claro que pode manter o equipamento, as instalações e o pessoal preparado para prestar o serviço, mas tal representa capacidade disponível e não serviço propriamente dito”.

Segundo Kotler [Kotler, 1994] a perecibilidade de um serviço financeiro não é problema quando a procura é estável, porque é fácil antecipar a sua prestação. No entanto, quando tal não acontece, os bancos enfrentam problemas difíceis.

Para Meidan [Meidan, 1996] “a procura de certas categorias de serviços financeiros, como é o caso dos seguros de vida, flutua significativamente de acordo com o nível geral da actividade económica. Este factor põe pressão extra no papel e funções do marketing das instituições financeiras”.

Então, um dos grandes desafios para o marketing bancário é a capacidade de desenvolvimento de campanhas promocionais e publicitárias, com o intuito de aumentar as vendas em períodos de procura inferior, de forma a tornar o fluxo de vendas mais uniforme.

#### **2.4.4. Heterogeneidade**

Segundo Ennew, Watkins e Wright [Ennew *et al.*, 1993] a heterogeneidade é “uma qualidade distintiva dos serviços”, pois nenhum serviço é igual a outro, dependendo das interacções estabelecidas entre empregados e clientes, resultando daí uma elevada carga de variabilidade.

Oferecer um serviço financeiro consistente ao longo do tempo é um grande desafio, pois os serviços dependem de factores temporais e humanos, tais como o envolvimento do cliente no processo de prestação do serviço e a simultaneidade da sua produção e consumo.



A qualidade nos serviços depende de vários factores que não podem ser totalmente controlados pelo prestador de serviço, tais como a possibilidade de o consumidor em articular as suas necessidades, a possibilidade e vontade dos empregados em satisfazerem essas necessidades, a presença ou ausência de outros clientes e o nível de procura para o serviço.

Devido a estes factores Zeithaml e Bitner [Zeithaml and Bitner, 1996] dizem que “um prestador de serviços nem sempre consegue saber se o serviço está a ser entregue de uma forma consistente com o que foi originalmente planeado e promovido”.

Em suma, Meidan [Meidan, 1996] constata que “os serviços financeiros muito raramente podem ser *standartizados*”, devido ao grande leque de produtos e serviços que vão de encontro às necessidades financeiras específicas de cada cliente.

## **2.5. A importância do marketing**

De acordo com o «*Bank Administration Institute*» [BAI, 1986] “o marketing é o processo que identifica as necessidades dos clientes e descobre como satisfazê-los de forma a oferecer algum valor acrescentado”.

Segundo Antunes [Antunes, 1994] “o sector de serviços financeiros detém o mérito de ter sido o pioneiro, no contexto dos serviços, na adopção do conceito de marketing. As organizações de serviços financeiros vêm dando importância crescente à componente Marketing como factor estratégico do desenvolvimento dos negócios”.

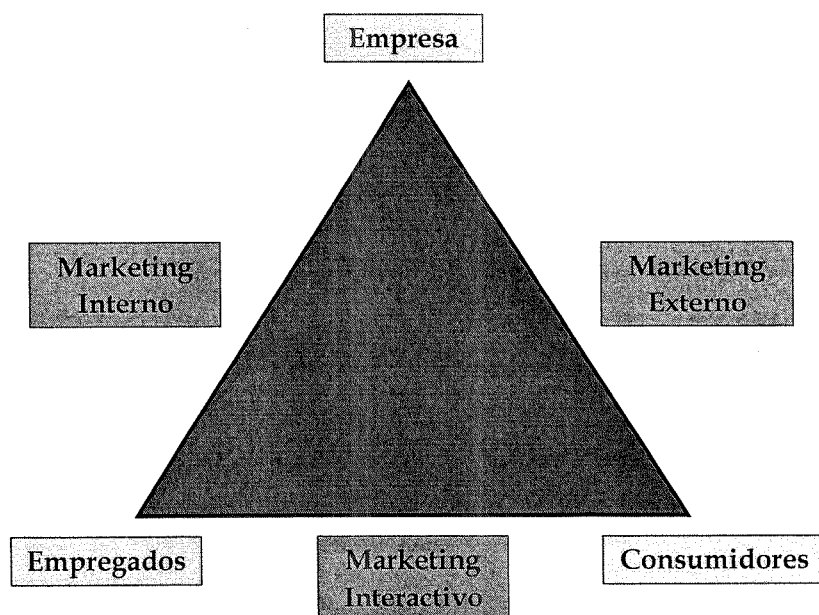
Refira-se que o marketing está cada vez mais a tornar-se essencial. Segundo o BAI isto deve-se ao facto de o crescimento das receitas dos serviços financeiros estar inferior ao que seria expectável para permitir uma boa rentabilidade dos bancos.

Desta forma, para o BAI apenas com grandes investimentos em técnicas avançadas de marketing é que os bancos poderão conseguir afastar os seus concorrentes financeiros dos mercados mais lucráveis.

Para Kotler [Kotler, 1994] um banco não pode utilizar uma abordagem de marketing tradicional, pois um serviço não está exposto numa prateleira à espera que um consumidor o compre, tal como acontece num negócio que envolve produtos.

Então, no sector de serviços financeiros, tudo se torna mais complexo, daí Gronroos [Gronroos, 1984] argumentar que o marketing de serviços exige um marketing externo, um marketing interno e um marketing interactivo (Fig. 2.10).

**Fig. 2.10 – Marketing nos serviços**



**Fonte: European Journal of Marketing**

**Marketing Externo** retrata todo o trabalho que a empresa tem para preparar e fixar os preços, assim como, na distribuição e promoção do serviço junto do consumidor;

**Marketing Interno** – analisa todo o trabalho de formação e motivação dos funcionários no bom atendimento do consumidor;

**Marketing Interactivo** – retrata a experiência dos funcionários no atendimento ao consumidor, onde este vai julgar a qualidade do serviço, não só em termos técnicos mas também a nível funcional.

Segundo, Zeithaml e Bitner [Zeithaml and Bitner, 1996] “este triângulo implica que os três lados são críticos para o sucesso do marketing dos serviços financeiros. Sem um dos lados ou sem o esforço do marketing a gestão não pode ser suportada. Cada lado representa desafios significativos para a maioria dos negócios”.

Para Berry [Berry, 1986] o contributo mais importante que o departamento de marketing pode dar é ser “excepcionalmente ágil em fazer com que toda a organização pratique marketing”.

“Entender e traduzir necessidades no mercado, interpretar tendências de evolução da procura, perceber o enquadramento competitivo e a partir daí gerar soluções capazes de responder às solicitações, comunicando-as e promovendo-as com eficácia, são as funções assumidas passo a passo pelas estruturas de marketing nas empresas de serviços financeiros” [Antunes, 1994].

O aumento progressivo do Marketing nos bancos tem o ensejo de possibilitar que estes tenham os meios necessários para que, de forma efectiva e eficiente, melhor concretizem os seus objectivos, facilitando assim a tarefa de estar no mercado certo, com os serviços certos, nos momentos certos, de forma cada vez mais pró-activa.

Em suma, o Marketing tem um papel cada vez mais “fundamental na identificação dos mercados e produtos apropriados e na garantia de satisfação de uma clientela cada vez mais exigente”.

## **2.6. O Marketing na Banca**

As cinco forças que segundo Michael E. Porter [Porter, 1986] são determinantes do processo concorrencial têm vindo a acentuar-se de forma diversa, mas constante no sector bancário:

- A concorrência interna e externa actualmente existente;
- O nível de exigência (poder negocial) dos diversos segmentos de clientela de passivo (fornecedores de recursos);
- O nível de exigência (poder negocial) dos diversos segmentos de clientela do activo (captadores de recursos);
- O desenvolvimento de produtos e serviços substitutos (não bancários);
- A entrada de novos concorrentes nacionais e estrangeiros.

A actuação destas cinco forças, de acordo com João Monteiro [Monteiro, 1989], tem "operado uma visível alteração no tipo de relação da clientela até há poucos anos existente", pois, de facto, a postura tradicional dos bancos face aos clientes tem sido abalada por um aumento de alternativas financeiras disponíveis, por um maior grau de informação dos clientes e por uma maior sensibilidade destes à qualidade, rapidez e benefícios dos serviços prestados.

É neste contexto, em rápida evolução, que faz sentido enquadrar o marketing bancário, como forma de reforço da competitividade dos bancos face à concorrência, quer esta seja interna ou externa.

### **2.6.1. A evolução**

Para Kotler [Kotler, 1994] os banqueiros, à uns anos atrás, tinham pouco conhecimento ou consideração pelo marketing.

Segundo o mesmo autor "os bancos eram construídos à imagem de um templo grego, planeado para impressionar o público 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 uma cadeira mais baixa, frente a uma mesa imponente. A janela da sala era localizada atrás do encarregado e o sol batia sobre o desolado cliente que tentava explicar porque necessitava do empréstimo. Esta era a postura do banco antes da era do Marketing".

Segundo Michael J. Backer [Backer, 1993], sendo impossível apontar a data precisa do aparecimento do conceito moderno de marketing, muitos autores acreditam que este emergiu nos anos 50 e teve o seu reconhecimento mundial com a publicação do seminário «*Marketing Myopia*», de Ted Levitt em 1960.

O marketing bancário surgiu pela primeira vez em 1958 nos EUA devido "ao aparecimento de novos tipos de entidades financiadoras. Esta nova concorrência fez aumentar o número de agências na procura de um melhor contacto com clientes potenciais ou reais e num melhor acompanhamento do negócio" [Santos, 1989].

Para Arthur Meidan [Meidan, 1984] o cedo despertar para uma abordagem de marketing nos bancos americanos "deveu-se à existência de grandes restrições à expansão da rede de balcões, à fixação administrativa das taxas de juro das operações activas e passivas e à especificidade inerente ao próprio negócio".

Este autor acredita que a forma de contornar estes constrangimentos assumiu aspectos antagónicos nos bancos ingleses e americanos. Os bancos Americanos não acreditavam na simples expansão da rede de balcões como forma de incrementar os lucros e começaram a utilizar uma abordagem de marketing para promover a venda dos seus serviços.

Por outro lado, os bancos Ingleses, os primeiros na Europa a adoptar o marketing, até aos anos 60 limitavam-se a agir como meras instituições de guarda de depósitos ou procura de empréstimos, sendo o livro de cheques a única forma de efectuar transacções sobre uma conta.

A partir do início dos anos 70 esta situação alterou-se, pois os bancos Ingleses criaram os seus departamentos de marketing procurando beneficiar da abolição da regulamentação de controlo do crédito e da taxa de juro.

Para Meidan [Meidan, 1996] “apesar da recessão que está a afectar as várias indústrias nos diferentes países, o sector de serviços financeiros está em constante crescimento, tendo um grande impacto nas diversas esferas da economia. Por estas razões há um crescente interesse em aplicar as técnicas e ferramentas do marketing nos serviços financeiros. Este interesse gerou um relativo número de publicações desde o «*International Journal of Bank Marketing*» em Inglaterra, ao «*Journal of Retail Banking*» nos EUA, entre outros jornais e publicações de marketing de serviços”.

De acordo com Eiglier e Langeard [Eiglier and Langeard, 1991] “tal como nas economias mais desenvolvidas da Europa e do resto do mundo, também em Portugal, na última metade da década de 80, se assiste a um aumento do peso e da importância dos serviços financeiros, actuando num cenário de crescimento estratégico pela internacionalização”.

Segundo estes dois autores a grande questão reside em saber se esta explosão corresponde a um estágio da procura superior à oferta (óptica da produção), a uma óptica de produto (lançamento contínuo de novos produtos) ou ao real dinamismo de marketing, isto é, a uma coerente actuação dos bancos no sentido de obterem lucros a partir da satisfação dos seus clientes.

Para Maria Manuela Ferreira [Ferreira, 1997] o marketing bancário em Portugal surgiu “impulsionado pelo (re)nascimento da concorrência, fruto da reabertura do sector à iniciativa privada, e com a desregulamentação. Refira-se que, até meados da década de 80, a abertura de novos balcões estava condicionada às directrizes do Banco de Portugal, cuja política a este respeito impunha aos bancos a abertura de balcões em lugares remotos, sem qualquer interesse de carácter económico”.

Segundo esta autora “os bancos viram-se forçados a orientar a sua acção na direcção do mercado, e a pensar em função do cliente, depois de durante várias décadas o seu negócio se restringir a acolher poupanças e fazer empréstimos. O

marketing surge, inicialmente, como uma forma de descobrir novas oportunidades de negócio, contribuindo, portanto para ultrapassar a natureza dualista que desde sempre caracterizou a actividade bancária”.

De acordo com Christine T. Ennew, Mike Wright e Des Thwaites [Ennew *et al.*, 1993] o conceito de marketing como uma função integrada das organizações de serviços financeiros apenas ganhou aceitação no decorrer dos anos 80. Antes desse período a principal preocupação do marketing era a publicidade e a promoção de vendas.

### **2.6.2. Os cinco estádios do marketing bancário**

Desde os finais dos anos 80 que a dinâmica dentro das instituições financeiras tem vindo a sofrer alterações a par com o desenvolvimento do mercado financeiro.

Em qualquer economia de mercado a mudança é um processo contínuo e dinâmico. A competição entre instituições é um factor importante na efectivação da mudança, mas é ela própria influenciada pelo grau para as quais as oportunidades lucrativas são direccionadas.

Estas mudanças podem ser um factor de encorajamento para que as instituições alterem as suas estruturas internamente e externamente, de forma a conseguirem alcançar novas oportunidades no mercado.

Deste modo, os bancos deixaram de ser organizações construídas em redor de produtos e focadas no simples serviço ao cliente para serem moldadas em torno dos seus clientes e centradas na venda.

Os Departamentos de marketing dos bancos não são alheios a estas mudanças. Desta forma, redefiniram as suas funções e estruturas para acompanharem estas alterações.

Todos estes factores providenciam o contexto no qual todos os esforços do marketing de serviços financeiros serão desenvolvidos. Assim, para que possamos compreender a evolução do marketing no contexto do sector bancário, Kotler [Kotler, 1994] apresenta as várias fases dessa evolução através dos “diferentes estádios na



lenta aprendizagem do marketing bancário". Esta evolução não obedece a uma cronologia própria, dependendo apenas das diferentes conjunturas no quadro de desenvolvimento económico de cada país.

### **2.6.2.1. Marketing é propaganda, promoção de vendas e publicidade**

Para Kotler "o marketing foi introduzido nos bancos não na forma de «conceito de marketing», mas na forma de conceito de «propaganda e promoção»".

Devido ao aumento da concorrência entre os bancos a propaganda e promoção de vendas tornaram-se os meios privilegiados pelos quais as organizações fornecem informações sobre elas próprias, sobre os seus serviços, as suas estruturas de preços e os seus canais de distribuição para os diversos clientes reais ou potenciais.

Assim sendo, e com o intuito de aliciar os actuais clientes e de captar contas de novos clientes, um grande número de bancos passou a investir fortemente nesta área, oferecendo brindes ou prémios.

Deste modo, os concorrentes foram forçados a apressarem-se em contratar agências de publicidade e especialistas em promoção de vendas.

Actualmente, o investimento em publicidade e promoção continua a ser grande, denotando-se uma considerável evolução qualitativa, de forma a diluir o factor intangibilidade dos serviços financeiros, tal como é referido por Christine T. Ennew, Mike Wright e Des Thwaites [Ennew *et al.*, 1993] que "a necessidade de evidência física é particularmente significativa no contexto da promoção".

Para Meidan [Meidan, 1996] "o facto dos bancos atribuírem uma grande importância à publicidade e promoção sugere a necessidade da sua continuidade". Ainda para este autor a publicidade e promoção é uma necessidade dos bancos no confronto directo com os principais concorrentes.

De acordo com T. J. Hughes [Hughes, 1990] este primeiro estágio definido por Kotler apresenta uma incerteza, ainda actual, uma vez que “apesar de poderem ser feitos testes para avaliar a eficiência das campanhas publicitárias, é bastante difícil relacioná-las com a real compra ou adesão directa ao serviço publicitado”.

A nosso ver a grande questão que se põe é saber se o cliente adere ao serviço pela sua utilidade ou simplesmente pelo benefício pontual que daí advém.

### **2.6.2.2. Marketing é sorriso e uma atmosfera agradável**

Alterando progressivamente as suas formas de actuar, nomeadamente nos esforços realizados para alargar o conceito de marketing, diz Kotler que “os bancos aprenderam que é fácil atrair pessoas para as agências, o difícil é convertê-los em clientes leais”.

Por outro lado, a fidelização dos clientes, segundo a «*American Management Association*» (citado em [Council on Financial Competition, 1999]) “é mais rentável para os bancos, dado que a atracção de novos clientes custa cinco vezes mais do que a sua retenção”.

Investigações realizadas pelo «*Council on Financial Competition*» [Council on Financial Competition, 1999] indicam que a manutenção de clientes, especialmente a dos mais rentáveis, é um aspecto crítico na gestão de marketing do portefólio de um banco.

Deste modo, “a manutenção de clientes é mais eficaz para os bancos que procuram aumentar a sua rentabilidade do que a atracção de novos clientes. Isto deve-se ao facto de a fidelização dos clientes gerar ganhos estáveis e a possibilidade de gerar vendas cruzadas, ao passo que a atracção de novos clientes requer esforços substanciais de marketing e um conseqüente aumento dos gastos de operação”.

Para agradar aos clientes os bancos começaram a formular programas específicos para os seus empregados, com o objectivo de melhorar o atendimento, contribuindo para uma melhoria significativa do serviço prestado.

Segundo, Henrique Meirelles (citado em [Moyer, 1998] “a ideia era reconstruir uma arquitectura que nos permita centrar a cem por cento nos nossos clientes”.

Para D’Anne Hotchkiss [Hotchkiss, 1996] “o serviço ao cliente não é simplesmente algo que os bancos «dão» ao cliente. O verdadeiro objectivo do serviço ao cliente é a lealdade deste a longo prazo. A chave para satisfazer os clientes é dar valor a esta relação. Os bancos estão a aprender a utilizar o serviço aos clientes para alcançar um objectivo mais elevado – atrair e manter clientes rentáveis”.

Assiste-se à criação de uma atmosfera agradável e acolhedora, onde os funcionários sorriem e o interior e exterior das agências foi redesenhado na tentativa de despertar a atenção e proporcionar conforto e algum valor acrescentado ao cliente.

Como depressa todos os bancos aderiram a esta nova filosofia de acção de marketing, rapidamente este novo atractivo deixou de ser um factor crítico de sucesso.

### **2.6.2.3. Marketing é segmentação e inovação**

A divisão do mercado bancário em grupos de clientes com características e necessidades relativamente homogéneas e a criação de novos produtos e serviços destinados a cada segmento-alvo é uma nova ferramenta competitiva encontrada pelos bancos.

Desta forma, “as estratégias de marketing pressupõem uma eventual segmentação de mercado, pelo que esta tem assumido o papel de pedra angular não apenas no âmbito restrito do marketing, mas da própria gestão estratégica em geral” [Eiglier, 1998].

As mudanças demográficas e psicológicas vão requerer novos produtos e serviços para satisfazer novas definições de conveniência. De facto, a possibilidade de convencer, implementar e gerir novos segmentos de mercado serão uma arma fulcral e bastante competitiva. A sua exploração bem sucedida possibilitará ao bancos grandes ganhos no mercado.

Para Manuel Laranja, Vitor Simões e Margarida Fontes [Laranja *et al.*, 1997] “os serviços bancários são um bom exemplo das particularidades da inovação no sector dos serviços em geral”.

De acordo com Meidan [Meidan, 1996] “o desenvolvimento de novos produtos é um dos maiores desafios do marketing de serviços financeiros”.

Para Barras [Barras, 1986] a inovação nos serviços segue o inverso do ciclo da inovação dos produtos, isto é, a inovação no processo precede a inovação no produto. Num primeiro estágio a inovação nos serviços consiste em inovação no processo usando quase sempre tecnologias geradas em outros sectores (por exemplo, sectores das tecnologias de informação e electrónica), melhorando assim a eficiência da produção/distribuição dos serviços existentes. Num segundo estágio, o novo processo é usado para aumentar a qualidade dos serviços existentes e, num terceiro estágio, são introduzidos novos serviços, originando uma diversificação da gama de serviços em oferta.

Note-se que segundo Kotler, o desenvolvimento de novos produtos é uma das actividades mais importantes para os bancos, uma vez que um dos factores que permite o crescimento de um banco é “a capacidade de inovar continuamente novos produtos” [Kotler, 1994], pois devido à concorrência e à facilidade que os serviços financeiros têm de ser copiados, o ciclo de vida destes é cada vez mais curto.

Contudo, os bancos devem tentar escolher segmentos que sejam simultaneamente atractivos e para os quais os produtos e serviços que oferecem satisfaçam o segmento-alvo, marcando igualmente a diferença para melhor em relação à concorrência.

#### **2.6.2.4. Marketing é posicionamento**

O conceito de posicionamento tem origem nos anos 60, e segundo Aníbal Pires [Pires, 1991] é um conjunto de acções de marketing que permitem conceber os produtos ou serviços de um banco e a sua imagem, de um modo distintivo e valioso na mente dos clientes de um mercado.

Kotler [Kotler, 1994] diz que o posicionamento permite distinguir um banco entre vários que estão no mercado e contribui para ajudar o cliente a fazer a diferenciação.

De acordo com Zeithaml e Bitner [Zeithaml and Bitner, 1996] um banco consegue marcar o seu posicionamento com sucesso quando estabelece e mantém um lugar distinto e desejado na mente do cliente relativamente aos bancos concorrentes.

No que diz respeito ao posicionamento dos serviços, este é bem sucedido quando desperta na mente do cliente uma imagem que os distingue de serviços similares.

Para estas autoras “o posicionamento dos serviços é útil no estabelecimento de uma imagem de novos serviços, assim como na manutenção e reposicionamento dos serviços existentes”.

Easingwood e Mahajan [Easingwood and Mahajan, 1989] afirmam que “uma posição indica o lugar ocupado por um produto/serviço num dado mercado” e que “a grande importância do posicionamento deriva da sua natureza integrativa”, isto é, “tudo aquilo que a empresa faz que provoca impacto na percepção do cliente deve ser desenhado para desenvolver a posição desejada”.

“Devido à natureza dos serviços, o seu posicionamento é afectado por mais factores do que a publicidade e a promoção. Todas as dimensões da qualidade de serviço, pessoas, processo e evidência física do serviço podem ser usadas para reforçar a estratégia de posicionamento” [Zeithaml and Bitner, 1996].

Então, os bancos começam a procurar algo diferente, pondo no posicionamento “uma nova base para competir”, dado que verificaram que nenhum banco consegue abarcar todos os produtos e serviços e “ser o melhor banco para todos os clientes” [Kotler, 1994].

Muitos bancos não tiveram a percepção atempada da importância do posicionamento no mercado, pelo que a imagem reflectida foi a mediocridade.

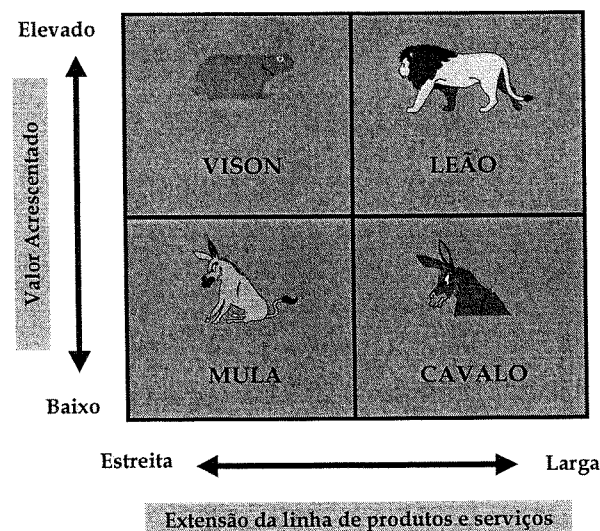
Desta forma, o peso negativo que esta deficiência tem sobre o seu mercado alvo foi intensamente sentido. Para ultrapassar esta situação, a boa qualidade dos produtos

e serviços acaba por ser escassa, pois a única solução para este problema é o investimento numa acção de reposicionamento competitivo, que pode ser muito onerosa e demorada.

Em suma, "o posicionamento não significa relacionar a Quota de Mercado da instituição com a dos seus concorrentes directos, ou definir como os produtos dessa instituição correspondem às necessidades do mercado. O posicionamento tem sim a ver com a imagem e nível de serviço que uma instituição financeira pretende transmitir e assegurar para os seus actuais e potenciais clientes. Idealmente, a imagem que se pretende transmitir é algo que tenha significado para os clientes actuais e potenciais, que seja distinta do posicionamento adoptado pelos concorrentes e que reforce a capacidade dos produtos e serviços financeiros oferecidos para satisfazerem as necessidades detectadas" [Antunes, 1994].

Nelson Valverde [Valverde, 1983], antigo colaborador do Banco Mundial, propôs uma matriz bidimensional, cujos eixos são o «valor acrescentado» e a «dimensão da linha de produtos/serviços». Segundo o autor esta matriz (Fig.2.11) pode ser utilizada como base para o desenvolvimento de um posicionamento estratégico.

**Fig. 2.11 – A matriz do posicionamento**



**Fonte: [Valverde, 1983]**

Nesta matriz cada um dos quadrantes representa uma diferente posição estratégica, conforme pode ser analisado através da Fig. 2.12.

**Fig. 2.12 – Posicionamento estratégico**



Fonte: José Eiras Antunes [Antunes, 1994]

Segundo Melo Brito [Brito, 1998] os bancos “devem definir um conceito de posicionamento assente num conjunto de características relevantes que permitam que a sua oferta ocupe uma posição distintiva junto do público que se pretende atingir”.

### 2.6.2.5. Marketing é análise, planeamento e controlo

No marketing mais moderno, os bancos começam a sentir a necessidade de desenvolver processos de adequação viável entre os objectivos, experiências e recursos e as suas oportunidades num mercado em constante mudança.

Assim sendo, torna-se essencial “o planeamento de todos os recursos de uma organização para alcançar objectivos quantificados num determinado período de tempo” [Rothmell, 1979].

Nesta fase, o trabalho dos departamentos de marketing dos bancos incide sobre planeamento, análise e controlo da actividade de marketing, pois geralmente ocorrem algumas surpresas durante a implementação do plano de marketing, havendo a necessidade de um controlo assíduo das actividades.

O bancos terão que fazer uma análise das capacidades financeiras, humanas e tecnológicas de forma a avaliarem a boa concretização dos planos de marketing. Esta análise ajuda os bancos a graduar as suas actividades em relação às melhores práticas adoptadas pela concorrência.

Desta forma, os bancos devem fazer com regularidade “uma revisão crítica das suas metas globais e da eficácia de marketing”, pois é “uma área em que a obsolência de objectivos, políticas, estratégias e programas representa uma possibilidade constante” [Kotler, 1994].

Para Kotler, esta fase revela-se quando o marketing já se ocupa da escolha e análise de dados importantes, tendo em consideração a escolha de um determinado posicionamento estratégico, nomeadamente a nível de um dado produto ou serviço.

Contudo, esta fase ainda denota alguma incipiência, pois confunde a natureza dos estudos de carácter orçamental com o processo de planeamento estratégico.



## 2.7. A importância do cliente

Nos últimos anos, os bancos têm concentrado os seus esforços de marketing nos seus clientes, nomeadamente através da disponibilização de novos produtos/serviços e do acesso a canais de distribuição alternativos [Canto and Bouroche, 1995].

Os bancos estão a aprender que o cliente, e não apenas o produto, é a parte mais importante da transacção e que na verdade os negócios podem ser quebrados por três componentes distintos – o produto, a entrega e o cliente.

Neste quadro, e segundo o financeiro Charles Goldfinger [Goldfinger, 1988] os serviços financeiros direccionados para clientes particulares podem ser mais rentáveis do que os *corporate services* ou as actividades de mercado (bolsa).

No mesmo sentido, David Lawrence [Lawrence, 1992] afirma que o consumo bancário é a mais estável e a maior fonte de receita, senão a única.

Nicolas Guelman [Guelman, 1988] argumenta que “os clientes são a única fonte possível de recursos que os bancos necessitam para o seu negócio e devem ser considerados um fim e não apenas um meio”. No entanto, os bancos devem mudar a forma de actuação, conforme o ponto 2.3 do presente trabalho.

Os bancos devem deixar de estar orientados segundo uma estratégia de vendas, para começarem a preocupar-se com uma verdadeira estratégia de marketing que englobe as necessidades dos clientes, bem como a satisfação das suas expectativas.

Na realidade, o novo cliente bancário, por razões culturais, passou a ter consciência do seu poder de escolha e deixou de ser tão ingénuo face a falsas expectativas. De modo a atrair o interesse deste novo cliente, que é “bombardeado” regularmente com diversas e aliantes ofertas, os bancos necessitam de adoptar, segundo Guido Lucini [Lucini, 1991], um marketing avançado e criativo.

A prioridade será então fidelizar os actuais clientes e torná-los rentáveis ao mesmo tempo que se procura angariar outros [Rondepierre, 1971].

Durante muitos anos houve a noção de que a aquisição e satisfação de novos clientes gerava naturalmente lucros. Embora isso possa ter sido verdade nos anos 60 e 70, presentemente, para Canto e Bouroche [Canto and Bouroche, 1995], “a procura de novos clientes significa altos custos, que normalmente não podem ser amortizados apenas pela venda de produtos e serviços a estes novos clientes”.

Contudo, é no cliente que está a chave para se alcançar o sucesso pretendido.

## 2.8. Uma nova atitude dos bancos

Todos os bancos querem captar bons clientes e recorrem aos meios mais sofisticados para o conseguirem.

Os bancos têm de alterar as suas estratégias de gestão dos meios (tecnológicos, humanos e financeiros) para estratégias de gestão de clientes, de forma a construir um verdadeiro banco direccionado para os clientes [Saurais, 1995].

Os bancos reconhecem que apesar de serem uma instituição financeira, a sua existência é justificada pelos clientes. Os clientes são o seu capital, sendo a maior preocupação dos bancos obter contrapartidas deste capital.

Desta forma, a chave para satisfazer os clientes é juntar valor a esta relação. Os bancos estão a aprender a utilizar o serviço ao cliente para atrair e fidelizar clientes rentáveis, ou seja, pela disponibilização de um pacote de serviços financeiros que preencham os requisitos exigidos pelos clientes, os bancos esperam que, em contrapartida, os clientes sejam leais e que aproveitem ao máximo todos os serviços oferecidos no pacote de oferta.

Estamos, pois, perante a necessidade de uma nova atitude por parte dos bancos.

Para Don Peppers e Martha Rogers [Peppers and Rogers, 1997], autores do livro «*The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time*», "o rápido desenvolvimento das comunicações e das tecnologias de informação tem provocado grandes mudanças ao nível da competição e do Marketing".

Enquanto antigamente o marketing bancário era relativamente simples, com a máxima "«*Be all things to all people*»", agora existe a necessidade de os bancos terem um modo de actuar perante os clientes diferente, tendo surgido uma nova máxima: "«*Be all things to some people*»" [Sullivan, 1995].

Com esta mudança os bancos começaram a utilizar conceitos como *targeting*, selectividade, segmentação, *database marketing* e marketing de relação, tudo conceitos oriundos de indústrias como a do retalho, a fabril e a da comunicação.

Actualmente, os bancos mudaram praticamente todos os seus objectivos, tendo mudado de uma filosofia de marketing de massas, na qual todos os clientes eram tratados da mesma forma, para uma filosofia de segmentação de mercado, que divide os clientes em pequenos grupos homogéneos.

Paralelamente, os bancos mais avançados começaram a utilizar um marketing mais moderno, a um nível muito superior – o marketing de *segment of one*, ou seja, o *marketing one to one*.

Note-se que os bancos, através de computadores poderosíssimos que permitem reter e utilizar a informação dos clientes, podem focalizar-se de forma rápida e com grande precisão nos segmentos de elevado interesse estratégico, permitindo assim maior eficiência e a construção de objectivos de gestão a médio e longo prazo.

Com a introdução desta nova filosofia de gestão o cliente é quem dita as regras, aparecendo em primeiro lugar no *ranking* das prioridades de um banco.

Segundo Don Peppers e Martha Rogers [Peppers and Rogers, 1997] os bancos mais bem sucedidos “serão aqueles que no futuro conseguirem construir a mais profunda e confiante relação com os clientes individualmente”.

Refira-se que “o corolário do *marketing one to one* consiste na necessidade de construir e intensificar a lealdade do cliente” [Sullivan, 1995]. Assim sendo, a satisfação das necessidades dos clientes é um dos factores mais críticos numa estratégia de um banco.

De acordo com Gilles Saurais [Saurais, 1995] para que essa lealdade e fidelização dos clientes sejam conseguidas, um banco deve ter em consideração três factores:

- O banco é uma entidade homogénea para o cliente. O banco tem que ser visto pelos clientes como consistente, ou seja, como uma instituição que presta um serviço financeiro em harmonia com aquilo que prometeu, independentemente do canal de distribuição e local utilizados;

- O cliente é uma entidade homogénea para o banco. Cada cliente tem que ser visto do mesmo modo nos diferentes departamentos do banco;
- O banco gere a relação com cada um dos seus clientes. Os esforços feitos em direcção ao cliente são correspondidos pelo desenvolvimento da relação do cliente com o banco.

Para Carlos Melo Brito [Brito, 1998] uma das grandes macro-tendências actuais ao nível do marketing é a passagem do marketing segmentado para o *marketing one to one* e o marketing das relações, que sendo práticas mais personalizadas procuram satisfazer mais eficazmente as necessidades e expectativas individuais de cada cliente.

Todavia, para António Matos [Matos, 1997] uma estratégia de *marketing one to one* apesar de ter os fundamentos necessários para ser a ideal, “em termos práticos, não é tão fácil a sua implementação devido aos incomportáveis custos que esta estratégia implica”.

Segundo Schettino [Schettino, 1991] os bancos estão rapidamente a compreender que para competirem eficientemente no mercado financeiro actual e futuro necessitam de adoptar estratégias de segmentação de mercado, o que permitirá satisfazer melhor as necessidades dos clientes, definir novos mercados e alocar os recursos de forma mais eficiente.

Deste modo, e dado que cada cliente tem especificidades e necessidades próprias, encontrar características comuns entre vários grupos que permitam criar segmentos pode ser um grande desafio.

## 2.9. O Conceito de Segmentação

Perante as diferentes características e atributos que os consumidores de serviços financeiros possuem, como vimos, o mercado não pode ser considerado como uma unidade.

Segundo Laurel Cutler [Cutler, 1989] “não haverá mercado para produtos que todos gostam pouco. Haverá mercado apenas para produtos que as pessoas gostam muito”.

Os bancos para satisfazerem as necessidades do mercado e aumentarem a procura devem propôr uma oferta diferenciada para cada um dos grupos de clientes que apresentem características e necessidades distintas.

A adopção de estratégias de segmentação nos serviços financeiros demonstra o desenvolvimento que o marketing tem sofrido nas instituições financeiras [Speed and Smith, 1992].

Ao longo dos tempos vários autores se têm preocupado em definir o conceito de segmentação de mercado. Em 1956, Wendell R. Smith [Smith, 1956] foi o pioneiro ao introduzir a abordagem segmentada do mercado em oposição ao marketing de massas, que até então era o único modo de fazer marketing reconhecido pelos especialistas.

De acordo com a «*European Marketing Confederation*» [EMC, 1998] a segmentação de mercado consiste na “divisão de um mercado em diferentes grupos (homogéneos) de consumidores, de modo a serem facilmente distinguidos, para os quais será desejável aplicar uma estratégia de marketing ou *marketing mix* específico”.

Já a «*MasterCard International*» [MasterCard International, 1997] define a segmentação de mercado como “a arte e a ciência de dividir indivíduos ou objectos em grupos. Nas mais comuns formas de segmentação esses grupos são mutuamente exclusivos (i.e., cada indivíduo é destinado a apenas um segmento) e exaustivos na colectividade (i.e., todos os indivíduos estão destinados a um segmento). Membros

do mesmo grupo são idênticos no que diz respeito às características usadas para criar a segmentação, e membros de diferentes grupos são diferentes no que respeita a essas mesmas características”.

Para Beane e Ennis [Beane and Ennis, 1987] a premissa inicial na segmentação de mercado é a de que os segmentos já existem, o mercado é que não é homogéneo.

Por sua vez, Michael E. Porter [Porter, 1989] refere que “a segmentação do mercado diz respeito à identificação de diferenças nas necessidades do comprador e no seu comportamento de compra, permitindo a uma empresa atender a segmentos que se equiparem às suas capacidades com programas de marketing distintos”.

Desta forma, “segmentar um mercado significa reconhecer que este é composto por diferentes indivíduos e que estes por sua vez reagem de forma diferente às propostas de marketing de uma organização” [Herranz *et al.*, 1998].

Dado que cada um dos segmentos representa uma oportunidade diferente para um banco, não é possível satisfazer todos os desejos e necessidades do mercado através de uma oferta única.

Neste quadro, Assael [Assael, 1992] diz que “o pressuposto que está na base da segmentação de mercados é o de que a empresa pode melhor maximizar os seus lucros se desenvolver produtos que vão ao encontro de segmentos específicos em vez de introduzir um só produto para o mercado em massa”.

Contudo, segundo o mesmo autor existem algumas condições para o sucesso na implementação da segmentação:

- As necessidades dos diferentes segmentos são diferentes;
- O *mix* destinado a cada segmento pode ser utilizado sem prejudicar os actuais utilizadores;
- As receitas provenientes da segmentação são superiores às respectivas despesas.

Por outro lado, Schettino [Schettino, 1991] diz que há quatro grandes elementos que devem fazer parte do desenvolvimento de uma estratégia de segmentação de mercado bem sucedida:

- Definir quais os clientes prioritários;
- Rever os actuais produtos e serviços e identificar aqueles que agradam a um maior grupo;
- Confirmar que todas as áreas do banco, e em especial a área comercial, têm uma visão de segmentação orientada para a satisfação das necessidades específicas de cada cliente;
- Criar dois programas distintos de comunicação. Um interno, que permitirá educar aqueles que vendem os produtos e serviços e um externo, que no fundo será a mensagem que o cliente receberá.

Como existem variadíssimas formas de segmentar o mercado, apesar de nem todos os métodos serem eficazes, Kotler [Kotler, 1994] refere que para se conseguir maximizar a utilidade de um segmento de mercado, este deve possuir cinco características:

- **Mensurabilidade** – o tamanho e o poder de compra do segmento têm que estar preparados para serem avaliados;
- **Substancialidade** – o potencial de lucro do segmento tem que ser suficiente, ou seja, tem que ser suficientemente grande e rentável para ser atendido;
- **Acessibilidade** – as empresas têm que ter um alcance eficiente de modo a servirem os clientes de um segmento;
- **Diferenciabilidade** – cada um dos segmentos é conceitualmente distinguível e compreende distintas características, o que faz com que respondam diferentemente a programas de marketing;



- **Operacionabilidade** – uma empresa tem que saber gerar programas eficazes para atrair e atender segmentos diferentes.

Segundo Sally Dibb e Lyndon Simkin [Dibb and Simkin, 1996] “muitas empresas acreditam que o sucesso do marketing está ligado ao facto de como a base de clientes é segmentada. Isto porque a segmentação de mercado auxilia as empresas a satisfazerem as diversas necessidades dos clientes, enquanto mantêm economias de escala certas”.

Deste modo, e de acordo com as mesmas autoras a segmentação de mercado permite adoptar um equilíbrio entre a heterogeneidade dos clientes e os recursos existentes para lançar programas de marketing, ou seja, permite identificar aqueles segmentos que compensa apostar, sabendo que as empresas têm apenas determinados recursos para poderem utilizar.

### **2.9.1. A utilidade da segmentação**

Vimos que de uma forma geral a segmentação de mercado permite compreender melhor as necessidades e expectativas dos clientes, bem como as respostas destes às ofertas comerciais existentes ou potenciais.

Portanto, se são conhecidas as necessidades do mercado, o delinear de estratégias de marketing fica mais facilitado, quer numa óptica de clientes, quer numa óptica da empresa como um todo.

De acordo com Miguel Mestre [Mestre, 1996], Professor Catedrático da «*Universidad de Alcalá de Henares*», a segmentação de mercado proporciona as seguintes vantagens:

- **Põe em relevo as oportunidades de negócio existentes** - os diversificados comportamentos do mercado permitem sempre encontrar algum segmento cuja procura não seja atendida ou se é, é insatisfatoriamente. Por isso, há oportunidades de negócio que podem ser exploradas, quando uma empresa está disposta a adaptar uma oferta específica a esses segmentos;

- **Permite estabelecer prioridades** - uma análise de segmentação de mercado pode demonstrar muitos segmentos com grande potencial. Cabe a uma empresa definir os segmentos em que vai iniciar a apostar, de acordo com determinados critérios (poder de compra do segmento, facilidade de acesso, complementariedade com outros mercados servidos, capacidade de adaptação da oferta);
- **Facilita a análise de concorrência** – através da existência de diferentes segmentos de mercado é mais fácil identificar os concorrentes mais directos nos segmentos prioritários, o que permite uma maior antecipação;
- **Facilita o ajuste da oferta às necessidades específicas** – de um modo geral, a segmentação permite adaptar as estratégias de marketing aos diferentes segmentos.

Para Helfer e Orsoni [Helfer and Orsoni, 1996] “a segmentação é benéfica mesmo para uma empresa que invista totalmente num mercado com um único produto”. Refira-se que segundo os mesmos autores a segmentação tem duas vantagens:

- O **marketing-mix é mais eficaz**, pois responde de modo muito mais adequado às necessidades dos clientes de um segmento. “Resulta daqui que os compradores não só se tornarão mais numerosos, mas também se tornarão mais fiéis.”;
- O **marketing-mix é mais rentável**, dado que os investimentos comerciais serão menos dispersos.

Segundo Michael J. Croft [Croft, 1994] a segmentação possibilita aos bancos terem “uma maior percepção das necessidades dos clientes e dos seus critérios de decisão e de aproximação, proporcionando uma direcção mais clarividente da gestão dos actuais produtos. Esse aumento de percepção permite ainda uma maior atenção e rentabilidade nos preços, distribuição e decisões de publicidade”.

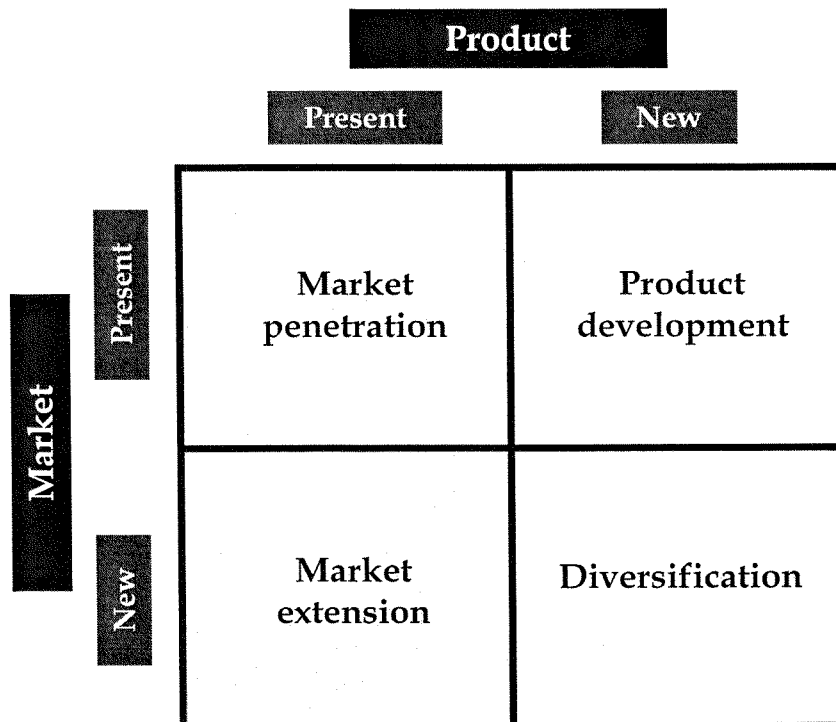
A segmentação vai assim permitir aumentar os benefícios inerentes à procura do crescimento de novos negócios. Ainda segundo o mesmo autor o maior benefício que a segmentação de mercado proporciona é a vantagem competitiva.

Ansoff [Ansoff, 1957] ao defender que o negócio apenas floresce e alcança sucesso se houverem vendas estabeleceu uma matriz que engloba quatro direcções de acção:

- Com os **produtos presentes** a segmentação tem um valor incalculável na identificação de oportunidades de novos mercados;
- Com os **mercados presentes** a percepção das necessidades dos clientes facilita a criação do perfil dos consumidores que vão aderir aos novos produtos;
- Com os **novos produtos** vai-se assistir a uma maior diversificação do mercado;
- Com os **novos mercados** a segmentação supera a satisfação das necessidades dos clientes possibilitando uma entrada mais rentável.

No entanto, segundo o mesmo autor, a segmentação produz o seu maior efeito na área de vendas dos produtos existentes nos mercados existentes.

Fig. 2.13 – Matriz Ansoff



Fonte: Adaptado Harvard Business Review [Ansoff, 1957]

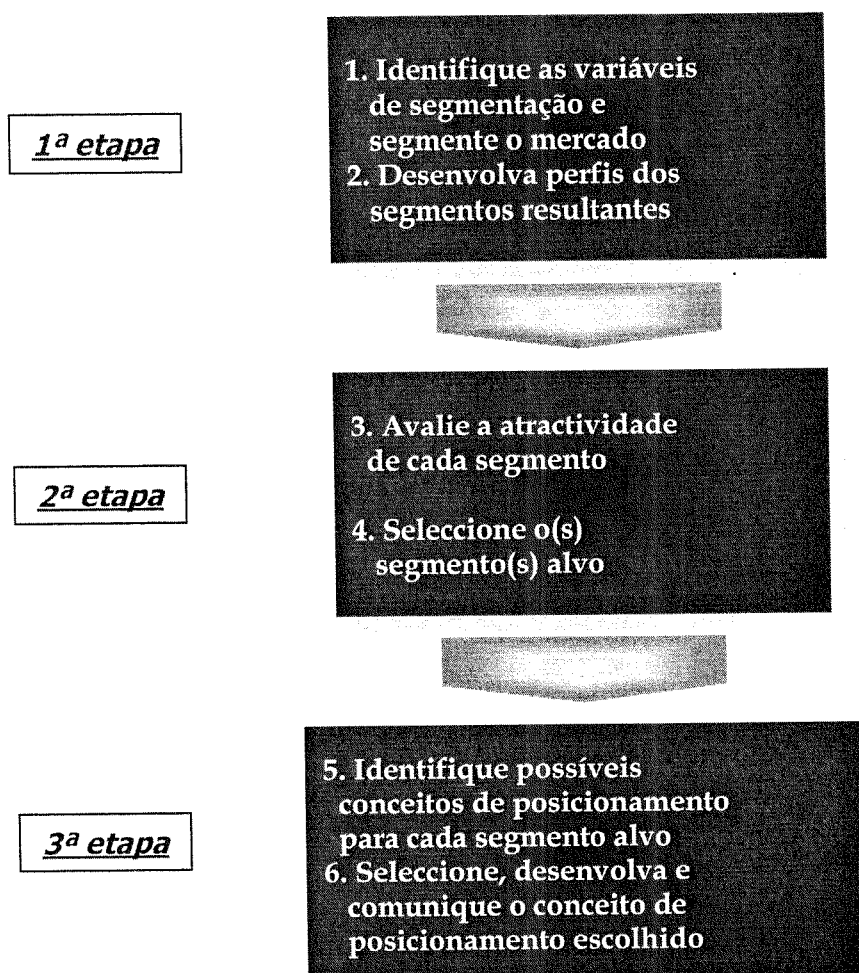
### 2.9.2. O Processo de segmentação de mercado

Como vimos anteriormente, a segmentação é uma via intermédia, entre as duas atitudes extremas de considerar, por um lado, cada consumidor diferente dos outros, ou, por outro lado, de os considerar a todos similares.

De acordo com a «MasterCard» [MasterCard International, 1997] o processo de segmentação de mercado "exige uma mistura de arte e ciência. Uma instituição financeira necessita de usar julgamento, criatividade e análise para determinar como encontrar os melhores objectivos de negócio, em tempo útil".

Segundo Kotler [Kotler, 1994] são três as etapas do processo de segmentação de mercado. A primeira é a segmentação de mercado e consiste na identificação das variáveis de segmentação e no agrupamento de grupos distintos de compradores que podem exigir produtos e serviços diferentes. Ainda nesta etapa deve-se desenvolver os perfis dos segmentos resultantes.

**Fig. 2.14 – Etapas para segmentação de mercado**



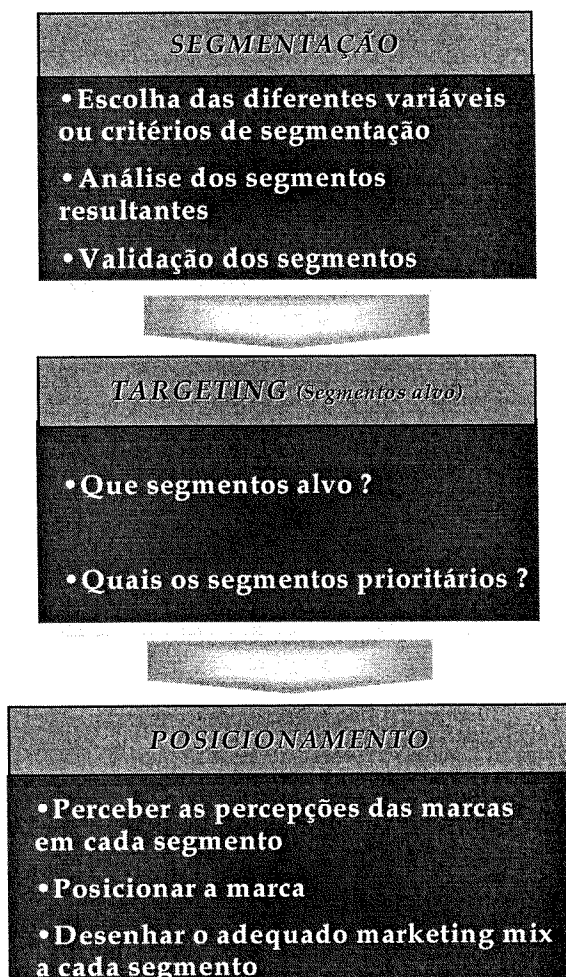
**Fonte: Kotler [1994]**

Na segunda etapa deve ser avaliada a atractividade de cada segmento e posteriormente proceder-se-à à escolha do(s) segmento(s) alvo.

A terceira etapa é o posicionamento de mercado e consiste no estabelecimento da comunicação ao mercado dos principais benefícios dos produtos e serviços. Devem ser identificados conceitos possíveis de posicionamento para cada segmento alvo.

Sally Dibb e Lyndon Simkin [Dibb and Simkin, 1996] dão continuidade à abordagem desenvolvida por Kotler, apresentando novas tarefas, por um lado, a validação dos segmentos identificados, na 1ª etapa e, por outro lado a identificação de segmentos prioritários, na 2ª etapa.

**Fig. 2.15 – Processo de segmentação de mercado**



**Fonte: Dibb e Simkin [1996]**

Estes autores referem ainda que na realização da segmentação é importante apenas agruparem-se clientes com as mesmas necessidades e idêntico comportamento, daí a importância das variáveis de segmentação utilizadas.

Estes autores dão também um grande destaque ao facto da necessidade de identificação das características dos clientes em cada segmento, o que permitirá desenvolver programas de marketing mais facilmente.

Um outro modelo de processo de segmentação foi desenvolvido por Wind [Wind, 1978], que apresentou quatro fases:

1. Formar os segmentos;
2. Definir o perfil de cada segmento usando variáveis descritivas;
3. Escolher os segmentos alvo;
4. Definir acções de marketing apropriadas.

José Eiras Antunes [Antunes, 1994] diz que "o processo de segmentação consiste pois em dividir um mercado heterogéneo num conjunto discreto de segmentos homogéneos". Para isso propõe cinco passos:

1. Definição do mercado objectivo;
2. Identificação dos critérios de segmentação alternativos;
3. Selecção dos critérios de segmentação mais adequados;
4. Identificação dos segmentos individuais resultantes;
5. Avaliação da sua atractividade e selecção dos segmentos alvo.

Croft [Croft, 1994] desenvolveu um modelo de segmentação que envolve seis passos:

1. Definir o mercado;
2. Procurar os segmentos;
3. Restringir as opções de escolha;
4. Seleccionar os segmentos mais atractivos;
5. Desenvolver um plano de marketing estratégico para abordar os segmentos;

6. Organizar e controlar os segmentos para alcançar a liderança.

Mac Carthy [Mac Carthy, 1979], no seu livro "*Essentials of marketing*", propõe uma segmentação em sete etapas:

1. Definir o mercado global, tendo o cuidado de não cair numa definição nem demasiado estreita, nem demasiado extensa;
2. Determinar todas as necessidades dos consumidores potenciais do mercado;
3. Formar segmentos possíveis, agregando pouco a pouco as necessidades;
4. Procurar as características ocultas que realmente segmentam, isto é, aquelas que em cada segmento não são aparentes;
5. Definir cada segmento através da característica mais importante que o faz diferenciar-se dos outros;
6. Analisar profundamente os segmentos definidos no ponto anterior;
7. Ligar cada segmento às características demográficas, ou outras, dos consumidores.

Doyle e Saunders [Doyle and Saunders, 1985] apresentam também sete etapas para o processo de segmentação de mercado, embora em nossa opinião este seja um modelo mais desenvolvido do que o anterior:

1. Definição de objectivos;
2. Determinação dos segmentos de mercado;
3. Avaliação da atractividade dos segmentos;
4. Selecção dos segmentos alvo;



5. Desenvolvimento de uma estratégia de posicionamento;
6. Desenvolvimento do *marketing-mix*;
7. Validação da estratégia.

De acordo com Herranz, Dávila e Fernández [Herranz *et al.*, 1998] o processo de segmentação de mercado pode ser dividido à medida das exigências de uma instituição financeira.

Desta forma, propõem seis passos:

1. **Avaliação da situação actual da instituição** – uma instituição financeira deve proceder à análise completa da sua situação antes de iniciar uma nova estratégia ou tentar modificar a actual. Esta análise ajuda a determinar os objectivos, as oportunidades e limitações que se têm de ter em conta ao seleccionar os segmentos alvo e ao desenvolver estratégias de marketing;
2. **Determinar as necessidades e apetências dos clientes** – para uma segmentação de mercado ter sucesso, as instituições devem dedicar especial atenção à procura das necessidades dos clientes actuais e potenciais, bem como saber identificar os diferentes perfis e comportamentos financeiros;
3. **Dividir o mercado em dimensões adequadas** – é nesta etapa que se agrupa os clientes de forma homogénea;
4. **Posicionamento dos produtos e serviços financeiros;**
5. **Estratégia de segmentação;**
6. **Desenho do *marketing-mix*.**

De uma forma geral todos os autores concordam que é na sequência tripartida de segmentação, selecção de segmentos alvo (*targets*) e posicionamento que reside o cerne da estratégia de Marketing.

### 2.9.3. Determinação dos segmentos no mercado financeiro

Num processo de segmentação de mercado um dos passos importantes é a divisão do mercado em grupos de clientes com características relativamente homogéneas.

Assim sendo, as bases a utilizar na segmentação deverão permitir encontrar respostas às seguintes questões:

- O que é que o mercado quer ?
- Como é que o mercado se comporta ?
- O que é que caracteriza o mercado ?

Todavia, para tal é necessário identificar critérios de segmentação. Existindo, à partida, muitos critérios possíveis, tem sido prática a sua sistematização em várias categorias.

Uma das classificações mais difundidas, e em especial nos mercados de consumo, é a de Kotler [Kotler, 1994] ao sugerir quatro grandes tipos de critérios:

1. **Geográficos** (região, país, dimensão do agregado populacional, concentração, clima);
2. **Demográficos** (idade, sexo, tamanho da família, ciclo de vida da família, rendimento, profissão, educação, religião, raça, nacionalidade);
3. **Psicográficos** (classe social, estilo de vida, personalidade);
4. **Comportamento face ao produto** (hábitos de utilização, benefícios procurados, grau de fidelização, entre outros).

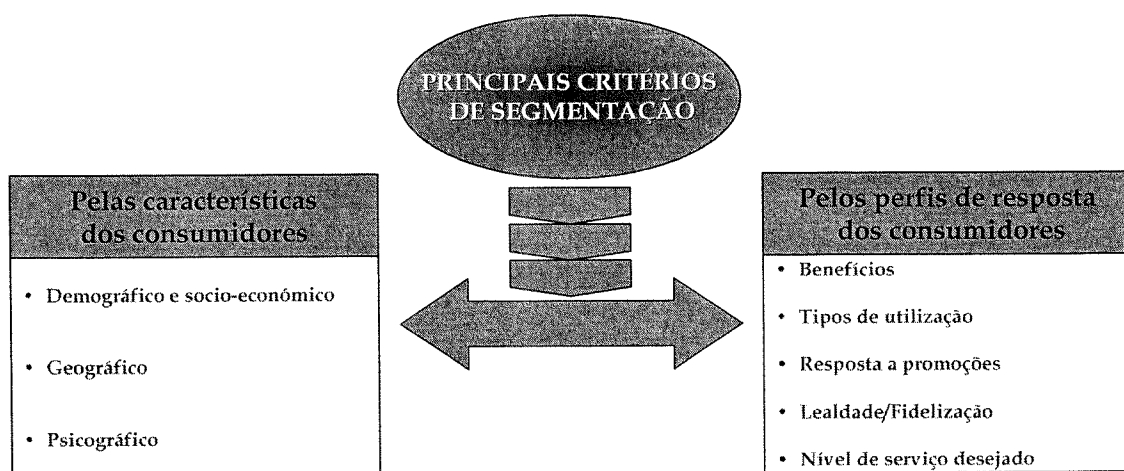
Segundo Carlos Melo Brito [Brito, 1998] "independentemente da multiplicidade de critérios possíveis, importante é que cada empresa segmente o seu mercado de acordo com aqueles que lhe pareçam relevantes".

Na opinião do mesmo autor, um critério será importante quando uma empresa tiver a possibilidade de vir a diferenciar a sua oferta para cada um dos segmentos resultantes. Essa diferenciação poderá ser ao nível do *mix* do produto, do preço, distribuição, assistência, entre outros.

No âmbito do marketing financeiro são vários os autores, tais como Eiras Antunes, Embid Herranz, Miguel Dávila, Zorrilla Fernández, Dibb e Simkin (ver, por exemplo, [Antunes, 1994; Herranz *et al.*, 1998; Dibb and Simkin, 1996]), que adoptam a classificação dos critérios em dois grupos: (Fig. 2.16)

1. Pelas características dos consumidores;
2. Pelos perfis de resposta dos consumidores.

**Fig. 2.16 – Alternativas de segmentação em marketing financeiro**



**Fonte: Adaptação José Eiras Antunes [Antunes, 1994]**

Ao longo dos anos são vários os exemplos de aplicação prática dos diferentes critérios de segmentação no sector bancário.

Clarkson e Steele [Clarkson and Steele, 1990] protagonizaram um exemplo muito interessante na Escócia, onde através de um inquérito por correio a uma amostra de

2728 pessoas concluíram que a idade influencia as atitudes de compra de produtos e serviços financeiros dos clientes.

Um outro exemplo é o do *Crédit Agricole*, que através do apoio de uma empresa externa, a «*Centre of Advanced Communications*» [Centre of Advanced Communications, 1995], segmentou a sua clientela utilizando o critério de segmentação psicográfica, da qual saíram os denominados segmentos “Euro-Estilos de Vida”.

De acordo com Sturdy e Morgan [Sturdy and Morgan, 1993] o uso dos “Euro-Estilos” e outros estudos similares desenvolvidos pelo *Crédit Agricole* são fruto de um grande desenvolvimento nesta área e que permitiram criar estratégias eficientes de abordagem aos clientes.

Um exemplo também conhecido, da utilização dos critérios de segmentação, mas agora pelo perfil de resposta dos consumidores, nomeadamente com base nos benefícios, é o de McDougall e Levesque [McDougall and Levesque, 1994]. Através de um questionário efectuado a 8000 pessoas da cidade de Ontaro no Canadá identificaram a existência de dois segmentos (*Performance e Convenience*), inspirados na percepção que os consumidores de produtos e serviços financeiros tinham sobre algumas dimensões da qualidade do serviço e das ofertas financeiras disponíveis.

No que diz respeito ao mercado dos jovens, os bancos também têm procurado tê-los como segmento alvo, acreditando que se iniciarem a relação desde cedo com o cliente, a probabilidade de o manter fiel no futuro é maior. Dessa forma, alguns estudos têm sido desenvolvidos no sentido de determinar as necessidades, atitudes, comportamentos e expectativas deste segmento.

Um bom exemplo, é o do estudo de Mintel [Mintel, 1988], que analisa o mercado bancário dos jovens no Reino Unido, evidenciando a importância da posse material, a maior preocupação com o consumo do que com a poupança e a importância do dinheiro para o sucesso pessoal destes. Segundo o autor, estas características são em parte influenciadas pelo casamento tardio e pela extensão de um ciclo de vida de solteiro.

Um outro estudo é o de Bingham e Lewis [Bingham and Lewis, 1991], que através de reuniões de grupo e um questionário, procuraram conhecer as atitudes, crenças e comportamentos dos jovens face aos bancos, o que permitiu ter uma percepção dos serviços financeiros que eles gostariam de ter agora e no futuro, de modo a satisfazer as suas necessidades em diferentes momentos. Uma das conclusões dessa pesquisa foi que o mercado jovem não é homogéneo no que diz respeito aos comportamentos e necessidades, uma vez que existem diferenças emergentes da idade e do *status* social (estudante, universitário, trabalhador).

Por outro lado, Schiele [Schiele, 1974] num outro estudo faz a “analogia do lago e do caudal”, onde os adultos seriam um grande lago, representando um mercado estático onde “os *marketers* vão pescar para as vendas”, e enquanto os jovens são vistos como um caudal sempre em movimento desde a infância até ao grande lago. Para Schiele “pescar no caudal requer uma aproximação diferente de pescar no lago”.

## **2.10. Os grandes desafios**

Conforme já referido, os bancos europeus vivem uma pressão competitiva nunca antes vista. Neste quadro, segundo Filipe Sivério [Sivério, 1998] “podemos considerar que o marketing se depara actualmente com realidades e desafios absolutamente novos”.

Para Michel Badoc [Badoc, 1999], professor de marketing em Paris e autor de obras como “Marketing management pour les sociétés financières” e “e-marketing de la banque et de l’assurance”, o principal desafio colocado aos bancos é “sem dúvida alguma a sua sobrevivência”.

Neste contexto, muitos autores têm tentado diagnosticar quais os grandes desafios para as organizações financeiras, nomeadamente os bancos, sob uma perspectiva de marketing.

### **2.10.1. Diferenciação competitiva**

Segundo Kotler [Kotler, 1994], presentemente, os bancos deparam-se com três grandes desafios: o aumento da sua diferenciação competitiva, da sua qualidade de serviço e da sua produtividade.

A diferenciação é cada vez mais importante num mercado crescente como é o caso dos serviços financeiros, onde todas as inovações contam para conquistar o cliente.

Quando um cliente se depara com a homogeneidade da prestação de serviços financeiros, a sua escolha vai ao encontro do banco que pratica o preço mais baixo. A sua preocupação deixa de ser quem presta o serviço, mas sim quem o faz mais barato.

A única forma de se combater esta concorrência de preço é através da criação de um serviço de qualidade e de diferenciação de forma a cativar o cliente ou potencial cliente.

Assim sendo, as instituições financeiras necessitam de gerir os detalhes, pois são estes que originam a diferenciação do serviço financeiro.

O grande problema é que a maioria das inovações que constituem os melhoramentos de detalhe são facilmente copiadas.

Para Kotler um banco pode diferenciar a prestação dos seus serviços com base naquilo que ele denomina de três P's – *People, Physical environment e Process*.

Assim, um banco pode distinguir-se por ter os funcionários mais qualificados no contacto com os clientes, por promover um ambiente físico mais agradável e atraente onde o serviço é prestado e por desenvolver um processo mais eficaz e satisfatório, como por exemplo a banca por telefone e o *home-banking*.

A imagem, quer seja o logotipo, quer seja a marca, pode também funcionar como um factor diferenciador.

### **2.10.2. Qualidade de serviço**

Um ponto fundamental para os bancos é a prestação de serviços de alta qualidade. O essencial é equiparar ou até exceder as expectativas dos clientes, pois apenas desta forma se consegue que estes se mantenham fiéis aos serviços.

Na realidade, os clientes têm a exacta noção das diversas alternativas de oferta e dos elevados padrões de serviços, daí as suas expectativas na qualidade de serviço serem bastante elevadas.

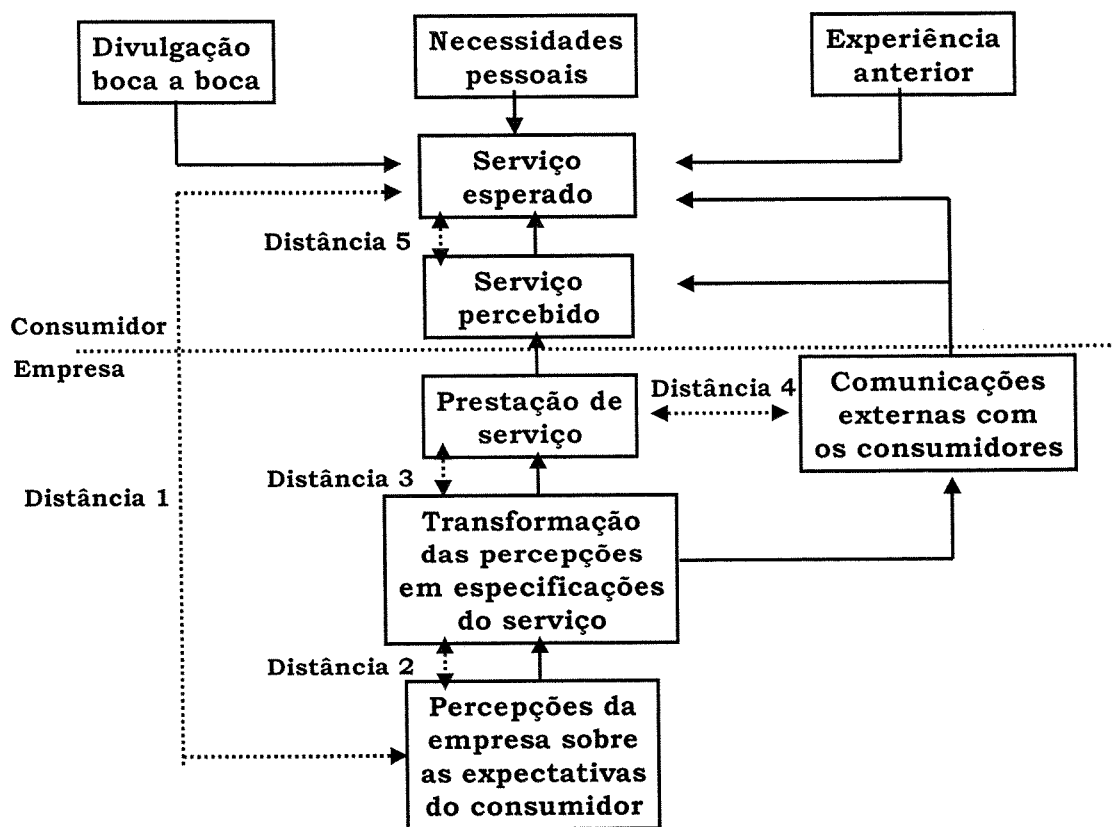
Como as expectativas dos clientes são geradas por experiências passadas e também por aquilo que ouvem, os bancos e as outras instituições financeiras estão a desenvolver iniciativas de qualidade de serviço.

A qualidade de serviço aliada ao bom atendimento do cliente constituem a chave da estratégia de marketing, pois os clientes após serem atendidos comparam o serviço recebido com o serviço esperado.

Segundo Parasuraman, Zeithaml e Berry (citados em [Kotler, 1994]) existem cinco lacunas que originam problemas na prestação de serviços.

Estes autores formularam um modelo de qualidade de serviço que ajuda a identificar as principais necessidades e exigências para a prestação de um serviço de alta qualidade. (Fig. 2.17.)

**Fig. 2.17 – Modelo de qualidade de serviço**



**Fonte: Journal of Marketing [Kotler, 1994]**

De acordo com o modelo as lacunas são as seguintes:

- **Lacuna entre a expectativa do consumidor e a percepção da empresa** – nem sempre os gestores têm a percepção correcta daquilo que os consumidores querem na realidade. Os gestores de um banco podem pensar que os clientes desejam melhores condições nas taxas de juro,



enquanto eles podem estar mais preocupados com um bom atendimento personalizado;

- **Lacuna entre a percepção da empresa e as especificações da qualidade do serviço** – os gestores até podem perceber correctamente os desejos dos consumidores, no entanto não adoptam um padrão de desempenho específico. Os gestores de um banco podem dizer que o atendimento de clientes está mais rápido, embora não especifiquem isto quantitativamente;
- **Lacuna entre as especificações de qualidade do serviço e sua execução** – o padrão mínimo de qualidade no atendimento pode não ser atingindo, devido à sobrecarga de trabalho ou à falta de preparação dos funcionários. Existe o dilema de como dedicar tempo em ouvir os consumidores e, ao mesmo tempo, executar um serviço com rapidez;
- **Lacuna entre a execução do serviço e as comunicações externas** – as declarações dos funcionários de um banco e a publicidade influenciam as expectativas dos consumidores. Se um folheto de divulgação de crédito habitação diz que o banco tem taxas muito atractivas, mas se o consumidor ao dirigir-se a um balcão considera as taxas elevadas, então a comunicação distorceu as expectativas do consumidor;
- **Lacuna entre o serviço percebido e o esperado** – neste caso o consumidor subestima a qualidade do serviço, pois avalia o desempenho da empresa de maneira diferente. Um cliente assíduo de um banco vai fazer um depósito num dos caixas do banco, contudo se o gerente o chama ao seu gabinete para o cumprimentar, o cliente pode interpretar isto como uma indicação que poderá haver algum problema.

Existem ainda cinco determinantes da qualidade de um serviço, apresentadas numa ordem decrescente de importância dada pelos consumidores [Berry and Parasuramane, 1991]:

**1ª Confiabilidade** – A habilidade em desempenhar o serviço com segurança e precisão.

**2ª Atenção** – Disponibilidade e cortesia dos funcionários em ajudar o consumidor fornecendo um serviço exacto e rápido.

**3ª Segurança** – Conhecimento e habilidade dos funcionários em transmitir confiança e responsabilidade.

**4ª Empatia** – Atendimento personalizado ao consumidor.

**5ª Tangibilidade** – A aparência das instalações, equipamentos, funcionários e materiais de comunicação.

### **2.10.3. Produtividade**

Actualmente, dado o crescente aumento de custos, uma grande exigência das empresas de serviços é o aumento da produtividade. No entanto, é de extrema importância que a qualidade de serviço não seja descurada relativamente ao aumento da produtividade.

De acordo com Kotler [Kotler, 1994] existem seis abordagens para melhorar a produtividade dos serviços:

**1ª** Possuir funcionários que trabalhem mais habilmente, havendo uma prévia selecção e treino destes;

**2ª** Aumentar a quantidade do serviço em detrimento de alguma qualidade;

**3ª** Padronizar a produção, havendo uma transposição de processos industriais para os serviços;

**4ª** Reduzir ou até mesmo acabar com a necessidade de um serviço apenas pela invenção de um produto;

**5ª** Desenvolver um serviço mais eficaz;

6ª “Aliciar” os consumidores com alguns incentivos para que façam algum trabalho que é usualmente da responsabilidade da empresa.

#### 2.10.4. Conhecimento do cliente

Actualmente, os clientes têm mais e novas exigências. Já não é apenas uma questão de lealdade, os clientes querem algo mais. Eles exigem rapidez, conveniência, serviços grátis e acessibilidade. Eles querem comissões reduzidas e taxas competitivas e opções bancárias que sirvam as suas necessidades [PriceWaterhouseCoopers, 1999].

Para que a satisfação dos clientes seja alcançada, os bancos devem procurar fazer alguma analogia das técnicas utilizadas na indústria de bens de consumo, bem como reunir e utilizar toda a informação do cliente, de forma a incorporá-la no sistema do banco através de sofisticadas técnicas de marketing.

Refira-se que, de acordo com a Deloit Consulting [Deloit Consulting and Deloitte Touche Tohmatsu, 1998], “os bancos necessitam de mudar as suas «*massive databases*»<sup>1</sup> para uma fonte contínua de conhecimento sobre as necessidades e preferências, presentes e futuras, dos seus clientes”.

Armados com “estas novas e poderosíssimas armas” os bancos podem aceder facilmente aos dados sempre actualizados dos clientes, desenvolver produtos apropriados e preços para cada segmento de clientes e depois tornar essa informação imediatamente disponível para todo o *staff* do banco, quer agências, quer *call-centers*. O problema é que, actualmente, as *databases* estão baseadas numa óptica do produto.

Deste modo, os bancos têm ainda de conseguir integrar as *databases*<sup>2</sup> com sucesso, de forma a que se possam focar no *lifetime value*<sup>3</sup> de cada cliente, e não na rentabilidade de cada produto.

---

<sup>1</sup> Base de dados não segmentada.

<sup>2</sup> Base de dados.

<sup>3</sup> Valor do cliente ao longo do seu ciclo de vida.

A presente má qualidade de serviço ao cliente deve-se ao facto da maioria dos bancos ainda não terem integrado as suas *databases* para ganharem uma visão global da relação que mantêm com cada cliente.

Para integrar as *databases* dispersas e extrair a informação útil sobre a rentabilidade e necessidades de cada segmento de clientes, os bancos deverão utilizar ferramentas tecnológicas, tais como a *data warehouse* e a *data mining*.

Note-se que os bancos armazenam muita informação dos seus clientes, no entanto, é extraordinário o pouco que sabem sobre os indivíduos em quem o sucesso do seu negócio depende.

A Ernst & Young [Ernst & Young, 1999] revela “que os actuais e futuros investimentos na tecnologia suportam o grande objectivo da retenção de clientes, planeando utilizar as novas tecnologias para manter e expandir as suas relações com os clientes existentes”.

O sucesso desta estratégia vai depender da qualidade de informação sobre o cliente e da habilidade dos bancos em aplicar correctamente essa informação disponível.

A gestão da relação com os clientes vai ter como requisito primordial o alinhamento de pessoas, processos e tecnologias.

### **2.10.5. Criação de uma organização centrada no cliente**

Os bancos precisam de extrair conhecimento dos dados dos clientes, como vimos anteriormente, e integrar uma grande variedade de novos canais de distribuição, de forma a que consigam alcançar o sucesso.

Estes têm sido tradicionalmente lentos e muito burocráticos, o que não representaria grande problema se os consumidores ainda tivessem pouca informação financeira e se a concorrência não fosse tão agressiva.

Ao mesmo tempo, os novos competidores e as novas tecnologias estão a provocar alterações no seio dos serviços financeiros de retalho a uma velocidade que não era imaginável há uns anos atrás.

Segundo Michael Fradette e Steve Michaud (citado em [Deloit Consulting and Deloitte Touche Tohmatsu, 1998]), hoje em dia, face à grande velocidade da mudança dos requisitos dos clientes e da dinâmica do mercado, a maioria das empresas não consegue planear.

Os bancos reconhecem que precisam de ter uma actuação e uma resposta mais rápidas e mais eficientes, mas sabem que, presentemente, estão longe de atingir tal ideal.

Os bancos precisam de se transformar em organizações de vendas e de serviços e, perante o aumento das transacções electrónicas, necessitarão de empregados com experiência em vendas e aconselhamento financeiro.

No entanto, não é suficiente contratar o pessoal exacto, existindo a necessidade dos bancos reestruturarem os seus esquemas de compensação. Actualmente, os bancos recompensam os seus empregados de acordo com o volume de vendas ou com o seu desempenho, em vez de recompensá-los de acordo com a sua contribuição para a manutenção de relações com a carteira de clientes que criaram.

A maioria dos bancos reconhece que ainda não tiveram o progresso necessário relativamente à segmentação dos seus clientes, à gestão dos múltiplos canais de distribuição e à criação de uma organização focada no serviço ao cliente, de forma a que possam competir com sucesso.

Muitos dos bancos ainda estão organizados de acordo com os produtos e canais de distribuição, fazendo com que cada empregado veja a sua estrutura numa perspectiva particular do seu produto ou canal.

O grande problema é que a maioria dos bancos ainda não focam a sua atenção na rentabilidade a longo prazo da relação com o cliente, indiferentemente dos produtos e canais de distribuição que este possa utilizar.

A nosso ver essa transformação deve ser iniciada pelo topo, transmitindo a toda a organização a importância do serviço ao cliente e das vendas. Desta forma, os líderes dos bancos devem demonstrar diariamente a todos os empregados que tudo, desde a tecnologia até à compensação, vai ser importante para estabelecer uma relação de longa duração e rentável com o cliente.

Segundo Alan Grant e Leonard Schlesinger [Grant and Schlesinger, 1995] “alcançar a rentabilidade máxima potencial de cada cliente deveria ser o objectivo principal de todos os negócios. Os proveitos que advêm da relação com os clientes podem ser aumentados por três formas: a primeira resume-se a adquirir novos clientes, de forma a aumentar o número de pessoas que utiliza um produto ou serviço; a segunda é maximizar a rentabilidade dos clientes existentes motivando as pessoas a terem comportamentos que gerem resultados mais proveitosos; a terceira é estender a duração da relação com os clientes de forma a mantê-los fiéis durante um longo período de tempo”.

Para a Deloitte Consulting [Deloitte Consulting and Deloitte Touche Tohmatsu, 1998] “todos aqueles bancos que conseguirem criar uma organização centrada no cliente poderão ganhar as vindouras batalhas na busca e manutenção de clientes, mas todos aqueles que falharem serão ultrapassados por uma nova geração de competidores”.

Segundo a PriceWaterhouseCoopers [PriceWaterhouseCoopers, 1999], os bancos devem acompanhar a evolução da tecnologia de modo a alcançarem e reterem as exigências dos seus clientes. Apesar de o desenvolvimento de recursos tecnológicos ser bastante complexo e oneroso, é uma necessidade imprescindível. Note-se que segundo David Gilbert [Gilbert, 1999], “o cliente tem que ser o centro das decisões”.

Muitos dos grandes grupos financeiros estão, actualmente, num processo de instalação de um sofisticado sistema de gestão de informação e melhorias substanciais do nível tecnológico e de eficiência em todas as áreas para ajudar a atingir um nível aceitável de intimidade virtual com o cliente.

Por conseguinte, para que esta relação possa ser bem sucedida, os bancos têm de combinar as novas tecnologias com o conhecimento humano e o *know-how*

existente. Assim, terão a capacidade e a visão de antever as necessidades dos actuais e potenciais clientes.

Refira-se que os bancos estão numa corrida agressiva para construir as ferramentas analíticas e tecnológicas necessárias para os ajudar a identificar e atrair os clientes que pretendem, de forma a conseguirem criar relações fortes e duradouras.

“Aqueles bancos que utilizam sistemas de informação numa óptica do marketing estão presentemente a usufruir de grandes benefícios em áreas específicas de negócio, o que lhes permitirá ditar as estratégias futuras para serem altamente competitivos, dado serem mais conhecedores da «arte» de manutenção e angariação de clientes” [PriceWaterhouseCoopers, 1999].

### **2.10.6. Gestão da mudança, pessoas e cultura**

Para que a implementação de uma estratégia seja bem sucedida necessita da interacção das pessoas, processos e tecnologias certas.

Especialmente numa área tão complexa como o sector financeiro, onde os bancos procuram alcançar a melhor posição no mercado, a criação de uma visão, clara e concisa, coordenada com uma actuação coerente poderá torná-los líderes.

Para alcançar este tipo de compromisso é necessário haver consenso, no entanto, os interesses individuais e a inata resistência à mudança são um grande obstáculo.

Ainda que estas alterações possam parecer traumatizantes é essencial compreender a necessidade de mudança e aprender a lidar com todas as implicações pessoais e culturais inerentes. Só assim, os bancos poderão sobreviver face à emergência de todas estas novas mudanças.

Muitos bancos dão um grande ênfase ao cliente, ainda que haja alguma relutância por parte de funcionários mais tradicionalistas em aceitar que nem todos os clientes têm o mesmo valor. Desta forma, a criação de processos selectivos e de segmentação não é bem aceite por todos.

Contudo, na generalidade todos os bancos têm estabelecido estratégias de segmentação de clientes. A nível teórico alguns bancos aceitaram a existência de segmentos de clientes prioritários, todavia, na prática nem tudo é tão simples [PriceWaterhouseCoopers, 1999].

De acordo com a Ernst & Young [Ernst & Young, 1999] as mudanças que têm ocorrido no sector bancário levaram a uma certa alteração nas estruturas organizacionais, havendo uma certa resistência por parte dos seus empregados em aceitar os ajustamentos necessários.

Estas mudanças têm ocorrido, uma vez que “fica mais oneroso investir na aquisição de um novo cliente do que na manutenção e possível desenvolvimento de um cliente já existente” [Muoto, 1996].

Por outro lado, poder-se-à procurar medir o lucro que cada cliente dá ao banco, no entanto, tal tarefa não é fácil uma vez que é difícil calcular a sua rentabilidade futura.

Clayton Christensen [Christensen, 1997] defende que as organizações que construíram uma posição forte no mercado utilizando novas tecnologias, fizeram-no através da criação de uma entidade independente.

Assim, de modo a conseguirem satisfazer os seus clientes, muitos bancos estão a optar por fazer alianças e parcerias com outros, que anteriormente eram vistos como concorrentes, e que possuem os serviços que lhes falta.

No entanto, para que tal possa acontecer é necessário haver mudanças culturais, pois os bancos precisam de aprender a interagir com os seus concorrentes e a construir relações sólidas e proveitosas para ambas as partes.

De acordo com a Ernst & Young [Ernst & Young, 1999] nenhuma instituição financeira poderá subsistir isolada e as alianças e as parcerias são o futuro, pois oferecem a flexibilidade e a rapidez que não se obtém através do desenvolvimento das suas próprias capacidades.



## 2.10.7. Uma imagem de marca distinta

No sector industrial as empresas mais notáveis têm as suas imagens de marca bem difundidas e reconhecidas a nível nacional e internacional. No entanto, para Badoc [Badoc, 1999], no sector bancário este fenómeno é quase inexistente.

Apesar da maioria dos bancos europeus possuir uma grande notoriedade nos seus países de origem, na realidade, não beneficiam de uma imagem distinta junto dos clientes ou dos accionistas e raramente têm uma identidade personalizada junto dos seus colaboradores.

Na verdade, o *handicap* comercial e relacional aliado a esta lacuna pode-se revelar perigoso, pois, como em todos os outros sectores, a constituição de uma imagem forte é indispensável para afirmar a identidade de uma instituição financeira.

O marketing bancário no futuro deverá ter um papel importante para favorecer a criação de marcas distintas nas instituições financeiras e dar um fundamento sólido à sua política de desenvolvimento.

A primeira fase deste processo, de ordem estratégica, consiste na escolha de um posicionamento específico e diferenciador. Já a segunda fase, de ordem organizacional, visa imbuir os funcionários do banco do seu verdadeiro posicionamento permitindo assim a criação de uma identidade própria.

Assim sendo, em caso de uma concentração de bancos com culturas diferentes, o reforço de um sentimento de unidade e de pertença é indispensável. Neste sentido, é importante haver um esforço de comunicação interna coerente, coesa e apelativa.

A terceira e última fase, segundo Badoc, consiste em dotar o banco de atributos comerciais eficazes e eficientes, que transmitam o seu posicionamento junto dos clientes e accionistas.

Uma boa política de imagem reforça junto dos investidores a ideia de solidez e profissionalismo, permitindo uma maior resistência contra as oscilações de preços.

Uma imagem forte e profissional aliada a uma boa capacidade de utilização de novas tecnologias na satisfação das necessidades dos funcionários, accionistas e clientes serão também requisitos indispensáveis no futuro.

### **2.10.8. Integração dos canais de distribuição**

Nos últimos anos, houve uma verdadeira explosão de canais de distribuição alternativos nos bancos.

Os bancos lançaram os *in-store branches*, *call centers*, *direct mail*, ATM's, video-conferência, quiosques multimédia e serviços de entrega on-line, para que assim "os custos para o banco fossem apenas uma fracção do tradicional *face to face* dos balcões" [Delloit Consulting and Deloitte Touche Tohmatsu, 1998].

O plano era que os clientes menos rentáveis migrassem para os canais alternativos.

Os bancos estariam então libertos para diminuir drasticamente os canais *face to face*, para assim terem mais lucros, pois "grandes poupanças estavam no horizonte".

Contudo, a substituição do atendimento personalizado que os balcões proporcionam pelos canais de distribuição alternativos não resultou. Os clientes não optam por um canal específico, mas sim pela complementariedade de todos.

Desta forma, "o grande desafio para os bancos é integrar todos estes canais num todo coerente". Os tradicionais canais pessoais precisam de ser reinventados como centros de venda para produtos mais complexos e *cross-selling* para clientes mais rentáveis.

Meras transacções de rotina e vendas de produtos menos complexos serão transferidos para os canais alternativos tais como os *call centers* e a internet.

Fazer com que os clientes deixem o hábito de pedir, por exemplo, os extractos das suas contas nos balcões e passem a utilizar as ATM's, o *home banking* ou os *call centers* não será um processo fácil.

De acordo com um estudo desenvolvido pela Deloitte consulting [Deloit Consulting and Deloitte Touche Tohmatsu, 1998], em muitos casos os clientes que estão mais resistentes a utilizar os canais alternativos são precisamente aqueles que precisam de migrar para canais menos onerosos.

Note-se que o objectivo principal destes novos canais sempre foi a redução de custos através do encaminhamento dos *lower-value customers*<sup>4</sup> para os canais alternativos e focar a acção dos balcões no aconselhamento e vendas [PriceWaterhouseCoopers, 1999].

Todavia, alcançou-se o reverso. Os *higher-value customers*<sup>5</sup> abraçaram estes canais, enquanto que os *lower-value customers* continuaram a utilizar os balcões.

Segundo a PriceWaterhouseCoopers, os bancos precisam de começar a gerir estes canais de forma mais eficiente.

Para isso ser possível os bancos necessitam de definir o seu verdadeiro *action core*, que terá de incluir: migração de clientes, propostas de valor, serviço de qualidade, utilização de taxas e gestão da mudança. Só tendo em linha de conta estas questões é que será viável caminhar para uma gestão dos canais alternativos bem sucedida.

“Os canais de distribuição são o local onde a borracha encontra a estrada – o real ponto de contacto com o cliente” [Ernst & Young, 1999]. Estrategicamente, os canais de distribuição são o ponto de contacto com o cliente, permitindo satisfazer as suas necessidades e reunir toda a informação crítica que poderá ser utilizada na *CRM*<sup>6</sup>.

Sendo o ponto de contacto com os clientes, os canais de distribuição têm uma elevada importância. Todavia, é extremamente complexo para os bancos fazerem a análise de qual o canal de distribuição é a melhor escolha.

---

<sup>4</sup> Clientes que representam um menor valor para um banco.

<sup>5</sup> Clientes que representam um maior valor para um banco.

<sup>6</sup> *Customer Relationship Management*.

Contudo, os clientes exigem aos bancos que estes tenham disponíveis diversos canais de distribuição.

Desta forma, os investimentos nesta área são enormes e é impossível, dada a rapidez do aparecimento de novos canais, prever quais são aqueles que se vão desenvolver ou não.

De acordo com a Ernst & Young a maioria dos clientes espera ter um acesso imediato, ilimitado e com um atendimento personalizado nos vários canais disponíveis.

Tendo em atenção este desafio, os bancos terão de optar por utilizar os canais que melhor se adaptem à sua estratégia, e assim implementar processos apropriados para que os seus canais funcionem em harmonia, obtendo, deste modo, benefícios para os seus clientes e para os bancos.

Um bom exemplo disso é o Fleet Bank [Feigenbaum, 1999], um banco norte-americano, que implementou uma estratégia de modo a conseguir mobilizar os seus clientes para os seus diferentes canais. Nas suas agências de Nova Iorque e Nova Jersey deixou de ter activo o atendimento de caixas ao Sábado, tendo feito com que os seus clientes utilizassem os *call centers* e as *ATM*.

No entanto, é necessário ter presente que em Portugal a maioria das pessoas continua a preferir os canais tradicionais, pois sentem a necessidade de uma relação pessoal *face to face*.

Deste modo, apesar da emergência dos novos canais virtuais, as tradicionais agências bancárias não tendem a desaparecer ainda que os custos inerentes sejam superiores.

Segundo a Ernst & Young "a melhor solução para harmonizar a interacção entre todos estes canais é através do *channel mix*, tendo sempre como objectivo primordial o conforto dos clientes relativamente à tecnologia e à complexidade dos produtos".

Todavia, para obter resultados proveitosos, os bancos precisam de enquadrar o *channel mix* escolhido na sua estratégia geral, de modo, a alcançarem uma vantagem competitiva na manutenção e angariação de clientes.

Em suma, ao mesmo tempo que os produtos financeiros se tornam cada vez mais similares, gerir os múltiplos canais de distribuição será a chave para o sucesso nos próximos anos. Os bancos que o conseguirem não só conseguirão providenciar serviços avançados e serviços adicionais de *cross-selling* aos seus clientes mais rentáveis, como também reduzir os custos dos serviços prestados aos clientes menos rentáveis.

Alcançar estes benefícios não será uma tarefa fácil, contudo aqueles que o conseguirem ganharão uma considerável vantagem competitiva.

### **2.10.9. Comércio electrónico**

Os bancos de retalho mais desenvolvidos já tomaram os primeiros passos na criação de uma forte presença no comércio electrónico. Contudo, outros ainda estão a tomar medidas para iniciar esse novo desafio.

De acordo com a Ernst & Young [Ernst & Young, 1999] as instituições bancárias têm que ter, cada vez mais, presente a grande expansão que o *e-commerce* tem vindo a sofrer nestes últimos anos. Como resultado imediato desta proeminência, os bancos têm vindo a fortalecer a sua posição no mercado de modo a alcançarem o sucesso pretendido.

Seja qual for a fase em que um banco se encontre neste novo negócio, as expectativas dos clientes estão a mudar e o comércio electrónico desempenhará um papel deveras importante nestas novas expectativas.

Um banco necessitará de desenvolver as suas capacidades competitivas de forma a ser bem sucedido no comércio electrónico. Para alcançar o topo desta competitividade, os bancos terão de ter uma estratégia distinta de comércio

electrónico, uma comunicação clara para os diferentes segmentos, alianças com *specialized partners*<sup>7</sup> e um sofisticado sistema de pagamentos.

No entanto, não é suficiente ser competitivo para separar os vencedores dos perdedores no mundo da banca electrónica. Os bancos terão de afinar o seu conhecimento sobre as necessidades dos clientes, sobre a actual e emergente competição dos serviços electrónicos, sobre a angariação de clientes e técnicas de marketing.

Segundo Chris Musto (citado em [Oliveira, 1999]) o comércio electrónico é uma proposta válida porque permite aos bancos ganhar uma certa vantagem competitiva, pois devido aos menores custos operativos é possível "cobrar menos em termos de empréstimos e pagar mais nos depósitos."

Todavia, segundo Badoc [Badoc, 1999] o desenvolvimento do comércio electrónico nos bancos incita uma profunda renovação do *marketing-mix* tradicional.

### **2.10.10. «Customer Franchise Management»**

A Mercer [Mercer Management Consulting, 1997] define «*customer franchise*» como a carteira de clientes com os quais um banco mantém relações privilegiadas e para os quais desenvolve esforços de criação de valor.

Segundo Pedro Herranz, Miguel Dávila e Vitor Fernández [Herranz *et al.*, 1998] o termo «*franchise*» na denominação da metodologia foi escolhido para ressaltar que se trataria de estabelecer relações privilegiadas «*franchisadas*» com certo tipo de clientes que tinham que ser identificados. Para estes autores a orientação estratégica inerente à «*Customer Franchise Management*» (CFM) passa pela individualização do mercado. Os bancos deveriam deixar de enviar mensagens para o mercado global e passar a comunicar com cada cliente individual.

De acordo com a Mercer [Mercer Management Consulting, 1997] o CFM baseia-se num conjunto de princípios chave: (Fig.2.18)

---

<sup>7</sup> Parceiros especialistas em tecnologia.

**Fig. 2.18 – Princípios chave do CFM**

- Os activos mais importantes de uma empresa são os seus clientes;
- Os clientes não são todos iguais;
- O valor dos melhores clientes é, normalmente, muito superior ao do cliente médio;
- Os clientes diferem tanto na resposta às variáveis de «marketing mix» como no custo de os servir;
- A focalização nos melhores clientes proporciona grandes benefícios.

**O activo cliente<sup>8</sup> de um banco deve ser gerido e controlado pelo menos tão rigorosamente como qualquer activo financeiro ou operacional.**

**Fonte: Mercer Management Consulting [1997]**

O CFM é particularmente apropriado ao negócio bancário [Mercer Management Consulting, 1997], pois verificam-se quatro grandes características neste negócio:

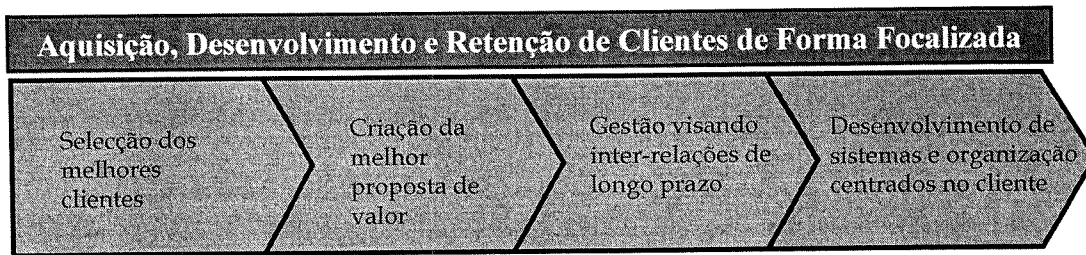
- Uma grande variabilidade da rentabilidade de clientes;
- Clientes e segmentos com necessidades diversas;
- Potencial de criação de relações de longo prazo com clientes;
- Acesso a significativos volumes de informação sobre clientes.

Assim sendo, o CFM constitui um poderoso conceito centrado nos clientes, de modo a que a aquisição, o desenvolvimento de relações e a fidelização de clientes seja de forma focalizada. (Fig. 2.19)

---

<sup>8</sup> «customer franchise».

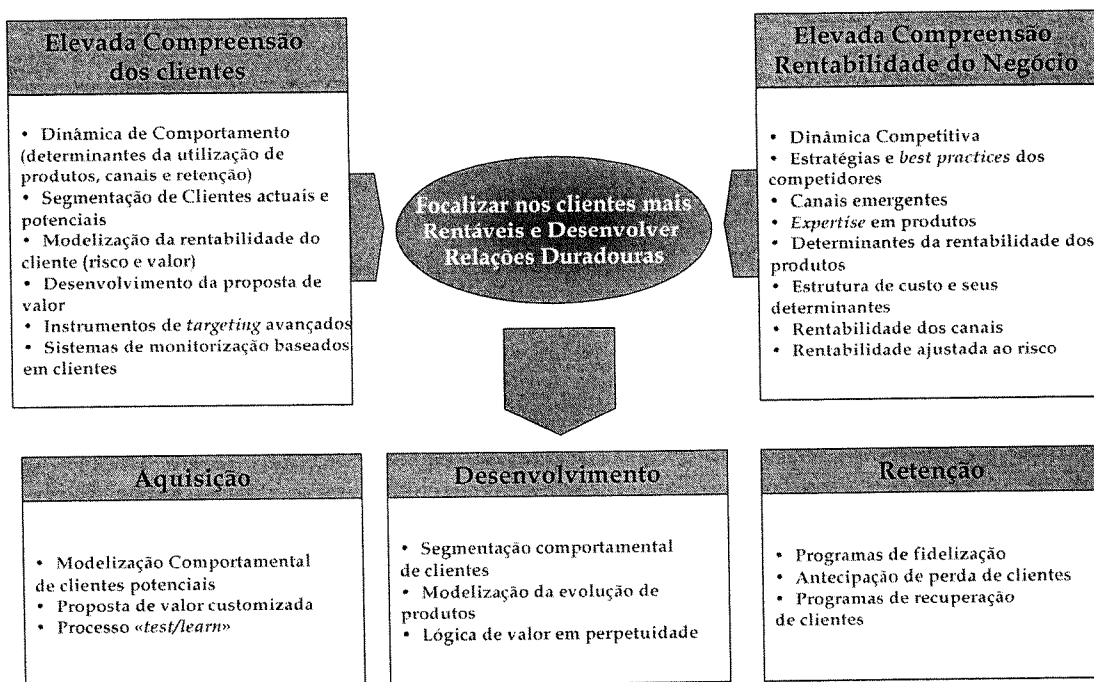
**Fig. 2.19 – Conceito centrado nos clientes**



Fonte: Mercer Management Consulting [1997]

A abordagem CFM da Mercer “reside na combinação da compreensão e avaliação dos clientes com a modelização de custos, com base para desenvolver iniciativas centradas nos clientes”. (Fig.2.20)

**Fig. 2.20 – Abordagem CFM da Mercer**



Fonte: Adaptado Mercer Management Consulting [1997]

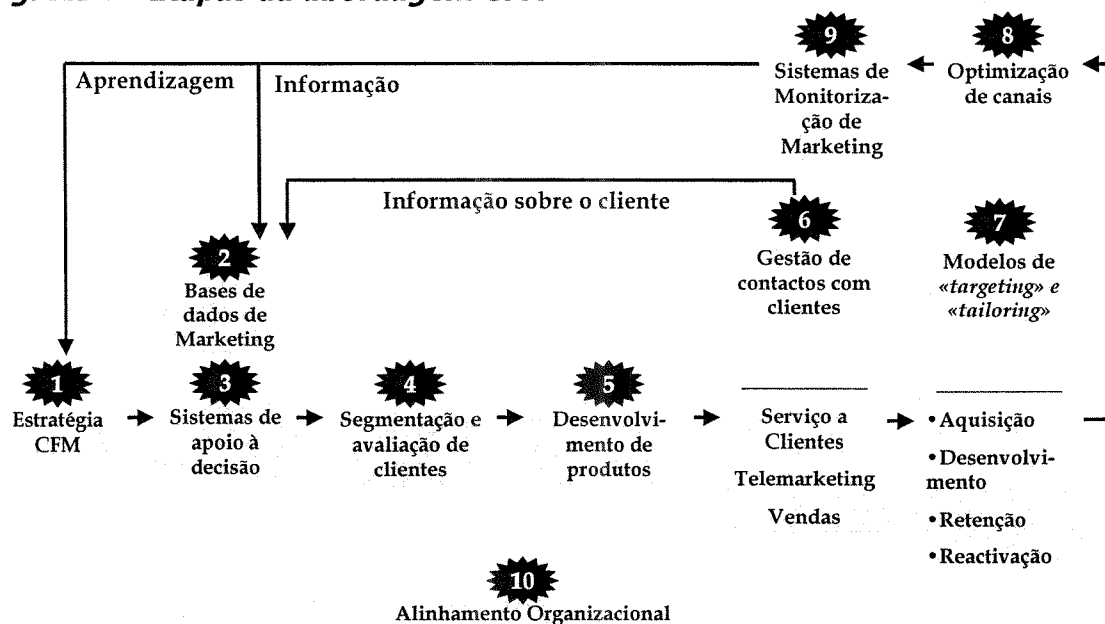


Desta forma, o CFM requer a criação de um verdadeiro diálogo com cada cliente e focaliza a sua acção na construção de uma relação contínua com o cliente, o que permite desenvolver um fluxo de comunicação nos dois sentidos.

De acordo com a Mercer "o CFM tem contribuído para um crescimento rápido e rentável de alguns bancos europeus e norte americanos através da capacidade de romper os paradigmas do sector por via de *targeting* e *tailoring*".

O processo de implementação completa do CFM envolve 10 etapas e trata-se de um processo de aprendizagem e desenvolvimento contínuo.(Fig. 2.21)

**Fig. 2.21 – Etapas da abordagem CFM**



**Fonte: Adaptado Mercer Management Consulting [1997]**

Na sua forma mais simples, o CFM permite melhorar a *performance* do negócio bancário mediante programas bem direccionados, permite melhorar o retorno financeiro dos esforços de angariação de clientes focalizando micro-segmentos numa lógica integrada de rentabilidade, permite uma verdadeira optimização do *pricing* através da análise de sensibilidade à variação da taxa de juro, permite melhorar a capacidade de retenção de clientes, permite considerar diferentes conceitos de serviço em função dos perfis de clientes e sobretudo permite desenhar o produto certo para clientes certos.

Todavia, apesar da aparente simplicidade da utilização da metodologia CFM, a sua implementação obriga a profundas alterações no modo de actuação dos bancos.

**Fig. 2.22 – Marketing tradicional versus CFM**

<b>Marketing Tradicional</b>	<b>Customer Franchise Management</b>
Adquirir o maior número de clientes possível	Adquirir os clientes «certos»; maximizar o valor de perpetuidade por via de programas de desenvolvimento e retenção
Focalização no mercado agregado ou em grandes grupos de clientes	« <i>Micro-targeting</i> » para alocação de recursos e obtenção de níveis superiores de produtividade e rentabilidade
Vender o maior número possível de produtos	Vender o produto «certo» ao cliente «certo»
Comunicação alargada da empresa para os clientes	Comunicação nos dois sentidos
Fontes de informação estáticas	Fontes de informação dinâmicas e intensivas
O Marketing é uma função de « <i>staff</i> »	O « <i>relationship marketing</i> » é uma capacidade integral de cada unidade de negócio, requerendo nova organização e processos
O impacto do marketing é difícil de medir	Impacto do marketing bem mensurável
Programas de vendas pontuais	Processo contínuo de desenvolvimento e aprendizagem contínua baseado em « <i>feedback</i> » e na adaptação de iniciativas anteriores

**Fonte: Adaptado Mercer Management Consulting [1997]**

### 2.10.11. « *Customer Relationship Management* »

Os bancos têm vindo a desenvolver estratégias de *Customer Relationship Management (CRM)*, procurando desenvolver processos operacionais de modo a conseguirem adquirir, servir e manter os seus clientes.

A criação de infra-estruturas capazes de suportar estes processos implica, logicamente, um grande investimento em *software* e *hardware* que permita aos bancos criar produtos, serviços e canais para um segmento de clientes particular.

Apesar do grande investimento feito pelos bancos, há uma elevada falta de clarividência quanto à definição de *CRM*.

Muitos equacionam a *CRM* com tecnologias, como a *data warehouse* e a *data mining*. Outros veêm-na exclusivamente como a grande perspectiva de desenvolvimento e sustento de fortes relações com os clientes. Outros ainda, definem-na como uma aproximação táctica da segmentação de clientes.

No entanto, de acordo com a Ernst & Young [Ernst & Young, 1999] a *CRM* refere-se a qualquer estratégia que tenha como objectivo a gestão dos clientes e das relações com estes.

Na realidade, quer a relação seja implícita ou explícita, todos os bancos têm uma relação ou um leque de relações com os seus clientes.

Desde sempre, a informação sobre cada cliente tem sido guardada em arquivos manuais obtidos através do contacto directo e conhecimento de longos anos com os empregados de um banco. Todavia, tem havido uma evolução, e presentemente, existem, gigantescos "armazéns virtuais" de bases de dados.

Os bancos que conseguirem armar-se com todo o conhecimento útil sobre os seus clientes, poderão alcançar elevadas vantagens financeiras e comerciais, pois poderão direccionar o marketing e a criação de produtos de forma mais efectiva.

O ponto estratégico fundamental é saber, perante a diversidade de informação disponível, qual é a informação relevante.

Estas informações alcançadas darão a possibilidade de aprofundarem as relações existentes com os clientes mais desejados, atrair novos clientes e, até mesmo, desencorajar clientes que não sejam rentáveis.

Contudo, é importante salientar que a *CRM* requer uma actuação clara e racional, firmemente baseada em considerações estratégicas actuais e futuras dos bancos, assim como do seu posicionamento no mercado financeiro.

## **2.11. Síntese do Capítulo II**

Com o presente capítulo procurámos contextualizar o sector bancário – do ponto de vista da oferta e da procura –, e analisar algumas tendências de marketing específicas.

Esta parte da tese permitiu-nos ter uma melhor percepção do ambiente, das técnicas e dos desafios impostos aos bancos e, em concreto, em relação às especificidades dos serviços financeiros, que são objecto de análise, no quadro, do presente estudo.

Note-se que a evolução do marketing bancário possibilita aos bancos melhores resultados, em termos de meios e recursos disponíveis, permitindo a obtenção dos objectivos de forma mais eficiente, traduzindo-se num reforço da competitividade face à concorrência.

Assim, vimos que os bancos estão a aprender que o cliente, e não o produto, é a parte mais importante do negócio bancário e que este pode ser quebrado por três componentes distintos – o produto, a entrega e o cliente.

Na realidade os clientes são a única fonte possível de recursos que os bancos necessitam para o seu negócio e devem ser considerados um fim e não apenas um meio.

Todavia, os bancos devem deixar de estar orientados segundo uma estratégia de vendas, para começarem a preocupar-se com uma verdadeira estratégia de marketing que englobe as necessidades dos clientes, bem como a satisfação das suas expectativas.

É com este propósito que, no presente estudo, procuramos também conhecer melhor as necessidades dos clientes universitários em análise, pois, deste modo, estamos certos, que será possível fidelizar os clientes e torná-los rentáveis ao mesmo tempo que se procura angariar outros. Refira-se que é no cliente que está a chave para se alcançar o sucesso pretendido, como vimos.

# Capítulo III

## **Da Universidade ao Meio Empresarial**

## Capítulo III

# Da Universidade ao Meio Empresarial

### 3.1. Evolução e Organização da Universidade

#### 3.1.1. Contexto Histórico da Evolução da Universidade

Durante a Idade Média, as Universidades assumiram identidades e culturas próprias, que se mantiveram inalteráveis até ao século XIX [Santos, 1997].

Nesta altura, as Universidades caracterizavam-se por:

- Ministrarem instrução de grau avançado nas áreas de Letras e Ciências (como Filosofia, Direito ou Medicina), tendo em conta o desenvolvimento intelectual, a formação do carácter e socialização dos seus alunos, essenciais para as futuras elites dirigentes;
- Serem concebidas como comunidades de intelectuais que procuravam o avanço dos conhecimentos, tendo importantes responsabilidades na transmissão do conhecimento e cultura;
- Apresentarem uma forte dependência em relação à religião e um certo isolamento em relação à sociedade em geral.

Assim, durante a época medieval, as antigas Instituições de Ensino europeias foram criadas para transmitir e manter viva a herança cultural, filosófica e religiosa que vinha desde a antiguidade clássica.

A Universidade Medieval vivia isolada da sociedade e dedicava-se à formação de uma elite de futuros dirigentes e profissionais, essencialmente na área da Medicina, Direito, Filosofia e Teologia. A investigação realizada não tinha como objectivo a aplicação prática, mas sim a busca do saber.

A reduzida dimensão das Universidades e o facto de receberem alunos oriundos dos estratos mais favorecidos, facilitava a obtenção de recursos. Por outro lado, a tecnologia e investimentos necessários eram muito reduzidos, à excepção das instalações da Universidade, que eram geralmente cedidas pelo Estado ou pela Igreja. Uma das poucas restrições existentes à actuação da Universidade nessa época era a ética religiosa.

As diversas áreas do saber eram muito pouco desenvolvidas e perfeitamente independentes entre si, sendo raros os saltos qualitativos numa área científica. Quando estes aconteciam, eram geralmente ignorados e renegados pela corrente dominante, acabando por emergir mais tarde, quando se tornavam factos irrefutáveis. A Universidade clássica encontrava-se assim perante uma envolvente claramente estável e com um grau não muito elevado de complexidade. No entanto esta situação alterou-se consideravelmente na época moderna.

Já durante o século XIX, é possível identificar 3 modelos distintos precursores da Universidade moderna:

- O modelo Inglês, tendo como principal defensor o Cardeal Newman e que está ligado ao paradigma da personalidade;
- O modelo Francês (ou napoleónico), que está ligado ao paradigma da educação profissional;
- O modelo Alemão, cujos princípios se devem a Von Humboldt, que pode denominar-se como o modelo de investigação.

Com o desenvolvimento industrial dos séculos XIX e XX, alargou-se a base de emprego de profissionais qualificados, levando a um grande desenvolvimento das Universidades, principalmente as que estavam ligadas às áreas industriais e tecnológicas. Por outro lado, houve uma progressiva independência das Universidades em relação ao poder religioso (e que foi acompanhada por uma maior dependência do Estado).



Como resultado da industrialização progressiva dos países e da necessidade de uma maior qualificação profissional da população, as Universidades, a partir do final do século XIX, começaram a dar formação em novas áreas, geralmente ligadas às ciências e tecnologias (agricultura, engenharia e ciências sociais). A função da investigação começa a ser reforçada e são fundadas numerosas Universidades neste período.

Como consequência do alargamento das áreas científicas e de um papel mais activo da Universidade na realidade económico-social, o nível de complexidade da envolvente específica da Universidade aumenta durante a primeira metade do século XX.

A Universidade do século XX encontra-se perante um ambiente estável, embora com um certo grau de complexidade. Durante esta época é possível identificar dois períodos distintos de mudança [Santos, 1997]:

### **3.1.1.1. De 1940 a 1975**

A Segunda Guerra Mundial marca definitivamente o assumir da ciência e tecnologia como elementos fundamentais para o desenvolvimento económico-social das nações.

A investigação é assumida como o aspecto mais importante do conceito de Universidade, procurando-se que esta tenha uma maior ligação às necessidades industriais e económicas da sociedade.

O ensino pós-secundário democratiza-se, assumindo um carácter profissionalizante em detrimento dos conceitos mais elitistas existentes no passado.

Nas décadas de 50 e 60 assiste-se a um grande crescimento dos sistemas de Ensino Superior, tanto em número de Universidades como em dimensão. Este desenvolvimento é suportado pelo elevado crescimento económico desta época, pela natalidade do período pós-guerra e pelas teorias vigentes que evidenciavam o elevado retorno económico da educação superior. Para além de um crescimento quantitativo do Ensino Universitário, dá-se neste período uma forte diversificação de tipos de instituição e de níveis de ensino.

Verifica-se um crescimento explosivo em termos do volume de conhecimento científico existente. O aumento do conhecimento foi fruto de um maior esforço de investigação, bem como de uma maior especialização das áreas científicas existentes e do rápido desenvolvimento de novas áreas.

A grande dimensão que as organizações universitárias apresentam durante esta fase leva a uma forte burocratização das suas estruturas e órgãos de gestão. Por outro lado, o aumento de complexidade da envolvente específica da Universidade é cada vez maior, em paralelo com um aumento da incerteza, fruto de uma mais dinâmica transformação tecnológica.

### **3.1.1.2. De 1975 à actualidade**

A partir de meados da década de 1970, o Ensino Superior entrou em crise na generalidade dos países desenvolvidos. Esta situação deveu-se, por exemplo, ao forte abrandamento do crescimento económico, e ocorreu numa altura em que os sistemas de Ensino Superior procuravam gerir as consequências de um crescimento acelerado nas décadas anteriores.

No entanto, a legitimidade da Universidade começa a ser posta em causa e cria-se a expectativa e exigência de um contributo cada vez maior para a sociedade, falando-se de uma multiplicidade de funções ou pluralidade de missões para a Universidade.

Em termos das transformações tecnológicas, é de salientar a grande redução do tempo que vai desde a descoberta científica à introdução da inovação no mercado. Assim, a função tradicional da investigação nas Universidades, ligada apenas à investigação fundamental, é posta em causa, sendo esperado que a Universidade contribua para o desenvolvimento económico e social das nações, através da aplicação e valorização das suas actividades de investigação.

As áreas científicas, que praticamente não existiam na década de 1970, assumiram uma importância fundamental em poucos anos (como Biotecnologia ou Informática), dificultando a gestão das competências científicas da Universidade e exigindo inovações de carácter radical em vez de incremental.

Na década de 1990, o volume de conhecimentos e de informações existente continuou a crescer a um ritmo exponencial. Contudo, o forte impacto das tecnologias de informação na organização universitária não foi ainda então assimilado, nem em termos do processo educativo, nem ao nível da administração e gestão da Universidade.

Outro aspecto que marcou a organização universitária foi a especialização das áreas científicas, aliada ao ritmo mais acelerado de desenvolvimento e transformação tecnológica. Isto fez com que o tradicional processo de compartimentação das áreas científicas perdesse a sua eficácia como meio de coordenação das actividades. Cada vez mais as actividades de investigação têm um carácter interdisciplinar, não se identificando claramente com nenhuma área científica, e as necessidades do mercado de trabalho têm um carácter multidisciplinar, exigindo uma formação universitária com o contributo de várias áreas científicas.

Assim, a multiplicidade de funções assumidas pela Universidade e o extraordinário aumento do número de especializações científicas provocaram um novo aumento da complexidade do ambiente da Universidade.

Apesar da pluralidade de funções que advém de um papel mais abrangente das Universidades, de uma forma simplificada, pode considerar-se que a Universidade moderna desempenha três funções essenciais: investigação (ligada à criação de conhecimento), ensino (ligada à transmissão de conhecimento) e ligação à sociedade (que envolve a aplicação, difusão e valorização do conhecimento e a prestação de serviços à sociedade) [Santos, 1997; Conceição et al, 1997 e 1998; Conceição e Heitor, 1999].

A segunda metade do século XX foi palco de uma extraordinária expansão dos sistemas de Ensino Superior, os quais passaram a garantir a formação de 20 a 30% dos elementos de cada geração, quando anteriormente não formavam mais de 5% da população das faixas etárias correspondentes.

Este movimento de crescimento e democratização do Ensino Superior foi acompanhado por uma grande diferenciação institucional e por uma forte diversificação da tipologia e conteúdo da formação ministrada.

Simultaneamente, foi reforçado o papel e importância da investigação desenvolvida pelas instituições de Ensino Superior e posta em causa a postura de isolamento tradicionalmente assumida pela Universidade [Santos, 1997].

Desta forma, as Universidades são chamadas a desempenhar um papel cada vez mais importante e abrangente na reestruturação e desenvolvimento das economias nacionais, as quais são crescentemente baseadas no conhecimento. Ao mesmo tempo, enfrentam pressões ligadas à diminuição das despesas públicas e ao envelhecimento da população, tendo ainda que gerir os efeitos de um crescimento acelerado nas décadas anteriores.

## **3.2. O Sistema Universitário Português**

### **3.2.1. Breve Evolução Histórica**

A Universidade portuguesa nasceu no final do século XIII com a fundação da Universidade de Coimbra. Mais de 600 anos depois, esta era ainda a única Universidade portuguesa tendo, em 1910-1911, 1.246 alunos e 78 professores. A Universidade era constituída nesta época pelas Faculdades de Teologia, Direito, Matemática, Medicina e Filosofia. Era, na sua essência, uma Universidade clássica.

Todavia, existia um conjunto de Escolas Superiores em Lisboa e no Porto que ministravam ensino nas áreas de carácter mais profissional, como a engenharia, as ciências médico-cirúrgicas e os estudos comerciais.

Na análise da evolução histórica e jurídica da Universidade portuguesa no século XX distinguem-se 3 períodos que correspondem, grosso modo, aos 3 regimes políticos que vigoraram em Portugal neste século [Santos, 1997]:

- **A Universidade da Primeira República**

Com a implementação da República, em 1910, dá-se uma verdadeira revolução no Ensino Superior português com a criação de duas novas Universidades, em Lisboa e no Porto, e com a reforma da Universidade de Coimbra. As Universidades encontram-se agora mais viradas para a necessidade do desenvolvimento

económico-social. Adicionalmente, prevê-se a criação de um conjunto de Escolas Técnicas nas diversas áreas da engenharia, comércio e indústria (e.g. IST – Instituto Superior Técnico, em 1911).

- **A Universidade do Estado Novo**

Durante o Estado Novo, as iniciativas legislativas têm um fio condutor comum e visam a uniformização da Universidade portuguesa e a limitação da sua autonomia. O modelo de Universidade de investigação, timidamente introduzido em 1911, é negligenciado, dando-se maior ênfase à vertente de instrução universitária.

A partir da década de 70 inicia-se um período de desenvolvimento e mudança no Ensino Superior. Dá-se uma expansão e diversificação do Ensino Superior com a criação de novas faculdades no âmbito das Universidades já existentes. Nesta época, começa a ser assegurada a equiparação ao doutoramento obtido em Universidades estrangeiras e reestrutura-se a carreira docente universitária.

Em 1971 é criada a Universidade Católica, primeira Universidade portuguesa não dependente do Estado. Em 1973 são criadas a Universidade do Minho, Universidade Nova de Lisboa, Universidade de Aveiro, Instituto Universitário de Évora, bem como diversos Politécnicos e Escolas Superiores.

- **A Universidade Moderna**

A fase de consolidação e modernidade do Ensino Superior português estabeleceu-se a partir de 1980, tendo-se afirmado em Portugal a Universidade de investigação. Em 1986 dá-se a passagem de diversos Institutos Universitários a Universidades. Com a entrada de Portugal na Comunidade Europeia, dá-se uma progressiva internacionalização das Universidades portuguesas e também um forte desenvolvimento do ensino de pós-graduação ao nível de mestrado e doutoramento. O final da década de 80 e início da década de 90 é marcado pela explosão do Ensino Superior Privado, que apresentou em 1991, pela primeira vez, um número de vagas superior ao do Ensino Superior Público [CIPES, 1999].

Ao chegarmos ao ano de 2002, o Ensino Superior apresenta, assim, duas modalidades: o ensino universitário e o ensino politécnico [Veiga Simão et al, 2002].

A questão chave que se coloca é a de reestruturar e modernizar o sistema de ensino superior de modo a que, na sua dupla dicotomia (público/privado e universitário/politécnico), responda aos desafios da actual sociedade do conhecimento.

Vamos aqui considerar alguns aspectos relativos ao Ensino Superior Público Universitário e em seguida, ao Ensino Superior Privado Universitário.

### **3.2.2. Ensino Superior Público**

Em Portugal foram detectadas influências dos diversos conceitos de Universidade ao longo do século XX. Contudo, a partir da década de 80, impôs-se o modelo de Universidades de investigação, mais próximo do modelo alemão.

A evolução da Universidade portuguesa acompanhou a tendência dominante na generalidade dos países, a qual reconhece que a investigação é função essencial da Universidade moderna.

Quanto à organização e gestão das Universidades públicas em Portugal, esta tem uma fraca ligação à sociedade e a uma excessiva dependência da sua estrutura departamental para o desenvolvimento das actividades [Conceição et al, 1998 e 2000; Santos 1997; Conceição e Heitor, 1999].

Uma das causas desta situação é o quadro legal que regula o sistema universitário português, o qual conduz a organizações muito centradas sobre si próprias e não promove a diferenciação institucional.

Neste contexto, torna-se essencial realizar uma transformação no quadro regulador do sistema universitário português, a par com uma mudança das mentalidades no sentido de promover uma maior inovação e acelerar o processo de renovação das Universidades portuguesas.

Os modelos de organização e gestão das Universidades são fortemente condicionados pelas disposições normativas emanadas pelos Estados.

De facto, uma das formas dos Governos conseguirem gerir e exercer algum controlo sobre os sistemas de Ensino Superior é uniformizar e regulamentar os modelos de organização e gestão das Universidades [Santos, 1997].

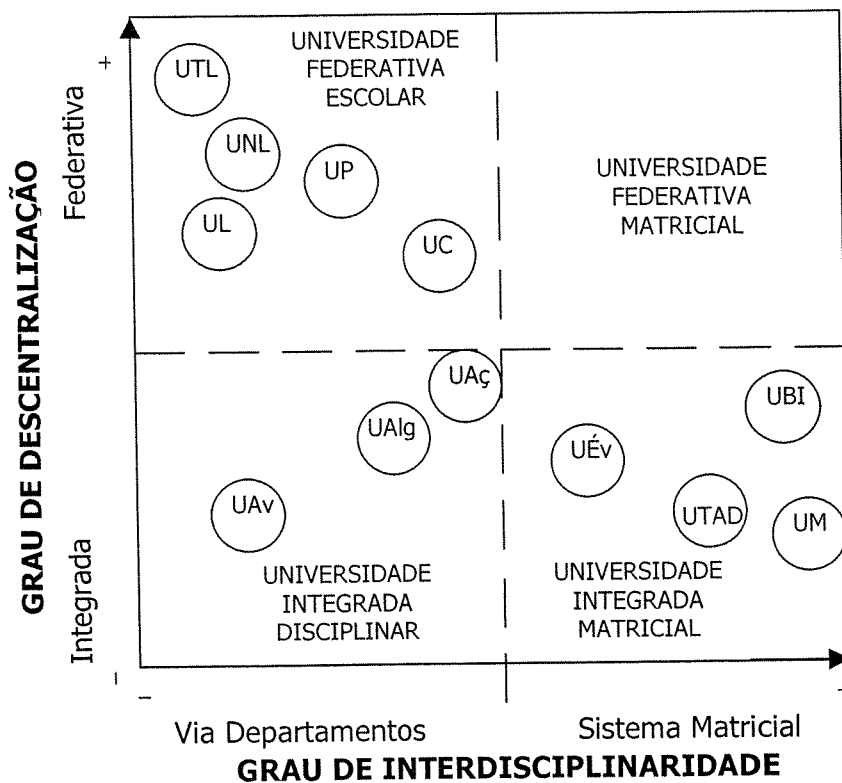
Da análise da matriz seguinte, verifica-se que existem 2 configurações típicas da Universidade portuguesa.

A primeira delas corresponde à estrutura federativa das maiores e mais antigas Universidades portuguesas, as quais estão organizadas em faculdades com elevada autonomia e com quase total responsabilidade na prossecução de actividades de ensino e investigação.

Dado que cada faculdade actua numa área científica específica e a sua dimensão não é muito elevada, as actividades de ensino e investigação encontram-se geralmente dependentes da estrutura departamental.

A outra configuração típica pode ser observada nas mais recentes Universidades portuguesas, que foram criadas com um âmbito mais regional e que são Universidades integradas, não tendo faculdades autónomas. O objectivo deste modelo de organização matricial é aumentar a flexibilidade das organizações e fomentar a interdisciplinaridade das actividades.

**Figura 3.1- Modelos de Organização das Universidades Portuguesas**



Fonte: [Santos, 1997]

Um dado interessante é a tendência das Universidades mais recentes desenvolverem modelos de organização baseados numa estrutura matricial em detrimento do modelo federativo e disciplinar característico das mais antigas.

Em seguida, apresentam-se exemplos de 3 tipos de modelos de organização distintos em universidades públicas portuguesas:

- **Universidade Técnica de Lisboa (UTL)**  
**(Universidade Federativa)**

**Estrutura orgânica:** Dá ampla autonomia às 7 Escolas que a compõem. Cada Escola tem o seu campus. As Escolas estão geralmente divididas em departamentos.

**Organização do ensino:** As actividades de ensino são asseguradas pelas Escolas, com ampla autonomia.



**Organização da investigação:** As actividades de investigação são asseguradas pelas Escolas, com ampla autonomia.

**Afectação de recursos:** A dotação orçamental anual para a UTL é dividida pelas diversas Escolas e pela Reitoria, tendo as Escolas total autonomia para a gestão das receitas próprias que consigam gerar.

- **Universidade de Aveiro**  
*(Universidade Integrada)*

**Estrutura orgânica:** Os departamentos têm considerável autonomia e reproduzem a estrutura de governo da Universidade.

**Organização do ensino:** As actividades de ensino encontram-se dependentes dos departamentos a que dizem respeito.

**Organização da investigação:** As actividades de I&D encontram-se dependentes dos departamentos pelo que terão primordialmente um carácter disciplinar.

**Afectação de recursos:** Os departamentos têm autonomia administrativa e financeira.

- **Universidade da Beira Interior (UBI)**  
*(Universidade Integrada Matricial)*

**Estrutura orgânica:** tem como base uma estrutura departamental organizada em unidades científico-pedagógicas com autonomia científica, pedagógica e administrativa.

**Organização do ensino:** As actividades de ensino estão organizadas em programas com gestão independente.

**Organização da investigação:** As actividades de I&D estão organizadas em programas tendo uma gestão independente.

**Afectação de recursos:** As unidades pedagógico-científicas e os centros têm um orçamento anual que é atribuído pelo conselho administrativo da Universidade a partir dos planos e orçamentos anuais da Universidade.

Vejamos consequências práticas da aplicação dos diversos modelos organizativos. Segundo um estudo elaborado para o Diário de Notícias [DN, 2001], por um grupo de consultores, constituído por Pedro Lourtie, Maria Luís Rocha Pinto, Pedro Mil-Homens e Hélder Pereira, pretendeu-se definir um conjunto de indicadores que permita, com alguma objectividade, caracterizar as Universidades portuguesas.

Esses indicadores são:

- Procura da instituição;
- Crescimento do número de alunos;
- Duração média dos estudos;
- Capacidade em termos de pós-graduação;
- Corpo docente e investigação;
- Acção social escolar e saúde;
- Cultura/desporto e mobilidade internacional dos estudantes;
- Orçamento e instalações;
- Tecnologias de informação e comunicação, bibliotecas e salas de estudo.

Vejamos as principais observações relativas às diversas universidades do Ensino Superior Público em Portugal.

Em termos relativos, são as instituições de Lisboa, do Porto e de Coimbra que apresentam, genericamente, maior capacidade de atracção, o que poderá resultar de factores de localização ou de tradição.

### **Universidade de Coimbra**

Tem carências a nível de instalações (falta de salas de aulas, cantinas, residências) e apresenta um investimento médio por aluno dos menores, relativamente às restantes instituições em estudo.

É também em Coimbra que se encontra a faculdade que registou, em todo o País, o maior crescimento dos últimos 5 anos: a licenciatura de Ciências do Desporto e Educação Física aumentou em 209% o contingente dos seus alunos, desde 1995. Porém, o seu corpo docente é muito reduzido, pouco qualificado e pouco estável.

Coimbra é das instituições "antigas", a que registou o maior aumento no número de alunos de licenciatura. Uma expansão que se sente todos os anos, principalmente nos cursos de Direito, Psicologia, Desporto e Educação Física – mas que não tem sido acompanhada pela melhoria da capacidade das instalações, pelo acréscimo de professores e condições de ensino.

É a Universidade que apresenta o maior número de computadores para utilização dos estudantes – um dado que se liga com o facto de este ser também um dos estabelecimentos de ensino onde o acesso à Internet está assegurado a 100%.

O depósito legal de todas as publicações editadas em Portugal faz desta Universidade a melhor em espólio bibliográfico.

### **Universidade Clássica de Lisboa**

O objectivo da Universidade Clássica de Lisboa é aumentar o contingente de alunos de mestrado e doutoramento em relação aos da licenciatura, uma regra definida em contrato com o Ministério da Educação.

Esta universidade tem um quadro de professores estabilizado há muito tempo. Não tem necessidade de aumentar o número de docentes, mas sim de rejuvenescer os seus quadros.

É a instituição de ensino que menos se destaca quanto à informatização. No entanto tem vindo a investir mais recentemente nesta área.

### **Universidade Técnica de Lisboa**

Nesta Universidade, o estudo do DN destacou a Faculdade de Motricidade Humana como aquela em que o número de mestrados mais aumentou.

### **UNL – Universidade Nova de Lisboa**

A Universidade Nova de Lisboa foi a instituição que apresentou os melhores resultados, em termos do número de anos que os alunos levam a concluir os seus cursos. As licenciaturas com médias temporais mais favoráveis são Economia, Direito e quase todos os cursos da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas.

Foi também possível concluir que a UNL é a instituição com as melhores condições de ensino, seguida de Aveiro e Coimbra.

### **ISCTE – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa**

O ISCTE desenvolveu-se de tal forma que é a segunda instituição do País a conseguir o maior número de candidatos aos seus cursos.

Muitos dos cursos de mestrado do ISCTE são feitos por encomenda das empresas, o que significa dinheiro em caixa e sucesso garantido.

### **Universidade do Porto**

Psicologia é um curso “que está na moda”, mas também beneficia daquele contingente de alunos que todos os anos tentam entrar em Medicina e falham o alvo por décimas. Arquitectura tem muita procura em todo o País mas ganha um alento especial na Capital Europeia da Cultura, graças ao prestígio de Siza Vieira – responsável pelo projecto do próprio edifício da faculdade. Junte-se a estes dois factores a elevada densidade demográfica da zona do Porto e arredores e estão encontradas algumas das razões pelas quais a Universidade do Porto é, em termos gerais, a que regista maior número de candidatos (sendo as duas licenciaturas mencionadas as mais concorridas, a par da licenciatura de Medicina).

A Universidade do Porto é a segunda, das ditas instituições “antigas”, que mais cresceu no número de alunos. Mas existe uma sua faculdade onde a realidade é completamente oposta: Medicina Dentária é um curso cuja população decresceu nos últimos 5 anos, pois muitos dos candidatos limitam-se a utilizar o curso como uma antecâmara para outra licenciatura (Medicina), visto os 3 primeiros anos serem comuns.

A Faculdade de Ciências beneficia de docentes que são cientistas de renome e de um prestígio passado de geração em geração. Lecciona muitos cursos ligados à Matemática e à Física em que os alunos demoram, em média, o dobro dos anos que deviam para concluir as licenciaturas.

### **Universidade de Aveiro**

A primeira rede óptica de banda larga do País envolveu a Universidade de Aveiro, que também ganha pela excelência dos seus centros de investigação.

Aveiro é a melhor Universidade Pública à luz dos indicadores considerados pelo DN. É a Universidade que mais se destaca nas condições de ensino e na qualidade da vida quotidiana dos alunos.

### **UBI – Universidade da Beira Interior**

O investimento da UBI nos estudantes passa pelos professores, pelas instalações mas também pela Acção Social Escolar. As verbas foram investidas nas residências estudantis, que permite alojar 12% da população estudantil (a percentagem mais elevada das Universidades portuguesas) e no número de alunos bolseiros (cerca de 35% da população). O facto do número total de alunos ser menor trouxe melhores condições de aprendizagem aos alunos da Beira Interior, que beneficiam da maior fatia de investimento médio por aluno dos últimos 10 anos.

No que diz respeito à qualidade da vida quotidiana dos estudantes, surge destacada a UBI e só depois as instituições de Coimbra e Aveiro.

No entanto, o número de candidatos tem vindo a diminuir e há cursos que deverão mesmo fechar as portas. A UBI é a universidade que regista, de todas as instituições públicas a nível nacional, a menor procura por parte dos estudantes.

### **UTAD – Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro**

A UTAD tem uma das maiores percentagens de alunos deslocados dos País: 80% dos seus estudantes não residem na zona de Vila Real. No entanto, é a segunda instituição pública menos procurada pelos candidatos ao Ensino Superior.

No pólo de Chaves a taxa de sucesso é de 90% e os estudantes dos cursos do Ensino Básico – 1º Ciclo, Educação de Infância e Turismo são os mais rápidos do País a terminar a sua licenciatura.

### **Universidade de Évora**

Com um crescimento fulminante nos últimos 5 anos, a Universidade de Évora mais do que duplicou o número dos seus professores. Veremos mais pormenores acerca dos ingressados nesta universidade no presente trabalho – ponto 3.5.2.

### **Universidades dos Açores e da Madeira**

As Universidades dos Açores e da Madeira são aquelas que conseguiram as verbas mais significativas por parte do Estado.

Têm uma grande carência de doutorados e professores em geral, bem como estruturas de acção social escolar muito fracas.

As fronteiras de água dos Açores não impediram que a sua Universidade tenha conseguido duplicar, nos últimos 5 anos, o número de alunos de licenciatura. A insularidade faz com que a estratégia tenha de ser mais apurada. A licenciatura em serviços Sociais é a grande campeã da procura dos alunos e consegue atrair muita gente do continente. Esta instituição realizou o maior número de doutorados do País, chegando mesmo a ter quatro teses por mês.

A Universidade da Madeira tem uma fraca aplicação das verbas que lhe é atribuída pelo Estado e regista o menor número de estudantes de mestrado e de doutoramentos. Quanto ao número de docentes, esta foi a única instituição onde estes diminuíram nos últimos 5 anos.

### **3.2.3. Ensino Superior Privado**

A legislação portuguesa de 1994 baseia-se essencialmente em princípios constitucionais e na reforma educativa de 1986. Observa-se a tendência jurídica para moldes organizacionais descentralizadores e mais participativos, pela definição de uma maior intervenção de docentes e estudantes no Ensino Superior privado, feito através do reforço da autonomia científica e pedagógica [Rodrigues, 1996].

Pode considerar-se que o sistema educativo, que inclui a Universidade, é subsistema fácil, dependente, que nunca foi autónomo, embora se reivindique a sua autonomia desde que historicamente existe Universidade. O controlo da educação reparte-se pela política, pela economia, pela ciência, pela vida familiar, pelo sistema religioso (Universidade Católica). O sistema de ensino universitário em Portugal divide-se em três tipos: público, privado e não-público, não-privado (este último correspondendo à Universidade Católica).

Segundo Rodrigues, o grande subsistema social aparentemente adequado para conter, abrigar e estimular a Universidade, será a ciência [Rodrigues, 1996].

Vejamos algumas características de instituições do Ensino Superior Privado de acordo com um estudo publicado no Diário de Notícias [DN, 2001]. É aqui salientado que, dez anos depois de o Conselho de Reitores das Universidades Públicas (CRUP) ter iniciado a avaliação sistemática do Ensino Superior, iniciativa da qual o Ministério da Educação tomou a liderança a meio do processo, surgem em 2001 os resultados da aferição executada em 2000, no que diz respeito ao Ensino Universitário Privado.

O balanço nem sempre é positivo, pois em muitas das avaliações marca presença a falta de um corpo docente próprio e qualificado; um excessivo laxismo no franquear das portas ao máximo número de alunos possível, sem atender a requisitos mínimos; e uma queda mais recente e acentuada na procura dos estudantes, devido ao aumento de vagas no sistema público.

A entrada com médias negativas é frequente nalgumas instituições universitárias privadas, chegando metade de alguns cursos a ser constituído por alunos que tiveram menos de 10 valores (alguns bem menos) na nota de candidatura.

Poucos professores trabalham em exclusivo nestas escolas, mas o fenómeno é natural se pensarmos que lhes é difícil formar o seu próprio corpo docente: as autorizações para mestrados só são concedidas vários anos depois de entrarem em funcionamento.

Pela positiva destacam-se as instalações, os laboratórios e estúdios. As associações e protocolos com empresas podem também ser uma garantia de estágio – ou mesmo emprego – no final do curso.

### **UAL – Universidade Autónoma de Lisboa**

**Melhor:** A UAL satisfaz os requisitos de uma instituição universitária, com laboratórios bem equipados nas áreas de Línguas e Tradução e estúdios modernos em Ciências da Comunicação. Denota uma grande preocupação em constituir um corpo docente qualificado.

**Pior:** Admite estudantes com notas negativas e é evidente a falta de procura na área das engenharias. Os níveis de aproveitamento são relativamente baixos na área das formações de natureza técnica (Ciências Humanas, Línguas, Literatura, Tradução, Economia, Gestão e Direito). A grande maioria dos docentes exerce a sua profissão fora da UAL.

### **Universidade Lusíada**

**Melhor:** No pólo de Lisboa existem boas instalações, bem aproveitadas e dimensionadas. A biblioteca e mediateca são muito boas, com horários alargados de funcionamento. Existem muitas regalias dadas aos estudantes a nível de reprografia, seguro de saúde, apoio médico, utilização de meios técnicos, informáticos e bibliográficos.

**Pior:** Aposta na massificação do curso de Arquitectura, não sendo estabelecida qualquer nota mínima para a entrada no mesmo. Em Lisboa, as instalações e o equipamento são insuficientes para o número de alunos. Há a necessidade de apostar na investigação, sendo necessário para isso um corpo docente “próprio”.

### **Universidade Lusófona**

**Melhor:** Os cursos de engenharia são a mais-valia da Lusófona, podendo mesmo considerar-se que esta é uma Universidade com uma situação globalmente positiva desde que não haja um aumento do número de estudantes e/ou licenciaturas.

**Pior:** As notas de candidatura são baixas, existindo uma certa facilidade concedida aos alunos, podendo mesmo optar-se por escolher uma prova específica relativamente ao curso onde se quer ingressar. Existem grandes desequilíbrios quantitativos e qualitativos entre os vários cursos ministrados, provavelmente devido à disponibilidade dos docentes e à quantidade de jovens que quer possuir um título universitário.



### **UI – Universidade Internacional de Lisboa**

**Melhor:** O seu corpo docente é composto por mais de 40% de pós-graduados (doutores e mestres), denotando uma forte aposta em docentes com experiência comprovada. O pólo da Figueira da Foz desenvolve relações com várias empresas, permitindo-lhe dispor de bolsas de estágios não curriculares para os alunos que terminem a licenciatura em Gestão.

**Pior:** Não só admite alunos com notas negativas, como também tem níveis de aproveitamento baixos (a percentagem é elevada no que respeita aos alunos que necessitam de 3 ou mais anos além do tempo normal para a conclusão do curso). Verificam-se falhas de assiduidade, não só ao nível dos alunos, como também dos próprios professores.

### **Universidade Fernando Pessoa**

**Melhor:** Tem um nível de ensino adequado, excelentes instalações, oito centros de investigação e um corpo docente com elevada qualificação. Possui um elevado número de parcerias de investigação nacionais e internacionais com resultados importantes, um elevado nível de informatização e uma boa comunicação à comunidade.

**Pior:** as bibliotecas existentes não possuem um bom arquivo, de maneira a dar respostas às necessidades dos alunos. A capacidade das salas de aula está no limite.

### **Universidade Atlântica**

**Melhor:** Prima pela originalidade ao nível da concepção e aposta na gestão da qualidade. Existe um grande número de estudantes trabalhadores que, por isso, lhes permite ter uma ligação real ao mundo profissional.

**Pior:** Como tem um número reduzido de alunos, a sua existência pode ser posta em causa, visto que depende das propinas pagas por estes. Não existe qualquer referência a estágios nem à sua regulamentação, à exceção do curso de Gestão de Saúde.

### **ISLA – Instituto Superior de Línguas e Administração**

**Melhor:** Para o ISLA, o ensino e a investigação têm igual importância. Esta instituição forma profissionais de elevado nível e que fazem falta ao mercado de emprego.

**Pior:** Existe uma grande dispersão das suas instalações. Devido à diminuição de candidatos ao ensino superior nos últimos anos, tem mesmo encerrado os primeiros anos de alguns cursos.

### **ISPA – Instituto Superior de Psicologia Aplicada**

**Melhor:** O ISPA regista um grande rigor na avaliação dos alunos, privilegiando a qualidade. Apresenta cuidado na aquisição de meios técnicos e laboratoriais de nível elevado.

**Pior:** A admissão de alunos não obedece a quaisquer requisitos e conta com limitações de espaço comparando com o número de estudantes. É necessário um melhor desempenho na formação prática dos alunos, através de estágios ao longo do curso, assim como do seu corpo docente.

### **3.3. Tendências**

#### **3.3.1. Ambiente**

Na Universidade prevalecem as condições gerais da sociedade como factores de influência e mudança no ambiente, sendo de considerar [Rodrigues, 1996]:

- A população (essencialmente a faixa populacional entre os 18 e os 25 anos);
- A economia;
- A legislação.

As mudanças ambientais mais significativas, durante as décadas de 1950 e 1960, visíveis tanto nos E.U.A. como na Europa e países asiáticos mais desenvolvidos, são:

- Maior heterogeneidade de cursos e de graus académicos;
- Crescimento progressivo e anual da população estudantil;
- Maior crescimento das universidades públicas em relação ao das privadas;
- Crescimento da população de estudantes de pós-graduação.

Para as Universidades, vistas como instituições que dão especial importância à instrução académica superior e que conferem graus de nível superior, o conhecimento deve ser aplicado nas profissões, no governo, na gestão e noutras instituições sociais. É possível distinguir 3 objectivos institucionais predominantes:

- A disseminação de conhecimentos junto dos estudantes, através do ensino;
- A criação e desenvolvimento do conhecimento, através da investigação;
- O serviço à sociedade, em relação com o ensino e com a investigação.

No entanto, estes objectivos não são de consenso geral. Os estudantes tendem a reconhecer a importância do ensino, mas não tanto da investigação [Rodrigues, 1996].

Para uma universidade, a sua função mais especial será a criação de novos conhecimentos através da investigação. Este ponto marca, em Portugal, a grande diferença entre o Ensino Superior público e privado.

Este último investe menos em investigação científica, mas tende a promover especificamente a investigação aplicada, em colaboração com o mundo empresarial.

A Universidade, para produzir novas ideias e conhecimentos, requer um ambiente de liberdade intelectual, necessário para a disseminação de ideias nem sempre populares. As Universidades são tradicionalmente sedes de tensão e conflito, quer entre subsistemas internos, quer com o ambiente externo, nomeadamente no que respeita a normas e valores sociais.

O desenvolvimento do sistema científico e tecnológico português tem sido estimulado nos últimos anos no quadro de uma profunda reforma do sistema de avaliação das instituições de investigação e desenvolvimento, de uma forma que garantiu a independência e eficácia das avaliações, a publicação das respectivas metodologias e dos resultados e o exercício do direito de recurso [Heitor, 2000].

Segundo Heitor [Heitor, 2000], o último exercício de avaliação terminado no 1º trimestre de 2000 confirmou a existência de um elevado potencial para o desenvolvimento científico em Portugal, associado ao acentuado crescimento do número de doutorados nas unidades de investigação e a uma maior estruturação das actividades em curso.

Várias unidades de investigação incluem especialistas notoriamente reconhecidos a nível internacional, o que também se reflecte no número e qualidade das investigações, no forte envolvimento em consórcios europeus e no significativo número de conferências internacionais e outros eventos realizados em Portugal [Caraça et al, 1999].

Em particular, vários painéis de avaliadores detectaram uma dinâmica de mudança e um entusiasmo considerável, provavelmente resultante da forte presença de jovens doutorados e de estudantes de doutoramento, bem como uma elevada expressão de ligações internacionais e um aumento contínuo do número de doutorados, sobretudo quando considerado em termos europeus e internacionais.

Em termos gerais, e para além da questão da dimensão do sistema de Ciência e Tecnologia, há a necessidade de implementar um conjunto de acções, incluindo:

- Reforçar aspectos infraestruturais (apoio a bibliotecas, acesso electrónico generalizado a centros de documentação, acesso rápido e eficiente à Internet);
- Intensificar o apoio técnico e administrativo;
- Complementar as actuais linhas de financiamento público da I&D (apoio a projectos de base disciplinar, bolsas, infra-estruturas) com programas temáticos de natureza multidisciplinar (a implementação deste programas deve estar associada às grandes prioridades nacionais, com referência aos grandes investimentos públicos dos próximos anos, em áreas que incluem a promoção da sociedade de informação, as telecomunicações, os transportes e as vias de comunicação, os riscos públicos);
- Facilitar a actividade científica em redes que promovam o relacionamento institucional;
- Privilegiar a mobilidade nacional e internacional de investigadores, sobretudo valorizando o espaço Europeu;
- Protecção da propriedade intelectual;
- Desenvolver competências próprias ao nível da gestão de tecnologia.

Embora o desenvolvimento seja considerado por Heitor [Heitor, 2000] da responsabilidade exclusiva do Ministério da Ciência e Tecnologia, o desenvolvimento científico e tecnológico português está fortemente condicionado por deficiências estruturais na organização e na constituição da maioria das unidades, em particular em aspectos do seu relacionamento com as universidades:

- Uma deficiente articulação entre ensino e investigação (melhor repartição das cargas horárias de docentes e alunos, valorização das actividades de investigação na estrutura organizativa das universidades);
- Relativo envelhecimento dos quadros de pessoal docente (adopção de políticas de rejuvenescimento do pessoal docente e integração de um quadro de investigadores, de forma a permitir a valorização das carreiras);
- Estruturas de apoio insuficientes (requer o alargamento do pessoal técnico e administrativo de apoio, adopção de estratégias de desenvolvimento e de flexibilização do funcionamento interno das escolas).

Assim, embora tradicionalmente a envolvente específica das universidades possa ser considerada complexa mas estável, nas últimas décadas tem existido um movimento no sentido da alteração, e de uma crescente complexidade, daquela envolvente.

Com base na análise da envolvente externa à Universidade Portuguesa, colocam-se os seguintes desafios incontornáveis à Universidade [Heitor, 2000]:

- A reforma institucional (a Universidade evoluir no sentido da sua responsabilização e consequente prestação de contas face à sociedade);
- O desafio da qualidade face à irreversível e necessária massificação do ensino (permitir o acesso ao Ensino Superior de indivíduos com necessidades e capacidades diversas, desenvolver um sistema diversificado);
- A necessidade de promover a ligação à sociedade.

### **3.3.2. Organização Universitária**

#### **3.3.2.1. Necessidade de Mudança**

Conforme foi dito anteriormente, para Veiga Simão et al há que reestruturar e modernizar o sistema de ensino superior para responder aos grandes desafios que se lhe deparam, nomeadamente o desafio estratégico da União Europeia, o desafio da

competitividade das nações e preservação da soberania do conhecimento. O desafio global só pode ser vencido com sucesso se a qualidade e a excelência no desempenho das instituições forem garantidas e incentivadas. O papel a desempenhar pelo Ensino Superior neste desafio está associado à criação e à aplicação do saber, à qualificação das pessoas e a novos conceitos de aprendizagem ao longo da vida [Veiga Simão et al, 2002].

No ensino público, Veiga Simão et al propõem uma organização institucional e um governo académico que visem o aprofundamento das autonomias universitária e politécnica e a adopção de novos modelos de governo institucionais. O governo deve criar uma nova lei da autonomia que permita novos e diversos modelos de governo universitário, de forma integrada, sem burocracias e num quadro de flexibilidade. A universidade deve organizar-se por forma a evitar distorções corporativas e a existência de “nichos de poder” que imponham vontades arbitrárias, sem fundamentação.

Os modelos de poder possíveis devem oscilar entre o designado por modelo anglo-saxónico (dominado por *boards of trustees*) e o modelo napoleónico-latino de feição mais corporativa e estatizante, devidamente adaptados aos desafios da qualidade e competitividade entre nações. A existência de *boards of trustees* permite, nomeadamente, manter um elevado grau de poder intramuros, mas com uma representatividade, capacidade de influência e responsabilidade maiores por parte da sociedade.

Veiga Simão et al [2002] defendem também, ainda no que respeita ao ensino superior público, que deve ser concedida às instituições politécnicas públicas uma autonomia idêntica à das universidades públicas. O princípio orientador do funcionamento do ensino politécnico deverá apontar para uma forte associação ao tecido económico e empresarial e ao desenvolvimento regional.

No âmbito da relação entre autonomia das instituições públicas do ensino superior e financiamento público, Veiga Simão et al [2002] indicam como princípios básicos em que devem assentar os critérios de financiamento, o princípio da objectividade e transparência, o princípio da contratualização e o princípio da responsabilização, da racionalidade e da eficiência na utilização de recursos.

Os critérios de financiamento deverão ter em conta:

- Métodos diversos de medida de desempenho;
- O papel da investigação e da pós-graduação, assegurando um suporte da investigação ao ensino em todas as áreas de leccionação, mas também tendo em conta a priorização de áreas de excelência;
- Programas específicos como os de incentivo à inovação do ensino (*e-learning*, ensino flexível que concilie ensino presencial com ensino à distância, projectos de cooperação entre instituições);
- A qualidade da gestão, premiando a boa gestão, num contexto de racionalização e de eliminação de desperdícios.

No que respeita ao relacionamento do Estado com as instituições privadas e com a Universidade Católica Portuguesa (UCP), as propostas incidem sobre os deveres e direitos tanto do Estado como da Instituição do ensino superior e a respectiva entidade titular.

Há que definir critérios para, quanto à entidade titular, reconhecer a sua idoneidade, a sua capacidade em satisfazer os requisitos para criação, reconhecimento oficial e funcionamento de um estabelecimento do ensino superior e para respeitar os parâmetros de flexibilidade e autonomia na universidade ou instituto politécnico privados.

Há que aprofundar a integração no sistema de avaliação, assegurando que os indicadores calculados sejam universalmente aceites e idênticos aos dos estabelecimentos públicos.

Finalmente há que dinamizar um regime de incentivos à qualidade e adoptar esquemas de bolsas de mérito que permitam ao estudante a livre escolha da instituição que desejam frequentar.



### **3.3.2.2. Um Modelo possível**

Verifica-se que a sociedade aumentou o seu grau de expectativas em relação ao papel e funções da Universidade, ao mesmo tempo que é mais exigente em relação à correcta afectação dos recursos que são disponibilizados às organizações universitárias.

A análise da envolvente da Universidade revela a ocorrência, nos últimos 50 anos, de uma mudança profunda, associada a um maior grau de incerteza e a uma mais rápida transformação tecnológica [Santos, 1997].

Não só o ritmo de mudança é mais rápido, como o conhecimento e o imaterial ganharam um papel central nas sociedades modernas. Neste contexto, as Universidades devem realizar uma transformação organizacional de modo a adaptarem-se às novas condições da envolvente.

De acordo com Santos [Santos, 1997], alguns dos princípios e características básicas mais importantes da organização universitária são:

- A actividade fundamental da Universidade ser desenvolvida em torno do Conhecimento;
- As áreas de conhecimento serem a base da organização das Universidades, dando origem a uma estrutura fortemente fragmentada. Essa fragmentação é baseada na compartimentação das actividades em disciplinas e na especialização dos conhecimentos e metodologias de investigação;
- O processo de tomada de decisão ser muito difuso e descentralizado, característica comum em organizações com uma estrutura fragmentada e que desenvolvem actividades intensivas em conhecimento. Assim, a organização universitária é composta por unidades semi-autónomas que muitas vezes procuram alcançar os seus próprios objectivos, em detrimento dos objectivos da organização como um todo;

- No interior de cada área científica as Universidades serem inovadoras e adaptáveis, embora a maior parte das inovações sejam de carácter incremental. No entanto, a nível estrutural a Universidade é muito resistente à mudança.

Segundo Santos [Santos, 1997], a Universidade deverá assumir uma organização de tipo mais orgânico do que burocrático, ou seja, deve tornar-se menos formalizada e mais flexível, com uma maior capacidade de adaptação às evoluções. No entanto, dada a menor eficácia da compartimentação das áreas científicas como forma de divisão das actividades, é necessário encontrar mecanismos de integração e coordenação que sejam eficazes.

A hipótese de estudo de Santos [Santos, 1997; Conceição et al, 1998] quanto à necessidade de definir um modelo de organização e gestão para as universidades, que foi fundamentada pela análise da evolução do subsistema ambiental da Universidade, é a seguinte:

**Hipótese:** Embora tradicionalmente a envolvente específica das Universidades possa ser considerada estável e complexa, nos últimos 40 anos tem existido um movimento no sentido de uma maior instabilidade e ainda maior complexidade. Este movimento tornou-se mais acentuado nas últimas duas décadas e poderá ter importantes implicações para a organização e gestão das Universidades.

A fundamentação desta hipótese levou à definição do princípio central da organização e gestão das Universidades.

### **3.3.2.2.1. Princípio de Transformação Organizacional**

A organização universitária deverá evoluir da estrutura clássica de burocracia profissional, para uma organização mais flexível, mais inovadora, e conseqüentemente mais adaptada à envolvente actual das Universidades.

As organizações burocráticas deparam-se com 3 tipos de problemas:

- **Problema da Coordenação:** a Universidade baseia-se na especialização das capacidades dos seus profissionais e na compartimentação das actividades em disciplinas como forma de organização. Num ambiente mais dinâmico, esta compartimentação deixa de ser eficaz pois não consegue acompanhar facilmente a evolução das disciplinas científicas e da realidade económico-social, a qual exige novas formas de coordenação e flexibilização dos recursos científicos.
- **Problema da Inovação:** a compartimentação das actividades e competências na Universidade torna difícil o desenvolvimento de novos programas de ensino e de projectos de investigação interdisciplinares, os quais, na maior parte das vezes, exigem a cooperação entre várias áreas científicas. Este é um dos problemas principais da Universidade moderna.
- **Problema da Responsabilidade Individual:** o grau de autonomia e responsabilidade do académico na Universidade é tão elevado que existem poucas formas de controlo, em relação ao trabalho desenvolvido pelo académico e ao seu esforço em se actualizar cientificamente. Dado o elevado ritmo de desenvolvimento dos conhecimentos científicos, a Universidade deve criar condições e promover a actualização do seu corpo docente, o qual constitui o seu mais importante recurso.

A partir deste princípio central foram definidos 14 princípios de organização e gestão da Universidade, apresentados nos dois quadros seguintes. É importante ordenar estes princípios, sendo útil distinguir os princípios de organização (que permitem definir a estrutura base do modelo organizativo proposto para a Universidade) dos princípios de gestão (que representam as práticas e mecanismos a implementar de modo a criar condições para o bom funcionamento desse modelo)[Santo, 1997; Conceição et al, 1998; Grillo, 2000].

### Quadro 3.1- 7 Princípios de Organização para a Universidade

1º - Princípio da Estrutura de Base Disciplinar	A Universidade deve organizar a sua base científica em departamentos, sendo estes formados por um grupo de académicos que desejam desenvolver competências científicas numa área disciplinar afim.
2º - Princípio da Organização por Actividades	Devem existir estruturas específicas que se responsabilizem pela organização das actividades de ensino e de investigação, e que sejam independentes da estrutura de poder departamental.
3º - Princípio da Ligação à Sociedade	Deve existir um Órgão da Universidade, afastado dos equilíbrios de poder internos e dotado de poderes efectivos, que faça a ligação à sociedade e assegure a autonomia e responsabilização da Universidade.
4º - Princípio da Diferenciação Organizativa do Ensino e Investigação	As actividades de ensino e as actividades de investigação exigem estruturas organizativas e formas de coordenação de carácter distinto.
5º - Princípio da Coordenação e Participação na Organização do Ensino	As actividades de ensino devem ter unidades orgânicas próprias, com alguma centralização de decisões na componente organizativa e funções de coordenação na componente pedagógica e curricular. Deve existir a participação de alunos nestas unidades.
6º - Princípio da Descentralização Organizativa nas Actividades de Investigação	As actividades de investigação devem funcionar de forma descentralizada, tendo como base os projectos e equipas de investigação, existindo adicionalmente uma unidade orgânica que assuma as funções de facilitadora das actividades de investigação.
7º - Princípio da Administração Profissional	As estruturas de suporte da Universidade devem ser geridas por pessoal técnico especializado, sob a coordenação de pessoal académico nomeado para o efeito.

Fonte: Adaptado de Santos [1997] e Conceição et al [1998]

### **Quadro 3.2 - 7 Princípios de gestão para a Universidade**

1º - Princípio do Desenvolvimento dos Recursos Docentes	O desenvolvimento e promoção do corpo docente da Universidade deve privilegiar de forma equilibrada o ensino e a investigação, garantindo a estabilidade necessária à livre prossecução do ideal académico mas exigindo a dedicação, dinamismo e responsabilidade compatíveis com a dignidade da profissão académica.
2º - Princípio da Flexibilidade Organizativa	A estrutura departamental da Universidade deve ser flexível e os departamentos deverão promover mecanismos de interrelacionamento e assegurar a abertura ao exterior através da promoção da participação em redes formais e informais.
3º - Princípio da Estratégia Emergente	Os líderes da Universidade devem definir e comunicar uma visão para a instituição. A estratégia da Universidade deverá emergir naturalmente pela actuação espontânea do corpo docente e dos outros elementos da Universidade.
4º - Princípio da Avaliação pelos Resultados	A avaliação que os grupos de interesse internos e externos fazem sobre os benefícios da actividade universitária deve influenciar o processo de tomada de decisões na Universidade.
5º - Princípio do Financiamento às Actividades	A origem dos recursos financeiros da Universidade são as actividades, pelo que a afectação de recursos às estruturas deve depender do contributo destas para as actividades.
6º - Princípio da Gestão das Actividades de Ensino	Os departamentos devem ceder recursos docentes para as actividades de ensino mediante um sistema de ajustamento mútuo entre os responsáveis pelo ensino e os responsáveis departamentais, o qual deve ser complementado por um mecanismo de incentivos com implicações na afectação de recursos.
7º - Princípio da Autoridade pelo Conhecimento	A principal origem da autoridade na Universidade é o conhecimento.

**Fonte: Adaptado de Santos [1997] e Conceição et al [1998]**

### **3.3.2.2. Condições de aplicabilidade do modelo proposto**

O modelo organizacional desenvolvido privilegia a interdisciplinaridade e flexibilidade da organização universitária, concebendo uma organização que desenvolve autonomamente as actividades de ensino e investigação a partir da base de competências científicas representadas pelos departamentos [Santos, 1997; Conceição et al, 1998].

Assim, o modelo pressupõe uma Universidade do tipo integrado que não esteja dividida em faculdades autónomas. A integridade da Universidade é importante para garantir a interdisciplinaridade e as sinergias no desenvolvimento das actividades.

Para uma Universidade de âmbito científico universal, Santos defende uma divisão em unidades que se concebam autónomas – faculdades ou escolas, entre as quais o potencial de sinergias e interdisciplinaridade seja muito reduzido. Neste caso, o modelo organizacional proposto é aplicado a cada uma das unidades e não à Universidade como um todo e a unidade orgânica central assume uma função meramente coordenadora.

Por outro lado, não se deve realizar uma divisão em demasiadas unidades autónomas, pois o âmbito científico de actuação de cada unidade passa a ser tão específico que se perde o potencial de interdisciplinaridade, criando-se escolas universitárias demasiado pequenas e muito condicionadas na sua capacidade de actuação.

### **3.3.3. Proposta de modelo de gestão para a Universidade**

O suporte e bom funcionamento do modelo de organização para a Universidade proposto por Santos [Santos, 1997] são assegurados, essencialmente, por 4 mecanismos de gestão:

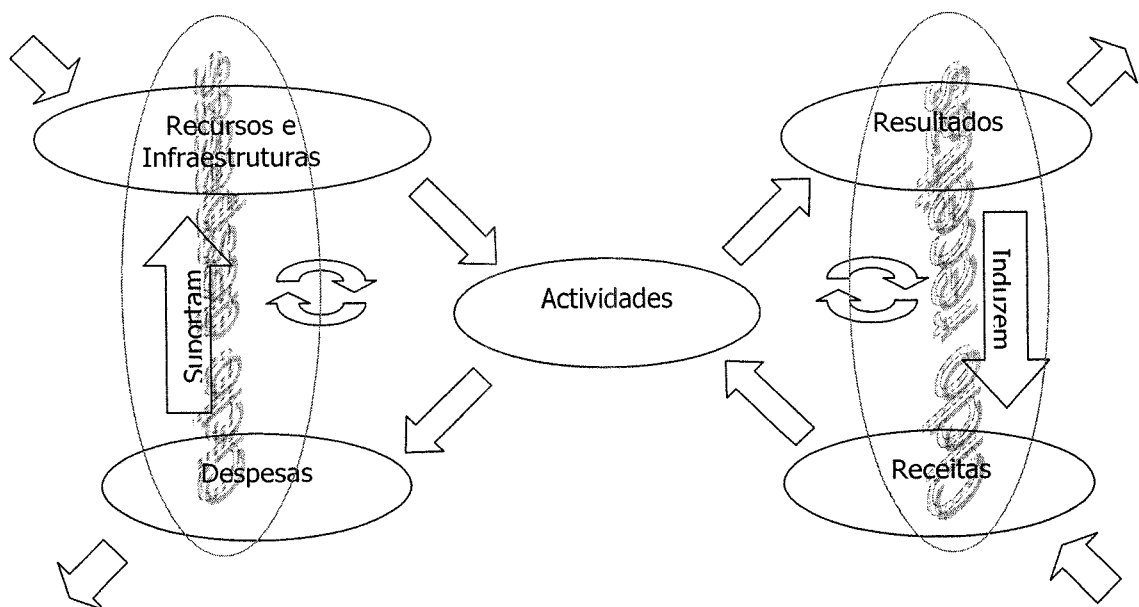
- A gestão das competências científicas, as quais constituem a pedra angular da Universidade;

- A gestão estratégica da Universidade, a qual potencia o desenvolvimento da instituição;
- A gestão das actividades de ensino e investigação, que são o centro da vida universitária;
- Os estilos de gestão e o exercício de poder, que definem a forma como a organização universitária deve ser gerida.

### 3.3.3.1. A gestão das actividades

A organização universitária deve, segundo Santos [Santos, 1997] funcionar com base num modelo de gestão que contemple explicitamente, para além dos fluxos financeiros e dos recursos e infraestruturas, as actividades e os resultados.

**Figura 3.2 - Modelo de Funcionamento da Universidade com Identificação dos Fluxos Financeiros**



Fonte: Adaptado de [Santos, 1997]

O modelo de funcionamento da Universidade apresenta, na parte superior, o entendimento da instituição como sistema produtivo, ou seja, os recursos e infraestruturas (inputs) são utilizados nas actividades, dando origem aos resultados. Mas os resultados, por sua vez, deverão induzir receitas, as quais financiam as actividades, que ao serem desenvolvidas provocam despesas para suportar os recursos.

A segunda parte do ciclo, apresentada na parte inferior, representa os fluxos financeiros associados ao funcionamento da Universidade.

Para além desta perspectiva global, o modelo permite ainda distinguir dois ciclos menores, representando o ciclo das receitas e o ciclo das despesas. O ciclo das receitas, ilustrado do lado direito do modelo, mostra como o funcionamento deve estar associado aos resultados, numa lógica de sustentação das actividades e não de financiamento directo dos recursos.

Este ciclo representa a interacção da Universidade com a sociedade. O ciclo das despesas é representado do lado esquerdo do modelo e está associado à dinâmica interna da Universidade, ilustrando a forma como os recursos são utilizados e as despesas tratadas.

O modelo permite ainda uma outra abordagem. De facto, considerando as duas diagonais da figura, pode constatar-se que os recursos e infraestruturas e as receitas se encontram na mesma diagonal, representando inputs para a Universidade, enquanto que as despesas e resultados, outputs, se situam na outra diagonal.

Assim, de acordo com o quinto princípio de Financiamento às Actividades, são as actividades e não as estruturas que originam os recursos e o mecanismo de afectação de recursos na Universidade deve partir das actividades para as estruturas.

No caso das actividades de ensino, o financiamento dos programas deve ser gerido pelas estruturas responsáveis pelo ensino. Este financiamento, de acordo com o 6º Princípio de Gestão das Actividades de Ensino, é utilizado essencialmente para a contratação de recursos docentes aos departamentos, através de um sistema de



coordenação por ajustamento mútuo entre os coordenadores dos programas e os responsáveis pelos departamentos.

Por outro lado, o montante de financiamento ao dispor dos programas de ensino deve reflectir indicadores de resultados e não apenas indicadores de produção. Desta forma, a qualidade das actividades de ensino é também recompensada.

### **3.4. Relação com a Sociedade e o Meio Empresarial**

Destacamos duas vertentes em que a Universidade pode e deve relacionar-se com a sociedade e o meio empresarial (em termos de indústria e serviços): uma diz respeito à necessidade cada vez mais premente da população activa investir numa formação contínua ao longo da vida; outra à possibilidade da universidade constituir um berço privilegiado da investigação e desenvolvimento que permita às empresas evoluir e inovar.

#### **3.4.1. Formação ao Longo da Vida**

Segundo Pedro Lynce [Veiga Simão et al, 2002], “os mais antigos textos referentes ao Estudo Geral fundado em Portugal referiam-no como “tesouro da ciência”. Uma visão humanista da educação, da ciência e da cultura deve recusar uma perspectiva tecnocrática do Ensino Superior, assente unicamente no dever e haver próprio de uma visão comercial do ensino e da aprendizagem. Como tesouro da ciência e da cultura, ao Ensino Superior coloca-se como primeira função a realização pessoal e profissional dos portugueses.

Verificada a inexistência de uma política tendente à educação ao longo da vida, é prioritário e estratégico promover este tipo de políticas, igualmente assentes na interligação dos cursos e programas de ensino, de modo a permitir a acumulação de habilitações na obtenção de graus e diplomas através de um sistema de unidades de crédito. Também por estas razões, as instituições educativas devem promover a existência de parcerias com empresas e a interligação com as necessidades das empresas e de formação dos seus trabalhadores.”

Conforme podemos verificar no gráfico a seguir, Portugal apresenta a menor percentagem da população entre os 25 e os 64 anos a frequentar um nível de educação superior e pós-secundária. A tendência será esta percentagem vir a aumentar à medida que as universidades direccionarem o seu esforço de promoção para a formação ao longo da vida.

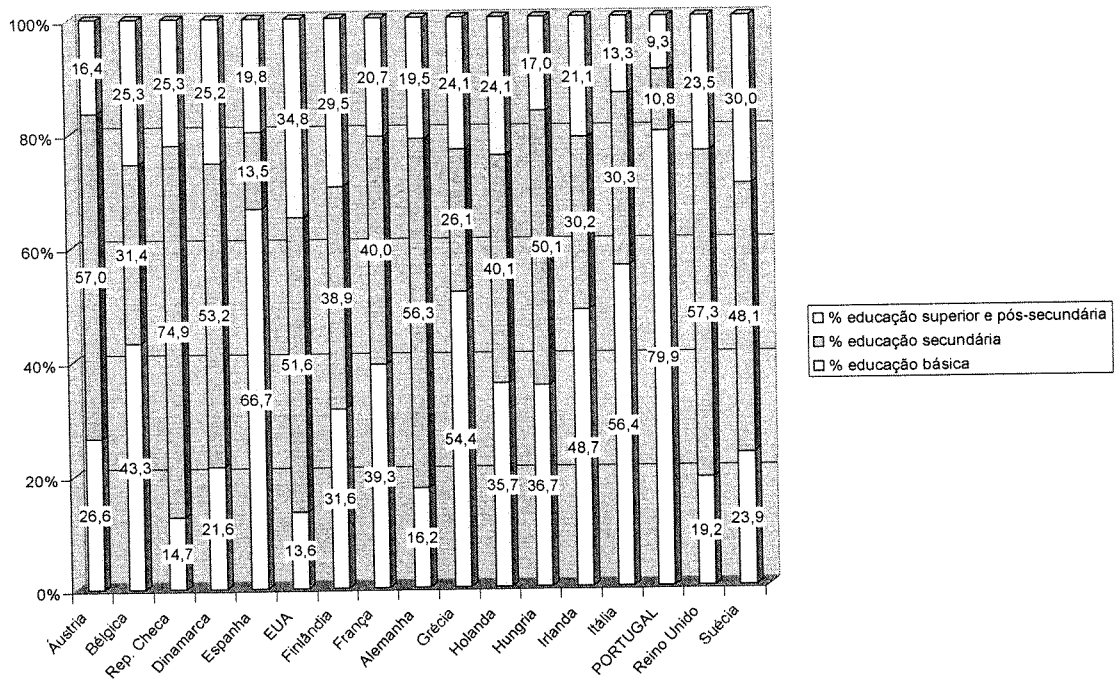
A consolidação da rede escolar, através da aferição da sua qualidade, permite ao Estado concentrar investimentos em áreas prioritárias, como são, neste momento, as áreas científicas da saúde e das tecnologias, assim se justificando o desinvestimento em áreas não prioritárias ou mesmo excedentárias, como é o caso da formação de professores, da agricultura e da gestão.

Finalmente, as instituições do Ensino Superior devem ser encorajadas a investir na área da sociedade do conhecimento, e-learning e ensino à distância, quer no plano nacional, quer institucional.

O sistema de produção baseia-se, essencialmente, nas pequenas e médias empresas. No entanto, os trabalhadores continuam a ter um baixo nível de formação académica e/ou qualificações profissionais [OCDE, 1997].

Façamos uma reflexão sobre a evolução do posicionamento estratégico da educação-formação entre a sociedade actual e a sociedade do conhecimento. Representemos um modelo de interacção entre a educação-formação, a tecnologia, o mercado e a internacionalização, tendo como ponto focal a sociedade ou a empresa e como mais-valia a complementaridade das interacções entre a cultura, a ciência e a administração pública.

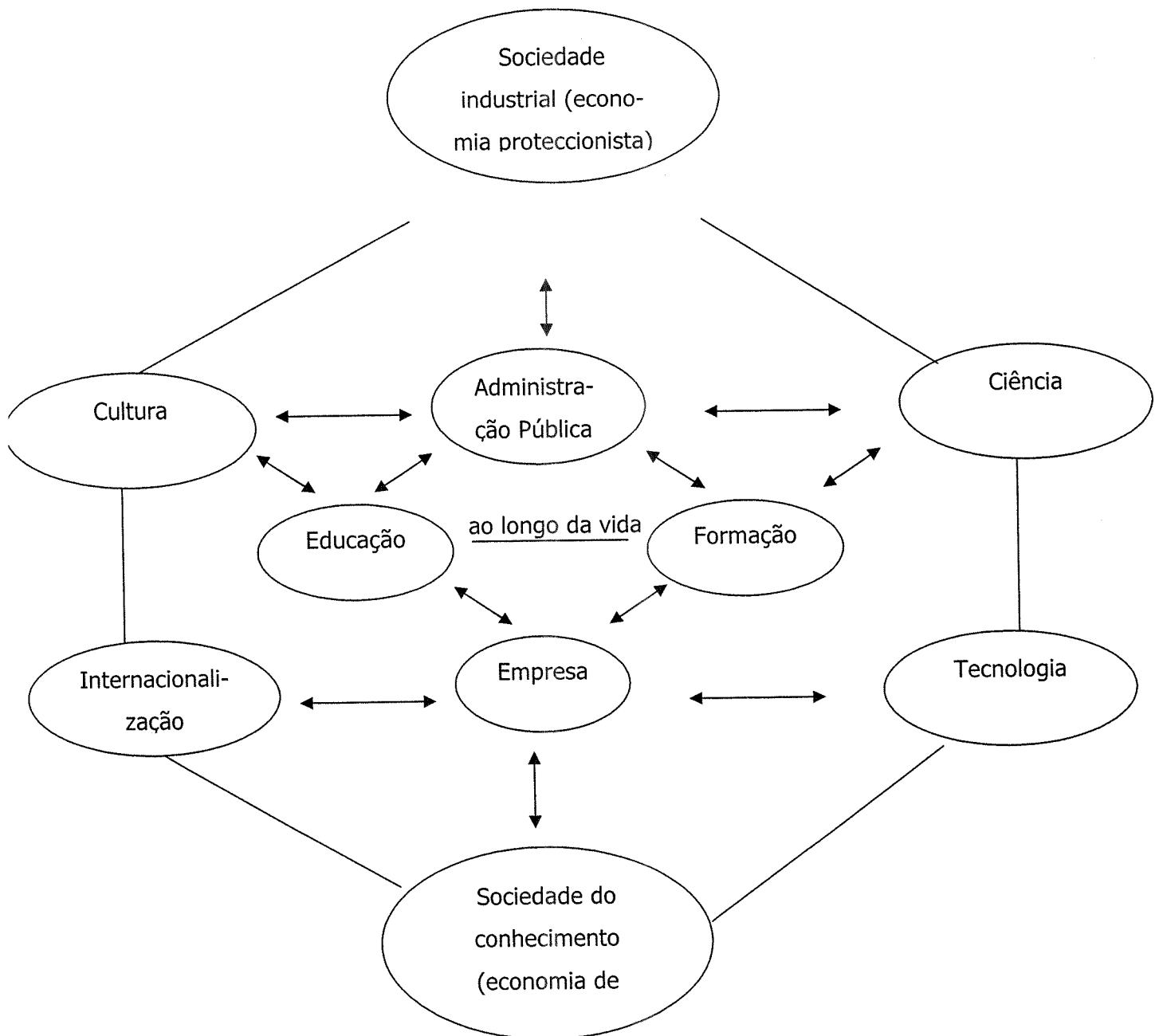
**Gráfico 3.1 - Distribuição da população entre os 25 e os 64 anos por nível de qualificação educacional**



**Fonte: Adaptado de dados da OCDE, Database (1998)**

Verifica-se que a educação e a formação devem eleger como outro ponto focal a empresa, entendida esta como entidade produtiva ou cultural. Pode assim dizer-se que no doseamento das prioridades nos processos educativos e formativos está o segredo do sucesso da transição para a sociedade do conhecimento.

Figura 3.3 - Transição do conhecimento para a sociedade



Fonte: Adaptado de Veiga Simão [Veiga Simão et al, 2002]

### 3.4.2. Investigação e Desenvolvimento

Segundo Marques [1998], a cooperação entre a Universidade e a indústria tem aumentado consideravelmente nas décadas passadas. Se a forma tradicional de cooperação Universidade-Indústria está institucionalizada num conjunto de relações oficiais celebradas em torno dos contratos e acordos de investigação, elas não esgotam as relações possíveis [Marques, 1998].

Além da tarefa central de educação e investigação, tem emergido um novo papel para a Universidade, o económico, relativamente à sua região. Por outro lado, como resultado da cientificação da tecnologia, o valor do conhecimento tem crescido.

Aumentaram também substancialmente o número de empresas que se destinam à comercialização dos resultados da investigação universitária, e isto gerou novos problemas, nomeadamente problemas éticos [Marques, 1998; Negas, 1997].

De uma forma geral, a Universidade e a indústria têm diferentes objectivos. Por um lado, os investigadores universitários pretendem expandir os limites do conhecimento procurando explicações lógicas, enquanto os modelos da indústria dizem respeito às aplicações conduzindo a incrementos nos produtos com vista à comercialização.

#### ***Quadro 3.3 - Contrastes de prioridades entre a Universidade e a Indústria: as contradições de objectivos***

Universidade	Indústria
Novas descobertas	Novas aplicações
Conhecimento novo	Valor acrescentado
Novos meios financeiros para investigação adicional	Benefícios financeiros
Investigação básica	Investigação aplicada
Longo-prazo	Curto-prazo
Know-How, o quê, porquê?	Orientação por produto
Publicações	Secretismo, sigilo
Bem público, livre	Protecção, patentes
Liberdade académica	Abordagem comercial

**Fonte: [Marques, 1998]**

O relacionamento Universidade-Indústria tem beneficiado dos pontos fortes e das apetências de cada uma das partes. Importa sublinhar a responsabilidade, tanto da Universidade como da indústria, pelo desenvolvimento do processo de inovação.

A inovação depende, para além da educação e investigação, de uma rede de interacções e troca de ideias.

A aproximação industrial às mudanças técnicas e a colaboração com as Universidade baseiam-se na seguinte perspectiva: são as Universidades que estão na primeira linha da inovação científica, mas é no interior das empresas que a mudança técnica orientada para produtos ou processos ocorre na maioria dos casos.

### **3.4.3. Parcerias com Instituições Financeiras**

A noção de “carteira de alianças” pretende ilustrar o conjunto de alianças de cada banco, atendendo a duas lógicas de raciocínio. Por um lado, as alianças criam impacto ao nível da cadeia de valor acrescentado dos bancos; pelo outro, as alianças pretendem responder aos objectivos estratégicos dessas instituições [Faustino, 1994].

É dentro desta dupla que se desenha a matriz da carteira de alianças. Esta conjuga o conceito de cadeia de valor acrescentado e os objectivos estratégicos dos bancos.

**Quadro 3.4 - Cadeia de valor acrescentado**

O B J E C T I V O S  E S T R A T É G I C O S		I&D	PRODUÇÃO	MARKETING
	PRODUTIVIDADE	Melhoria da produtividade e redução de custo derivados de I&D	Redução dos custos de produção (lógica dos custos de produção)	Melhoria da produtividade das redes (lógica dos custos de distribuição)
	DIFERENCIAÇÃO	Extensão da gama de produtos e serviços (lógica da I&D)	Obtenção de diferenciação nos produtos e serviços à custa da redução do custo de produção	Melhorias da funcionalidade dos balcões (cobertura geográfica e de marketing)
	MODIFICAÇÃO DO AMBIENTE COMPETITIVO	Exploração de uma vantagem competitiva sobre um novo mercado (lógica financeira)		

**Fonte: Adaptado de [Faustino, 1994]**

Em coluna temos as três fases principais da cadeia de valor dos bancos: a investigação e desenvolvimento, a produção e o marketing/distribuição. Em linha temos os objectivos estratégicos das alianças: aumento da produtividade, desejo de diferenciação e mudança do ambiente competitivo. Cada quadrado da matriz pode incluir uma ou mais alianças, falando-se, assim, de "carteira de alianças".

A noção de cadeia de valor acrescentado consiste em detalhar as diferentes etapas do processo produtivo, desde a matéria-prima até à venda ou ao após-venda. Assim, toda a actividade produtiva depende das funções escolha estratégica, investigação, concepção, fabricação e processamento, marketing, distribuição e após-venda.

O sector bancário aparece como uma indústria de serviços sujeita às maiores mudanças. A inclusão deste sector no mercado único europeu e a liberalização do espaço financeiro europeu, via União Economia e Monetária traz modificações de grande repercussão: eliminação de preços de controlo, aquisições, fusões e operações internacionais.



Identificou-se, basicamente, quatro grandes espaços geográficos onde se têm concentrado as acções de alianças, no caso da banca portuguesa [Faustino, 1994]:

- No espaço doméstico (território nacional);
- Na Europa Comunitária (especialmente Espanha, França, Alemanha e Itália);
- Nos Palop's;
- E na América do Sul.

Nesse sentido, foram identificados (segundo o inquérito aplicado) os seguintes objectivos das alianças:

- O acesso a tecnologias e "know-how", como forma de melhorar a produtividade;
- A diferenciação, numa óptica de alargamento da gama de produtos e serviços;
- E a obtenção de escala e dimensão crítica, como forma de alterar o ambiente competitivo.

**Quadro 3.5 - Com quem se estão a aliar os bancos nacionais?**

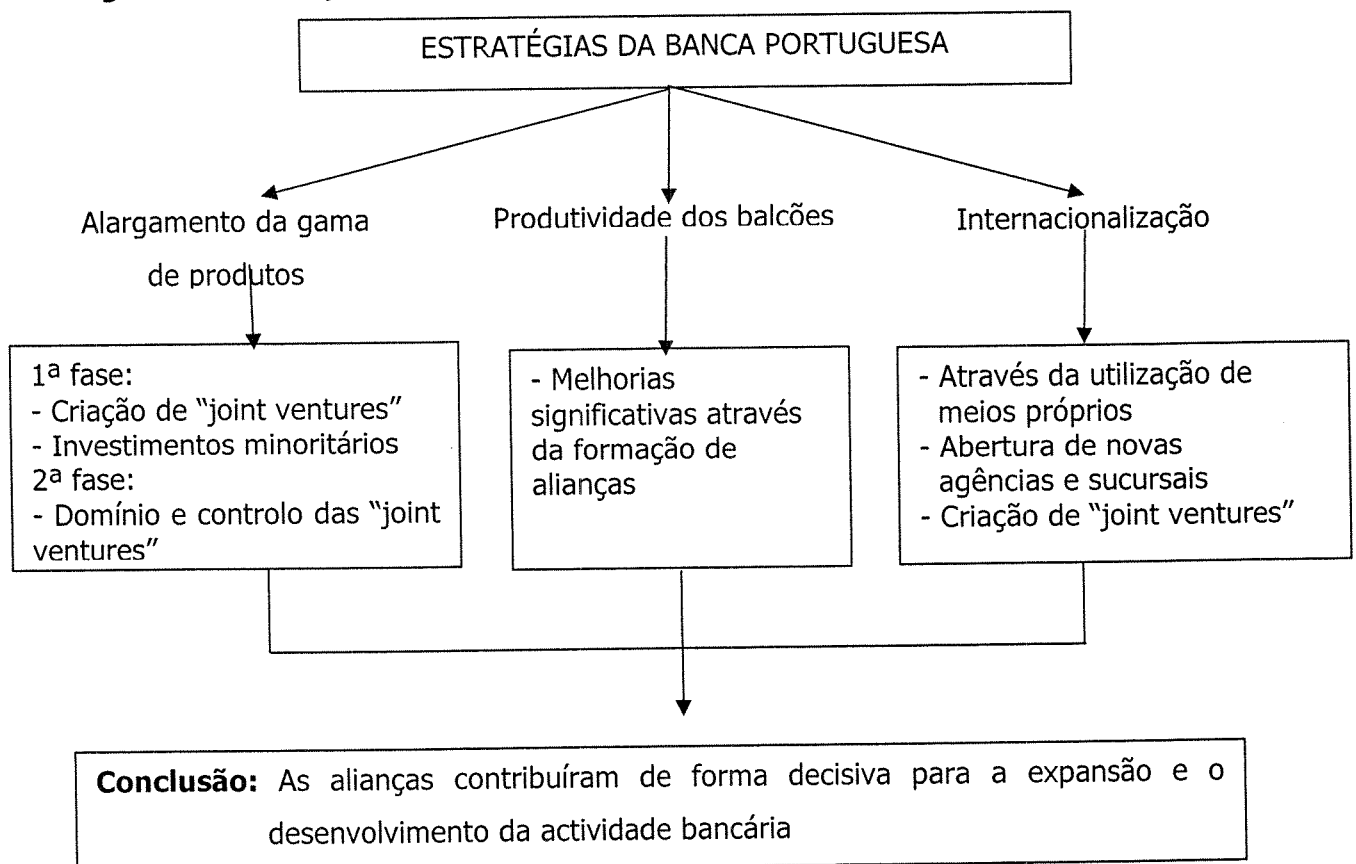
BANCOS	PRINCIPAIS PARCEIROS NAS ALIANÇAS									
	Outros Bancos		Seguradoras		Sociedades Financeiras		Indústria/ Serviços		Total	
CGD	8	14,3%	1	7,7%	1	16,7%	1	8,3%	11	12,6%
BCP	3	5,4%	3	23,1%	-	-	-	-	6	6,9%
BES	12	21,4%	-	-	-	-	1	8,3%	13	14,9%
Atlântico	12	21,4%	5	38,5%	2	33,3%	3	25,0%	22	25,3%
Fomento	4	7,1%	2	15,4%	-	-	4	33,3%	10	11,5%
BPI	6	10,7%	1	7,7%	3	50,0%	-	-	10	11,5%
TOTTA	5	8,9%	-	-	-	-	2	16,7%	7	8,0%
BCI	1	1,8%	1	7,7%	-	-	-	-	2	2,3%
CCAM	1	1,8%	-	-	-	-	1	8,3%	2	2,3%
BANIF	4	7,1%	-	-	-	-	-	-	4	4,6%
	56	64,6%	13	14,9%	6	6,9%	12	13,8%	87	100,0%

**Fonte: Adaptado de [Faustino, 1994]**

Os principais parceiros neste processo são os outros bancos (em 65% dos casos) e existe uma tendência para que a relação banca/seguros funcione de forma articulada.

Quanto aos objectivos das alianças, no plano estratégico, verifica-se que o seu impacto sobre a cadeia de valor acrescentado varia de banco para banco. No entanto, o seu efeito é mais evidenciado na produção e no marketing/distribuição no caso das alianças com entidades nacionais e no I&D nas alianças com vista a uma expansão internacional. Em todos os casos, as alianças criam melhorias significativas ao nível da cadeia de valor dos bancos reforçando a sua capacidade competitiva.

**Figura 3.4 - Relação entre a estratégia dos bancos nacionais e as alianças**



**Fonte: Adaptado de [Faustino, 1994]**

O cenário dos próximos anos será, sem dúvida, caracterizado por uma concorrência mais agressiva, o que exigirá a formação de grupos bancários fortes, onde a grande preocupação são os ganhos de produtividade ao nível da cada agência.

A principal e eficaz resposta a constrangimentos de várias ordens que se levantam à actividade bancária está na formação de redes de alianças e na criteriosa selecção de adequados parceiros estratégicos, eventualmente estrangeiros, na medida em que estes detêm "know-how" mais avançado.

Note-se que o estudo de Faustino é de 1994 e nessa época, conforme foi referido, as alianças que as instituições financeiras faziam eram sobretudo com outras instituições financeiras ou com seguradoras. Actualmente existe tendência para que essas alianças abranjam cada vez mais outro tipo de instituições e, neste quadro, as Universidades poderão ser uma referência potencial.

Assim, no âmbito da eleição das universidades como um mercado estratégico por determinados bancos, pondera-se mesmo parcerias no sentido de apoiar investigação universitária em campos de interesse para as instituições financeiras, de criar formação à-medida para as instituições financeiras sob a forma, por exemplo, de pós-graduações, entre outros campos de interesse latentes e por explorar.

## **3.5. Procura da Universidade pelos Jovens**

### **3.5.1. Evolução da Procura**

As universidades deparam-se hoje em dia com uma realidade, caracterizada por uma redução drástica do número de candidatos, resultado das modificações na estrutura demográfica do país, por um substancial aumento da concorrência, pelo agravar das restrições financeiras e pela alteração do sistema de financiamento [Raposo et al, 2000; Alves e Raposo, 1999; Alves, 1998 e 2000]. Conhecer quais são os potenciais clientes, quais as expectativas que depositam na Universidade e que aspectos valorizam, pode fornecer importantes ensinamentos sobre os factores a considerar para competir e sobreviver neste meio envolvente.

O Ensino Superior é um sector que enfrenta hoje um meio envolvente altamente dinâmico e com muitos desafios. A abertura destes sectores por parte dos governos às instituições privadas, veio alterar as estruturas de mercado existentes lançando as universidades num meio envolvente muito mais competitivo. Em consequência, os estudantes têm agora um maior leque de escolhas e deparam-se com um problema de selecção.

Paralelamente, o estudante é confrontado com pressões económicas e profissionais que o obrigam a refinar as suas expectativas e a analisar mais cuidadosamente as diversas propostas das instituições concorrentes no mercado. O estudante tornou-se mais consciencioso quanto à sua carreira académica, escolhendo a universidade que lhe proporcionará melhores oportunidades de emprego.

A acrescer a estas alterações, os estudos sobre a população nos países desenvolvidos indicam que o número de jovens entre os 18 e os 24 anos está a diminuir, obrigando as instituições de Ensino Superior a competir por um número decrescente de estudantes. Em contrapartida, verifica-se que determinados grupos profissionais por necessidade de actualização de conhecimentos estão a regressar às universidades, representando para as universidades um novo tipo de candidatos. As instituições de Ensino Superior têm agora que lidar com novos clientes com diferentes expectativas.

Dada a mudança de expectativas, tanto dos estudantes como dos empregadores Raposo et al recomendam uma atitude mais pro-activa em vez de reactiva e o desenvolvimento de uma imagem de valor que seja transmitida com sucesso, tanto aos alunos como aos empregadores [Raposo et al, 2000].

Note-se que em Portugal, durante a década de 90, foi permitida a criação e o desenvolvimento de novas instituições de Ensino Superior, bem como o alargamento da oferta de cursos (entre 1994 e 1999 o número de vagas aumentou em mais de 10 mil e o número de candidatos diminuiu em cerca de 5 mil). A situação prospectiva até 2005 é preocupante, pois revela uma redução do número de candidatos ao Ensino Superior de cerca de 26,6% relativamente a 1995.

Nos próximos anos irá verificar-se uma perda contínua do número de alunos candidatos ao Ensino Superior, facto que aliado a uma tendência crescente para a oferta de novos cursos ia colocar todo o sector do Ensino Superior sob enorme pressão. Este fenómeno poderá ser particularmente agravado em zonas do país onde previsivelmente se verificará uma maior quebra percentual da população, e.g. zona de Lisboa e interior do País.

Perante estas alterações, as instituições de Ensino Superior não podem dar garantia da sua perpetuidade e têm que concorrer entre si pelos estudantes e pelas propinas que estes pagam. Assim, torna-se necessária a adopção e utilização de estratégias de marketing mais sofisticadas para cativar e recrutar estudantes [Caldeira, 2000].

A selecção de uma Universidade, é uma decisão importante e complexa não só em termos monetários, mas também devido ao compromisso de longo prazo e ao impacto no futuro do estudante.

Uma nova realidade altamente competitiva e turbulenta caracteriza na actualidade o processo de escolha de uma Universidade pelos alunos, principalmente devido a factores exógenos às próprias universidades. Sobressai como aspecto muito importante, seja nas características das universidades, seja na expectativa sobre as universidades/cursos, o emprego [Raposo et al, 2000].

### 3.5.2. A Universidade de Évora (UE)

Ao longo deste ponto não se pretende fazer o estudo de caso da Universidade de Évora – o que será feito no capítulo VI –, mas analisar de forma evolutiva os ingressos nesta Universidade (para os anos lectivos 2001/02 e 2002/03) e aprofundar quais os impactos desta evolução.

#### 3.5.2.1. Ingressados na UE (ano lectivo 2001/2002)

A Universidade de Évora, à semelhança do que acontece com outras universidades portuguesas, encontra-se perante um cenário inédito [Vieira e Brito, 2002]. Após um longo período em que a rigidez dos *numerus clausus* fechou as portas às expectativas de milhares de estudantes, a situação inverteu-se.

Actualmente são os estudantes que frustram as expectativas das universidades, não preenchendo as vagas que são postas à sua disposição, e pondo em causa todo um conjunto de infraestruturas e de recursos humanos criados para uma procura que não se verifica.

A oferta insuficiente face a uma procura crescente incentivou a criação de novas instituições e a aposta, por parte das já existentes, em novos cursos de licenciatura e de bacharelato.

Actualmente, a Universidade de Évora oferece 37 cursos de licenciatura, mais 29 do que oferecia em 1978.

O número e o comportamento dos potenciais ingressados têm revelado, desde há alguns anos, algumas mudanças, e 2001/2002 foi o ano lectivo que mais alertou para uma inversão de tendências no panorama universitário português e, evidentemente, na Universidade de Évora.

Os objectivos do estudo de Vieira e Brito [Vieira e Brito, 2002] passam pela caracterização sócio-económica dos ingressados na Universidade de Évora, pela determinação da sua origem geográfica e pelo conhecimento das razões que conduziram estes alunos ao Ensino Superior. Pretende-se ainda saber quais os

motivos que os levaram a incluir a Universidade de Évora e a licenciatura em que ingressaram entre as 6 opções que lhes eram permitidas, bem como as suas expectativas em relação ao estabelecimento que os vai receber.

**Quadro 3.6 - Concurso Geral de Acesso 2001 – 1ª fase**

Universidades	Nº de Cursos	Vagas	% colocados	<20%(a)	<10%(a)	Média da Classificação mínima
Açores	25	645	44,50	10	5	86,1
Algarve	27	885	58,53	4	1	106,5
Aveiro	36	1427	69,03	5	1	123,1
Beira Interior	28	1180	70,68	3	1	118,1
Coimbra	49	3062	85,27	6	3	121,9
Évora	35	1125	62,40	5	2	116,8
Lisboa	45	3538	80,72	6	1	127,2
Técnica de Lisboa	49	3319	77,31	3	0	136,4
Nova de Lisboa	39	2650	76,72	5	2	127,0
Minho	45	2236	81,26	4	2	125,3
Porto	60	3904	93,47	2	0	136,3
Trás-os-Montes e Alto Douro	26	1390	58,56	6	1	114,7
Madeira	13	370	60,00	2	0	114,7
<b>TOTAL</b>	<b>490</b>	<b>26721</b>	<b>78,22</b>	<b>61</b>	<b>19</b>	<b>122,9</b>

(a) Número de licenciaturas com percentagem de colocados abaixo dos 20 e 10%, respectivamente.

**Fonte: Inquérito aos ingressados [Vieira & Brito, 2002]**

Com base nos resultados da 1ª Fase do Concurso Geral de Acesso, apresentados no quadro anterior, verifica-se que as universidades com taxas de ingresso mais elevadas são as tradicionais, que oferecem um leque de cursos considerado mais convencional. O distrito de Évora é o distrito de origem de um número bastante significativo destes estudantes (30.6%). Bem representados encontram-se também os distritos de Lisboa e de Setúbal.

Os estudantes originários do distrito de Lisboa, o segundo mais representado, tinham a alternativa, aparentemente mais cómoda, de ingressar na Universidade de Lisboa,

na Universidade Nova de Lisboa, ou na Universidade Técnica de Lisboa. No entanto, e talvez porque a nota de ingresso é mais acessível, concorreram à Universidade de Évora.

**Quadro 3.7 - Distrito de residência do agregado familiar**

Distrito de residência	Universidade	Freq. Respostas	%
Aveiro	Univ. Aveiro	13	1,4
Beja		56	6,2
Braga	Univ. Minho	26	2,9
Bragança		10	1,1
Castelo Branco		28	3,1
Coimbra	Univ. Coimbra	14	1,6
Évora	Univ. Évora	275	30,6
Faro	Univ. Algarve	41	4,6
Guarda		11	1,2
Leiria		52	5,8
Lisboa	Univ. Lisboa/Nova Lisboa/Técnica Lisboa	105	11,7
Portalegre		53	5,9
Porto	Univ. Porto	13	1,4
Santarém		67	7,4
Setúbal		84	9,3
Viana do Castelo		17	1,9
Vila Real	Univ. Trás-os-Montes e Alto Douro	8	0,9
Viseu		9	1,0
Madeira	Univ. Madeira	9	1,0
Açores	Univ. Açores	9	1,0
Total de respondentes		900	100,0
Não respostas		56	5,9
Total de inquiridos		956	100,0

**Fonte: Inquérito aos ingressados [Vieira & Brito, 2002]**



A heterogeneidade está presente na análise das habilitações literárias dos progenitores destes alunos. Apesar disso, podemos afirmar que a formação académica mais comum, tanto entre pais como entre mães, é o 4º ano de escolaridade ou menos, como confirmam os 35,7% e os 35,1%, respectivamente.

Cerca de um quarto dos indivíduos em ambos os grupos conseguiu ir pouco mais além, possuindo habilitações literárias que se situam ao nível da actual escolaridade mínima obrigatória. A aposta no mestrado e no doutoramento foi feita por uma fatia reduzidíssima de pais e mães, 3,3% no caso dos pais e 1,9% no caso das mães.

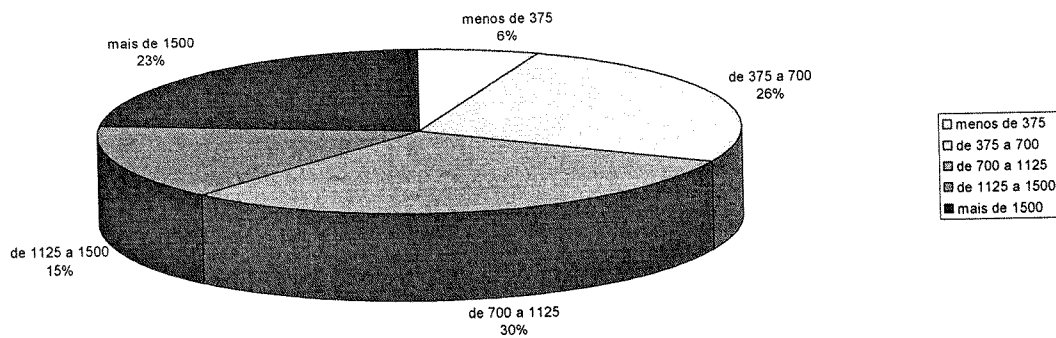
**Quadro 3.8 - Habilitações literárias dos pais**

Nível de escolaridade	Pai		Mãe	
	Freq. respostas	%	Freq. respostas	%
4º ano de escolaridade ou menos	322	35,7%	322	35,1%
Pós-primário até ao 9º ano de escolaridade	223	24,7%	238	25,9%
Ensino Secundário complementar ou equivalente	193	21,4%	187	20,4%
Ensino Superior (bacharelato ou licenciatura)	135	15,0%	154	16,8%
Mestrado	13	1,4%	7	0,8%
Doutoramento	17	1,9%	10	1,1%
Total de respondentes	903	100,0%	918	100,0%
Não respostas	53	5,5%	38	4,0%
Total de inquiridos	956	100,0%	956	100,0%

**Fonte: Inquérito aos ingressados [Vieira & Brito, 2002]**

Quanto ao rendimento mensal do agregado familiar, a categoria mais assinalada pelos estudantes corresponde aos rendimentos líquidos entre os 700€ e 1125€ (cerca de 30% dos inquiridos).

### Gráfico 3.2 – Rendimento do agregado familiar

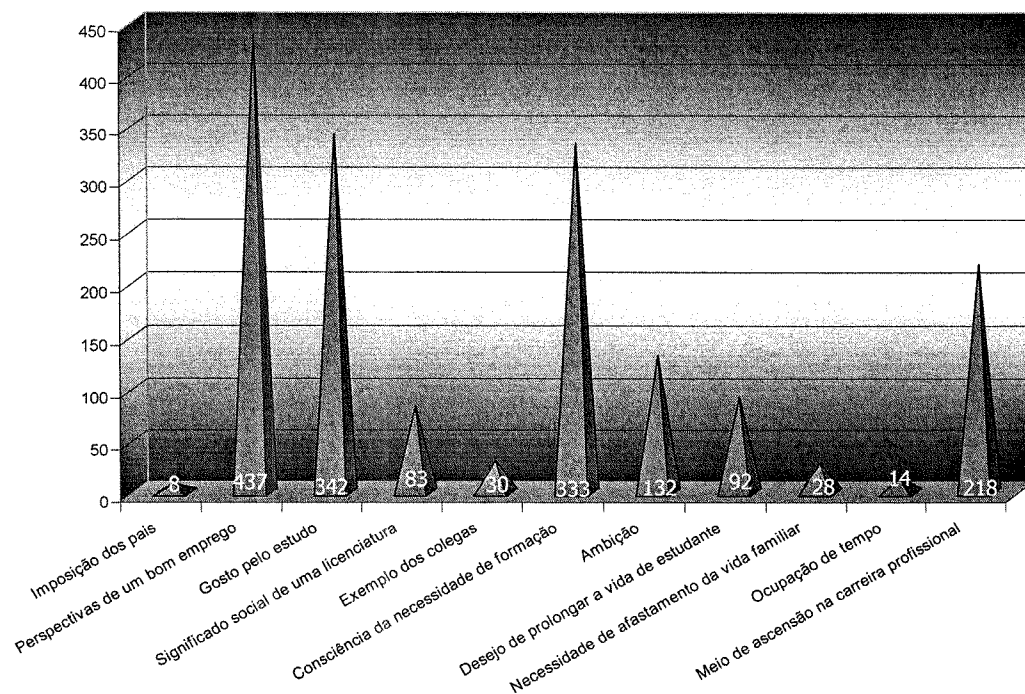


**Fonte: Inquérito aos ingressados [Vieira & Brito, 2002]**

Os alunos ingressados na Universidade de Évora no ano lectivo de 2001/2002 candidataram-se ao Ensino Superior, após conclusão do ensino secundário, acreditando que esta é a via que mais lhes possibilita, no futuro, o acesso a um bom emprego, de acordo com o mencionado por 437 dos respondentes (46% do total de inquiridos). Como principais motivos de candidatura ao Ensino Superior encontramos também o gosto pelo estudo, assim como a consciência da necessidade de formação.

Genericamente podemos dizer que é a preocupação com o futuro profissional que mais motivou estes estudantes a candidatar-se ao Ensino Superior.

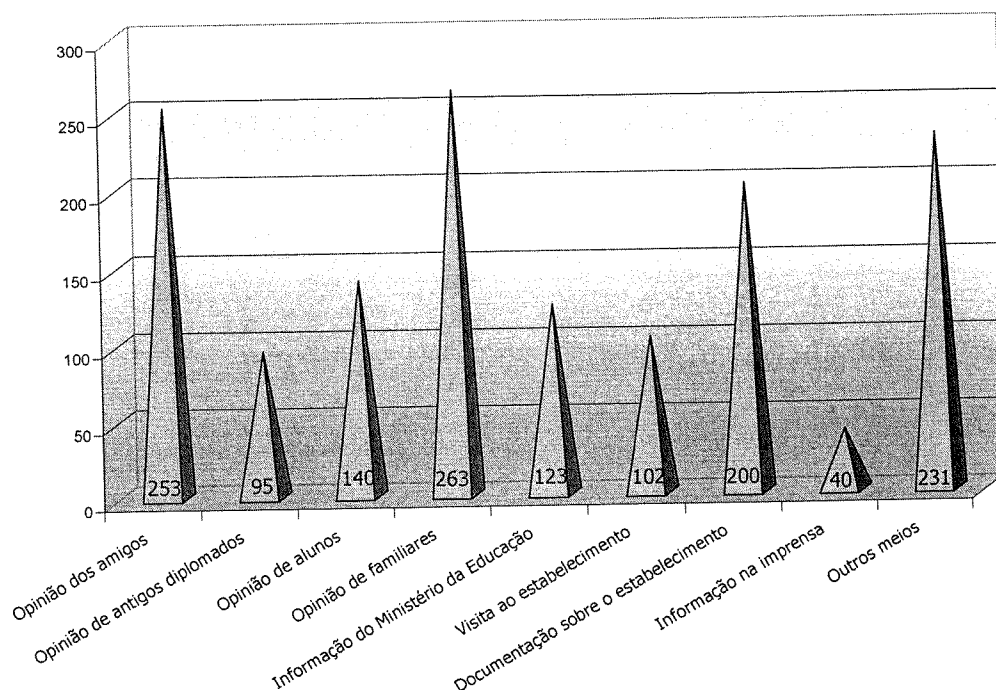
**Gráfico 3.3 - Motivos de candidatura ao Ensino Superior**



**Fonte: Inquérito aos ingressados [Vieira & Brito, 2002]**

A escolha do estabelecimento de ensino foi influenciada, na maior parte dos casos, pela opinião da família e pela opinião dos amigos. A documentação sobre o estabelecimento de ensino também pesou na decisão de um número considerável de estudantes, com 200 ingressados a referir este elemento como factor de peso na escolha da Universidade (21% do total de inquiridos).

**Gráfico 3.4 - Factores que influenciaram a escolha do estabelecimento de ensino**



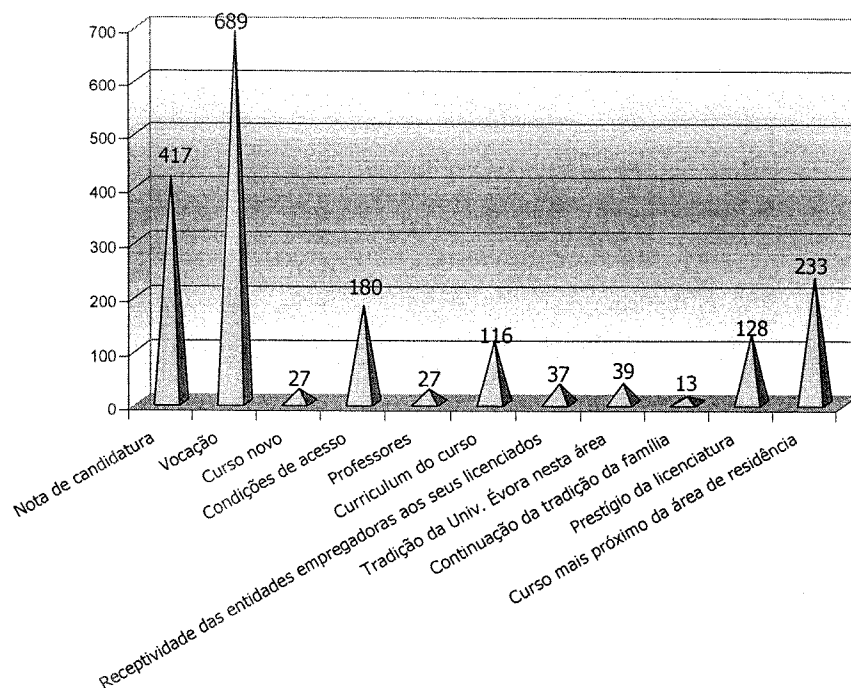
**Fonte: Inquérito aos ingressados [Vieira & Brito, 2002]**

A maior parte dos alunos (72,1%) ingressados na Universidade de Évora mencionaram a vocação para justificar a sua escolha, conforme podemos verificar no gráfico da página seguinte. Apesar da vertente psico-vocacional ter sido privilegiada por estes estudantes, a nota de candidatura e as condições de acesso (provas de ingresso e/ou condições de acesso) motivaram a escolha de 62,4% dos ingressados, no que respeita ao curso em que ingressaram.

A existência de bons professores é a característica considerada mais importante por um maior número de alunos, relativamente às suas expectativas quanto à universidade (como podemos verificar no quadro seguinte).

Uma outra característica considerada de importância fulcral é a garantia de saídas profissionais, o que vem ao encontro dos motivos mais apontados para justificar a sua aposta no Ensino Superior, perspectivas de um bom emprego, consciência da necessidade de formação e meio de ascensão na carreira profissional. Considerados como aspectos menos importantes mas com um elevado número de respostas, surgem as médias de entrada elevadas e, curiosamente, a localização.

**Gráfico 3.5 - Motivos de candidatura ao curso**



**Fonte: Inquérito aos ingressados [Vieira & Brito, 2002]**

Em conclusão, o ensino universitário português encontra-se num momento de viragem. Após duas décadas sem poder dar resposta às solicitações de um número crescente de jovens, vê-se incapaz de resolver o problema do excesso de vagas nalgumas áreas.

Assim, o principal problema parece residir na falta de adequação generalizada das universidades às tendências manifestadas pelos estudantes que terminam o ensino secundário e que direccionam os seus esforços para a formação universitária.

Talvez há alguns anos atrás os estudantes perseguissem fundamentalmente os sonhos e a vocação, neste momento o pragmatismo leva-os a apostar numa associação entre o gosto e a realização profissional.

**Quadro 3.9 - Aspectos privilegiados numa Universidade**

Aspectos	menos importante		pouco importante		medianamente importante		bastante importante		mais importante		Nº respondentes
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	
	Bons professores	46	5,0	36	3,9	117	12,6	204	22,0	<b>524</b>	
Prestígio do estabelecimento	47	5,2	73	8,0	275	28,8	<b>349</b>	<b>36,5</b>	168	17,6	912
Boas infra-estruturas	16	1,8	63	7,0	222	24,6	<b>356</b>	<b>39,5</b>	244	27,1	901
Boa biblioteca	24	2,7	72	8,1	244	27,5	<b>346</b>	<b>39,0</b>	201	22,7	887
Bons meios informáticos	16	1,8	71	8,0	259	29,2	<b>345</b>	<b>38,9</b>	197	22,2	888
Localização	91	10,2	99	11,1	<b>282</b>	<b>31,6</b>	232	26,0	188	21,1	893
Garantia de saídas profissionais	25	2,8	53	5,9	148	16,5	261	29,1	<b>410</b>	<b>45,7</b>	897
Médias de entrada elevadas	<b>141</b>	<b>16,2</b>	225	25,9	<b>359</b>	<b>41,3</b>	100	11,5	44	5,1	869
Elevado sucesso escolar na instituição	32	3,6	79	9,0	285	32,4	<b>321</b>	36,5	163	18,5	880
Qualidade dos currículos dos cursos	23	2,6	63	7,0	219	24,4	<b>384</b>	42,7	210	23,4	899
Actividades de investigação científica	43	4,9	118	13,4	<b>331</b>	<b>37,6</b>	257	29,2	131	14,9	880
Actividades extra-curriculares	52	5,9	149	17,0	<b>345</b>	<b>39,3</b>	260	29,6	72	8,2	878
Boa organização geral	28	3,1	60	6,7	234	26,1	371	41,4	204	22,7	897
Estruturas para desporto e lazer	43	4,9	127	14,4	<b>340</b>	<b>38,6</b>	261	29,7	109	12,4	880
Zona de refeições	36	4,1	94	10,7	299	34,1	<b>320</b>	<b>36,4</b>	129	14,7	878
Serviços médico-sociais	23	2,6	86	9,8	302	34,5	<b>321</b>	<b>36,6</b>	144	16,4	876
Apoio administrativo	27	3,1	74	8,5	<b>312</b>	<b>35,9</b>	<b>323</b>	<b>37,1</b>	134	15,4	870
Apoio em intercâmbio com Universidades estrangeiras	45	5,1	152	17,3	312	35,5	250	28,4	121	13,8	880
Uma boa associação dos estudantes	42	4,8	62	7,0	213	24,1	<b>331</b>	<b>37,4</b>	236	26,7	884

Fonte: Inquérito aos ingressados [Vieira & Brito, 2002]

O que os estudantes esperam da Universidade é a formação necessária para a sua vida profissional e a garantia de saídas profissionais, procurando um perfil profissional que vá ao encontro das necessidades actuais do mercado de trabalho, e que não torne em vão o esforço exigido pela nova vida académica.

No ano lectivo de 2001/2002 a Universidade de Évora atraiu uma população estudantil predominantemente constituída por elementos do sexo feminino, com idade inferior a 20 anos, e oriunda de agregados familiares de classe média, pouco letrados, e residentes no distrito de Évora ou nos distritos mais próximos deste.

A sobrevivência e o desenvolvimento da Universidade passam pela sua capacidade de prever as mudanças e de se antecipar a elas, pela constante adaptação a novas tendências ditadas pela diminuição do número de alunos e pelas suas preferências, por uma aposta mais qualitativa do que quantitativa, e pela intensificação da rede de interações com o meio envolvente.

A procura dos estudante é fortemente influenciada pela noção de sucesso inerente a algumas profissões, podendo assim eventualmente oscilar em função do valor que o mercado de trabalho atribui a cada uma delas.

Devido à procura decrescente de licenciaturas na área de Ensino, por exemplo, é necessário que a Universidade faça estudos de mercado prospectivos, de forma a apostar em licenciaturas que formem profissionais em áreas carenciadas. Mas não basta só criar novos cursos, é necessário divulgar, primar pela diferença em relação a outras universidades, e zelar pelo ingresso dos licenciados no mercado de trabalho.

### **3.5.2.2. Ingressados na UE (ano lectivo 2002/2003)**

Em termos gerais os resultados do ano lectivo de 2002/2003 não foram tão surpreendentes como os que ocorreram em 2001 para Vieira e Brito, quando grande parte da Universidade Portuguesa se confrontou inesperadamente com uma redução abrupta e quase generalizada da procura de vagas no Ensino Superior [Vieira e Brito, 2003].

Apesar de já se prever a confirmação de um cenário pouco animador para as universidades portuguesas, o ano de 2002 deixou antever ténues e selectivas tendências de recuperação. O número de candidatos aumentou ligeiramente, sobraram menos vagas, mas também é certo que a contenção na oferta contribuiu para um balanço menos negativo.

Os objectivos do estudo de Vieira e Brito passam pela caracterização sócio-económica dos ingressados na Universidade de Évora no ano lectivo 2002/2003, pela determinação da sua origem geográfica e pelo conhecimento das razões que conduziram estes alunos ao Ensino Superior.

Pretende-se ainda saber quais os motivos que os levaram a incluir a Universidade de Évora e a licenciatura em que ingressaram entre as 6 opções que lhes eram permitidas, bem como as suas expectativas em relação ao estabelecimento que os vai receber.

Conforme se viu anteriormente, a maioria das universidades públicas portuguesas foi confrontada recentemente com uma procura insuficiente face ao número de vagas disponibilizadas.

O grau de atracção não foi relevante no passado, quando a procura era suficientemente intensa para dar resposta à oferta.

No ano 2002/2003, e porque o cenário é dominado por uma procura simultaneamente insuficiente e desajustada, esta capacidade estabelece a diferença entre as universidades portuguesas.



**Quadro 3.10 - A oferta e a procura**

Universidades	2001			2002		
	Vagas	Colocados	Tx ingresso	Vagas	Colocados	Tx ingresso
Açores	645	287	44,5%	590	358	60,7%
Algarve	895	517	57,8%	845	419	49,6%
Aveiro	1427	980	68,7%	1427	1112	77,9%
Beira Interior	1180	839	71,1%	1180	827	70,1%
Coimbra	3062	2601	84,9%	3182	2736	86,0%
Évora	1125	702	62,4%	1120	657	58,7%
Lisboa	3538	2810	79,4%	3633	2854	78,6%
Técnica de Lisboa	3219	2557	79,4%	3284	3052	92,9%
Nova de Lisboa	2650	2029	76,6%	2620	2162	82,5%
Minho	2236	1811	81,0%	2251	1900	84,4%
Porto	3904	3617	92,6%	3984	3642	91,4%
Trás-os-Montes e Alto Douro	1390	807	58,1%	1350	848	62,8%
Madeira	370	210	56,8%	375	271	72,3%
ISCTE	990	990	100,0%	990	990	100,0%

**Fonte: Direcção Geral do Ensino Superior [Vieira & Brito, 2003]**

Uma análise global permite-nos constatar que, apesar de um grau de sucesso relativo junto dos estudantes, as universidades do litoral ocidental exercem sobre os candidatos ao Ensino Superior maior poder de atracção do que as do interior. Para além da localização geográfica, também o prestígio de alguns estabelecimentos pode funcionar como indutor da sua procura por parte dos estudantes.

A Universidade de Évora começou a revelar perda de capacidade de atracção face aos candidatos ao Ensino Superior a partir do ano de 2000/2001, pois ao período em que a oferta era superada pela procura, opõe-se a tendência correntemente decrescente da procura.

O ano lectivo de 2002/2003 veio confirmar o desajuste entre a oferta e a procura, ficando o número de candidatos colocados muito aquém das vagas disponibilizadas pelas licenciaturas da Universidade de Évora.

Aceita-se que o reflexo do envelhecimento da população se esteja a fazer sentir, bem como o do desajuste entre o tipo de oferta e o tipo de procura. No entanto, a explicação para o agudizar da recessão da Universidade de Évora passará também, provavelmente, pela falta de competitividade face às suas congéneres e pelas suas especificidades geográficas.

No que respeita ao perfil dos ingressados na Universidade de Évora em 2002/03, o distrito de Évora é o mais bem representado, pois, de acordo com a informação disponibilizada pelos 811 estudantes respondentes, 31.2% dos agregados familiares residem nesse distrito. Os distritos de Lisboa, de Santarém e de Setúbal encontram-se também representados, constituindo a origem geográfica de, respectivamente, 10.9%, 9.0% e 8.9% dos estudantes.

Os estudantes oriundos do distrito de Lisboa, cuja representatividade é expressiva, teriam teoricamente a alternativa de ingressar na Universidade de Lisboa, Universidade Nova de Lisboa ou na Universidade Técnica de Lisboa. No entanto, outros factores parecem ter pesado na sua colocação, nomeadamente a nota de candidatura.

**Quadro 3.11 - Distrito de residência do agregado familiar**

Distrito de residência	Universidade	Freq. Respostas	%
Aveiro	Univ. Aveiro	13	1,6
Beja		54	6,7
Braga	Univ. Minho	26	3,2
Bragança		8	1,0
Castelo Branco		23	2,8
Coimbra	Univ. Coimbra	11	1,4
Évora	Univ. Évora	253	31,2
Faro	Univ. Algarve	43	5,3
Guarda		3	0,4
Leiria		39	4,8
Lisboa	Univ. Lisboa/Nova Lisboa/Técnica Lisboa	88	10,9
Portalegre		45	5,5
Porto	Univ. Porto	15	1,8
Santarém		73	9,0
Setúbal		72	8,9
Viana do Castelo		11	1,4
Vila Real	Univ. Trás-os-Montes e Alto Douro	2	0,2
Viseu		9	1,1
Madeira	Univ. Madeira	13	1,6
Açores	Univ. Açores	10	1,2
Total de respondentes		811	100,0
Não respostas		63	7,2
Total de inquiridos		874	100,0

**Fonte: Inquérito aos ingressados [Vieira & Brito, 2003]**

Relativamente à caracterização dos progenitores dos alunos ingressados, pode concluir-se que se trata de um grupo com um capital escolar relativamente reduzido, pois entre os pais como entre as mães destes estudantes a maior concentração de respostas situa-se na categoria correspondente à 4ª classe ou menos.

A atenuar a expressividade do nível escolar mais baixo surge o facto de mais de 25% dos pais e das mães possuírem formação universitária, que em 2,6% dos casos ultrapassa o bacharelato ou a licenciatura, e se concretiza no mestrado.

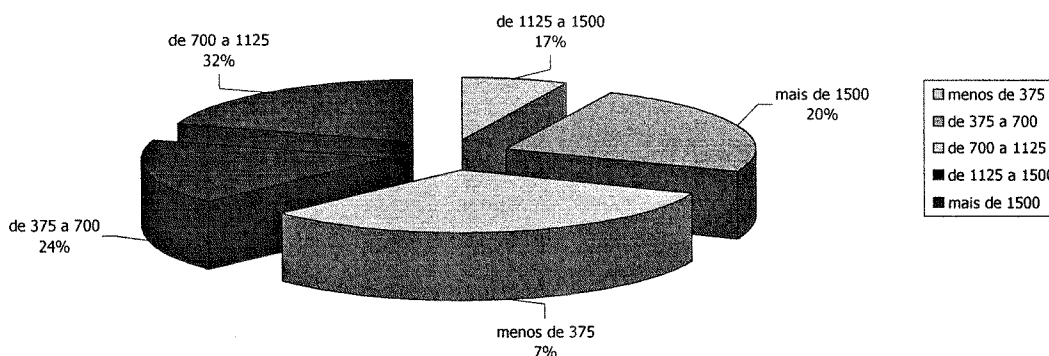
**Quadro 3.12 - Habilitações literárias dos pais**

Nível de escolaridade	Pai		Mãe	
	Freq. respostas	%	Freq. respostas	%
4º ano de escolaridade ou menos	296	35,6%	285	33,7%
Pós-primário até ao 9º ano de escolaridade	203	24,4%	225	26,6%
Ensino Secundário complementar ou equivalente	113	13,6%	102	12,1%
Ensino Superior (bacharelato ou licenciatura)	197	23,7%	211	25,0%
Mestrado	22	2,6%	22	2,6%
Doutoramento	0	0,0%	0	0,0%
Total de respondentes	831	100,0%	845	100,0%
Não respostas	43	4,9%	29	3,3%
Total de inquiridos	874	100,0%	874	100,0%

**Fonte: Inquérito aos ingressados [Vieira & Brito, 2003]**

O rendimento mensal líquido do agregado familiar dos estudantes ingressados na Universidade de Évora em 2002/2003 é relativamente elevado, como se pode ver abaixo.

**Gráfico 3.6 - Rendimento do agregado familiar**



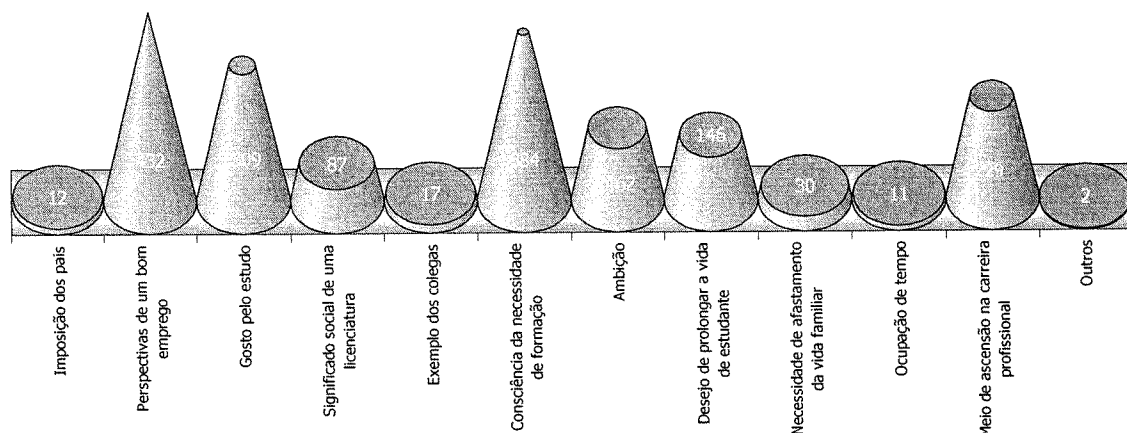
**Fonte: Inquérito aos ingressados [Vieira & Brito, 2003]**

O grupo de estudantes ingressados na Universidade de Évora no ano lectivo de 2002/2003 direccionou o seu futuro para o Ensino Superior induzido pela perspectiva de um bom emprego, de acordo com a afirmação de 49,4% dos estudantes que se posicionaram face a esta questão. Uma preocupação da mesma natureza é expressa pelos 229 alunos que acreditam ser este um meio de ascensão na carreira profissional (26% do total de inquiridos).

O investimento na formação académica assenta na preocupação com o futuro profissional, mas é simultaneamente reflexo da consciência da necessidade de formação, pois 384 alunos (43,9% dos respondentes) referem ser este também um dos motivos responsáveis pela sua opção.

Associado ao pragmatismo dos motivos anteriormente mencionados, surge a referência ao gosto pelo estudo, feita por 309 dos alunos ingressados (35,4% dos respondentes).

### Gráfico 3.7 - Motivos de candidatura ao Ensino Superior

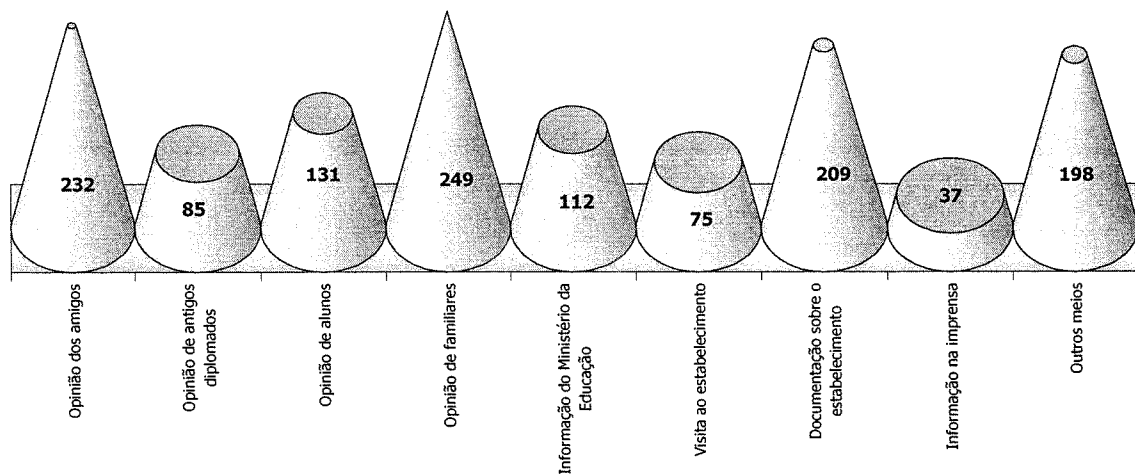


**Fonte: Inquérito aos ingressados [Vieira & Brito, 2003]**

A escolha destes estudantes recaiu sobre a Universidade de Évora influenciada sobretudo pela opinião manifestada pelos familiares e pelos amigos. O peso da opinião da família foi decisivo para 28,5% dos respondentes, de acordo com a informação disponibilizada, enquanto o incentivo dos amigos foi mencionado por 26,5% dos ingressados.

Inúmeros estudantes inquiridos, mais precisamente 23,9% dos respondentes, apontaram também a consulta de documentação sobre a Universidade como um dos elementos em que se apoiaram para tomarem a decisão sobre o estabelecimento em que iriam dar continuidade aos seus estudos.

**Gráfico 3.8 - Factores que influenciaram a escolha do estabelecimento de ensino**

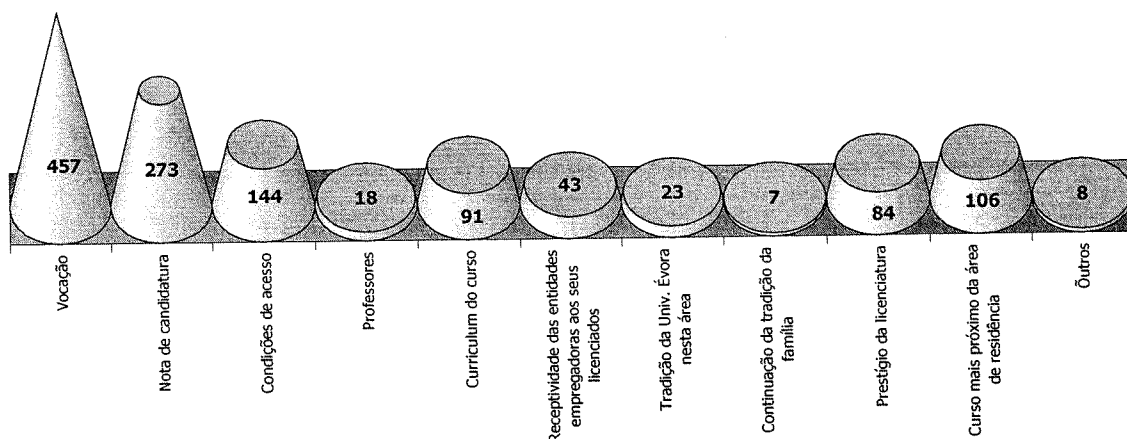


**Fonte: Inquérito aos ingressados [Vieira & Brito, 2003]**

O respeito pela vocação foi o argumento mais utilizado pelos estudantes para justificar a sua predisposição para o curso em que ingressara (52,3% dos respondentes).

A nota de candidatura e as condições de acesso (provas de ingresso, fórmula de cálculo da nota de ingresso, pré-requisitos, classificação mínima, preferência regional e outros processos preferenciais), do curso em que foram colocados também foram considerados motivos de atracção para inúmeros estudantes. Mais concretamente, podemos referir que 31,2% dos estudantes que se definiram face a esta questão mencionaram a nota de candidatura, enquanto as condições de acesso foram referidas por 16,5%.

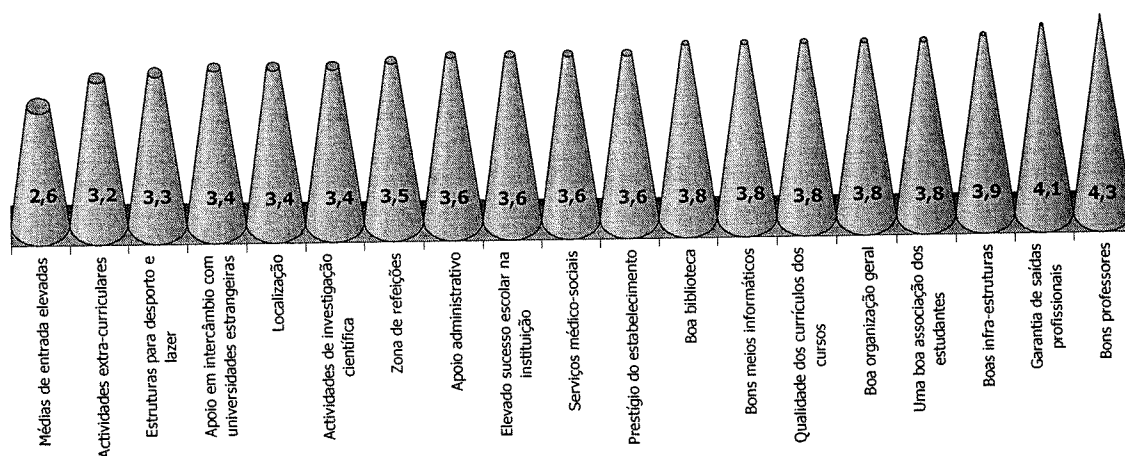
**Gráfico 3.9 - Motivos de candidatura ao curso**



Fonte: Inquérito aos ingressados [Vieira & Brito, 2003]

Genericamente, este grupo de estudante privilegia, num estabelecimento de Ensino Superior, a existência de professores de qualidade e uma formação que, em paralelo com uma postura de interligação com o mercado empregador, lhes garanta um futuro profissional bem sucedido.

**Gráfico 3.10 - Aspectos privilegiados numa Universidade**



Fonte: Inquérito aos ingressados [Vieira & Brito, 2003]



A estabilidade ditada pelo sabor das expectativas sempre concretizadas, que vigorava no passado, parece ter terminado. O processo de ingresso que antecedeu o ano lectivo de 2001/2002 distinguiu-se pela revelação do desequilíbrio e do desajuste entre a oferta e a procura.

A redução do número de estudantes candidatos ao Ensino Superior e a orientação das suas escolhas puseram a descoberto algumas fragilidades do sistema universitário português.

O ano lectivo de 2002/2003 confirmou o cenário de mudança para alguns estabelecimentos de ensino, mas outros houve que não viram os seus piores receios concretizados.

Na realidade, independentemente dos resultados alcançados por cada instituição, a mudança impôs-se. O Ensino Superior público português entrou numa nova era: a era da concordância face à diminuição de potenciais clientes. Até há relativamente pouco tempo a procura era tão intensa que a imagem de cada estabelecimento apenas definia o perfil do público que o procurava, actualmente essa mesma imagem é responsável pelo preenchimento de um maior ou menor número de vagas.

No actual clima de competitividade torna-se premente assumir novas posturas que visem a qualidade e estabeleçam a diferença. A redução do número de vagas pode ser uma solução imediata para o problema, pois permite mascarar a frieza dos números. No entanto, os problemas estruturais permanecem e a médio prazo voltar-se-ão a revelar.

A Universidade de Évora, através da adaptação da sua oferta formativa aos princípios da Declaração Bolonha, tenta, segundo Vieira e Brito [Vieira e Brito, 2003] primar pela diferença e pela inovação no âmbito de política de qualidade. Uma postura agressiva que pode contrastar com a assumida por outros estabelecimentos de Ensino Superior, e que eventualmente publicita positivamente a instituição.

No ano lectivo 2002/2003, a Universidade de Évora recebeu um grupo de estudantes jovem, maioritariamente do sexo feminino e oriundo, sobretudo, do Centro e Sul de Portugal.

A escolha da Universidade de Évora, induzida essencialmente pela opinião de familiares e amigos, não foi solitária, fazendo parte de um leque diversificado de opções que revelam uma intenção clara de ingresso no Ensino Superior independentemente da instituição receptora.

Embora a vocação tenha sido o motivo mais utilizado para justificar a escolha da licenciatura que os acolhe, o certo é que a diversificação das suas preferências permite-nos avançar com a hipótese de que, mais uma vez, a garantia de ingresso direccionou as suas acções.

No perfil deste grupo destaca-se um relevante pragmatismo reflectido na preocupação com o futuro profissional e orientados na maioria das suas acções, permitindo-nos concluir que toda e qualquer medida que a Universidade de Évora adopte no sentido de aumentar a sua competitividade face às restantes instituições de Ensino Superior, terá que passar obrigatoriamente por questões desta natureza.

O que os potenciais candidatos ao Ensino Superior procuram, segundo Vieira e Brito, caso seja possível fazer uma extrapolação, é sobretudo formação com vista ao sucesso profissional.

Nesta linha de pensamento, as Universidades, e restantes estabelecimentos de Ensino Superior, têm que disponibilizar uma oferta formativa que permita um rápido ingresso no mercado de trabalho quer nacional quer internacional, por conseguinte em áreas em que não tenha sido ainda atingido um ponto de saturação, e em que as competências adquiridas permitam uma mobilidade para além fronteira [Vieira & Brito, 2003].

### **3.5.2.3. Impacto da evolução da procura da UE**

Um outro estudo de Vieira e Brito [2003] analisa a evolução do número de candidatos ao ensino superior e, nomeadamente, algumas das consequências esperadas para a Universidade de Évora.

De uma forma geral, espera-se que o número de candidatos continue a decrescer durante a primeira década do século XXI, para em seguida recuperar um pouco e estabilizar a níveis próximos dos registados no presente.

Esta diminuição do número de candidatos e o decréscimo no número de anos curriculares de determinadas licenciaturas vão reflectir-se de forma profunda no número de alunos matriculados no ensino superior [Vieira & Brito, 2003].

A situação das instituições do ensino superior situadas no interior de Portugal Continental pode ser mais problemática, sobretudo as que se encontram no Sul, mais afastadas dos centros de concentração demográfica e económica, embora o Ministério da Ciência e do Ensino Superior tenha manifestado a intenção de diminuir o número de vagas apenas das instituições de Lisboa e Porto.

A localização geográfica da Universidade de Évora constitui assim um factor de fragilidade no que diz respeito à capacidade de atracção num contexto de retracção da procura [Vieira & Brito, 2003].

Por outro lado, as actividades de ensino, de investigação e actividades de extensão das instituições de ensino superior no interior do país criam benefícios para as regiões circundantes. Destaca-se a contribuição para o tecido empresarial em termos de um aumento da qualificação dos recursos humanos, do conhecimento científico e da inovação tecnológica.

Nesse sentido, a Universidade de Évora assume uma posição chave na região do Alentejo, na medida em que é a única instituição de ensino superior público universitário da região e apresenta uma dimensão considerável. Segundo Vieira e Brito [2003], a Universidade de Évora é responsável directamente, pela aplicação de um montante equivalente a 1.5% do produto interno bruto da região. Com efeito, a Universidade gere um orçamento anual de quarenta milhões de euros, em que aproximadamente metade é reaplicada na economia local. Para além disso, as despesas anuais efectuadas pelos estudantes são estimadas em cerca de cinquenta milhões de euros. Contabilizando os efeitos indirectos dos seus cerca de oito mil alunos e mil funcionários, em termos da dinâmica da economia local (no sector habitacional, comércio e serviços), da formação de licenciados para o mercado de

trabalho regional e da colaboração com o meio empresarial regional no que respeita a investigação científica, estima-se um efeito multiplicador entre 1.2 e 1.3.

Sendo assim, os efeitos negativos da diminuição de matriculados na Universidade de Évora teriam certamente repercussões para além da instituição, no próprio desenvolvimento da região do Alentejo.

De acordo com Vieira e Brito [2003], destacam-se três factores que podem atenuar os efeitos da diminuição do número de alunos:

- As Universidades aumentarem a oferta a nível de pós-graduações;
- As Universidades direccionarem a sua oferta também para o terciário não graduado (Portugal apresenta a mais baixa percentagem de população com diploma de ensino superior acima dos 30 anos);
- O combate contra as elevadas taxas de abandono escolar, que, porém, pode ser compensado pelo esforço necessário para diminuir o número de anos de conclusão dos cursos.

### **3.6. Síntese do Capítulo III**

No capítulo III aborda-se a evolução da Universidade no últimos anos e, de forma crítica, analisa-se o funcionamento das Universidades em Portugal. Retrata-se a preocupação de as Universidades, não apenas ao nível do ensino, mas também também no âmbito da organização e gestão, se adaptarem aos novos desafios impostos.

São retratadas algumas das tendências de evolução da Universidade, nomeadamente de mudança e de funcionamento, de um novo modelo mais virado para as necessidades e exigências da sociedade.

Paralelamente, é também retratado como o estudante é confrontado com pressões económicas e profissionais que o obrigam a refinar as suas expectativas e a analisar mais cuidadosamente as diversas propostas das instituições concorrentes no mercado. O estudante tornou-se mais consciencioso quanto à sua carreira académica, escolhendo a universidade que lhe proporcionará melhores oportunidades de emprego. A este nível é analisado o caso da Universidade de Évora.

Identificam-se algumas formas de cooperação entre as Universidades e o meio empresarial e, em concreto, os bancos.

Neste quadro, esta parte do trabalho torna-se significativa se considerarmos que a metodologia proposta será tão mais relevante, quanto mais atractivo e heterogéneo seja o mercado das Universidades.

No próximo capítulo iremos aprofundar a perspectiva do banco, em termos de parceria estratégica com as Universidades, dando um maior enfoque aos esforços de marketing dirigidos aos estudantes universitários.

# Capítulo IV

## **Da Relação entre os Bancos e os Jovens: uma aposta nos estudantes universitários**

## Capítulo IV

# Da Relação entre os Bancos e os Jovens: uma aposta nos estudantes universitários

### 4.1. Marketing para o segmento jovem

Um dos caminhos para a competitividade das empresas é a microsegmentação. A tendência é cada vez mais para atrair clientes individuais e identificáveis em nichos de mercado mais restritos. Esta é a opinião de David Ford numa entrevista da *Marketeer* [Entrevista a David Ford: A gestão das relações entre empresas – por Rita Carvalho da Silva, *Marketeer* nº 37 de Julho 1999 (1999) – pp 72-73].

Para criar uma verdadeira relação individualizada, a empresa/banco deverá basear as suas acções nas preferências dos clientes e não nos produtos ou serviços que produz. Os diversos contactos que a empresa/banco tem com o cliente permitem-lhe um maior *feedback* e adequar o produto a necessidades específicas, conseguindo por vezes antecipar a oferta daquilo que o cliente possa precisar e antes mesmo de ele próprio se aperceber. Quanto mais se mantiver um cliente ou fornecedor, melhor e mais produtiva se torna a relação.

#### 4.1.1. O mercado das Crianças: mitos e realidades

Tem-se observado um crescente interesse pelo mercado das crianças por parte das diversas indústrias. Porém, têm-se registado bastantes erros, frequentemente derivados da existência de mitos ou ideias feitas relativamente a este mercado [McNeal, 1999].

As crianças constituem um enorme mercado potencial que pode ser visto como 3 mercados distintos: um mercado actual, primário (gastam o seu próprio dinheiro na satisfação das suas próprias necessidades), um mercado de influência (levam os pais a consumir, de acordo com as suas necessidades) e um mercado futuro (para todos os bens e serviços).

Vamos neste ponto apresentar os resultados da experiência de McNeal [1992 e 1999], no que respeita à abordagem de marketing ao segmento das crianças.

O conceito das crianças como Mercado é relativamente recente, datando dos anos de 1960's, e não foi muito bem recebido no início. Hoje em dia, muito poucas indústrias de consumo não consideram as crianças como um mercado alvo.

Como mercado primário, nos EUA, estima-se que os gastos das crianças com idades entre 4 e 12 anos em 1968 tenham sido de 2.2 mil milhões de dólares, em 1984 de 4.2 e em 2000 sejam de 35.6. Como mercado de influência, isto é as crianças levarem ao consumo dos pais, estima-se que o seu valor em 1985 tenha sido de 50 mil milhões de dólares e em 2000 seja de 290 mil milhões de dólares.

Este importante crescimento do mercado das crianças deve-se sobretudo às seguintes alterações do foro económico, social e psicológico:

- Existem mais fontes de rendimento por criança: muitas mulheres integraram a vida activa quer pela liberdade que lhe deu a pílula como forma de controlo de natalidade, quer por um aumento do nível de instrução, quer pela crise económica dos anos 1970's. Em 1970, cerca de 50% das mães americanas trabalhavam (a tempo inteiro ou parcial). Essa percentagem cresceu para 73% em 1990;
- Existem menos crianças por família: a taxa de fertilidade era de 3.5 crianças por mulher em idade fértil nos anos 1960's e desceu para 1.8 nos anos 1980's;
- Os pais são mais velhos e, geralmente, com mais posses: os pais tendem a ter filhos mais tardiamente (sobretudo pelo facto das mulheres darem prioridade às suas carreiras numa primeira fase) e têm-nos numa fase em que já se encontram mais folgados economicamente, acabando por dar mais importância às crianças que no passado;



- As famílias “fracturadas” são cada vez mais frequentes: quase uma em cada seis crianças americanas tem uma madrasta ou padrasto, o que leva a que as crianças recebam geralmente um maior número de presentes e uma maior quantidade de dinheiro (dos diversos conjuntos de pais e avós);
- As famílias mono-parentais são também cada vez mais frequentes, o que leva a que as crianças atinjam uma maturidade como consumidores mais cedo (tornam-se independentes e auto-suficientes mais cedo em termos de compras) e possam ter uma fonte de rendimento adicional na pessoa de pais distantes;
- Os avós tornam-se mais importantes e presentes na vida das crianças, na medida em que os pais se encontram ambos a trabalhar ou que só existe um dos pais: verifica-se que os avós em média tendem a gastar mais por cada criança que os seus pais;
- Observa-se um crescimento do sentimento de culpa por parte dos pais, mais ausentes por se encontrarem a trabalhar ou por serem divorciados ou sozinhos, que os faz gastar mais com as crianças que no passado;
- Os pais preocupam-se mais com o futuro dos seus filhos, sobretudo devido à incerteza do ambiente económico, e gastam mais em actividades extra-curriculares, em formação adicional, etc.

Neste âmbito, o marketing é um processo social, na medida em que os consumidores e os *marketers* relacionam-se de forma a ambas as partes ficarem satisfeitas.

Isto torna-se difícil visto que as crianças são consumidores ainda em fase de treino, que pensam e agem como crianças face a um *marketing-mix* construído por adultos com vista a satisfazê-las. Adicionalmente à satisfação das crianças, os marketers têm também de assegurar a satisfação dos seus pais, o que leva frequentemente à necessidade de se ter duas abordagens publicitárias diferentes para um mesmo produto, conforme descreve McNeal [1997 e 1999].

Vejamos alguns mitos e as realidades respectivas relativamente ao consumo pelas crianças e as correspondentes abordagens de marketing:

- **Mito:** As crianças não têm o dinheiro que têm os adolescentes e os adultos;
- **Realidade:** As crianças não têm o dinheiro que têm os adolescentes e os adultos, mas têm mais potencial de mercado que qualquer um destes grupos, ou que qualquer outro grupo demográfico.

Potencialmente as crianças podem gastar todo o dinheiro que possuem em qualquer coisa que desejem comprar, acrescido do facto de que, geralmente, podem obter ainda mais dinheiro dos pais. Donde a importância das lojas e empresas de atendimento ao público estarem preparadas para servir as crianças. Actualmente, até os bancos têm produtos especiais cujo alvo são as crianças.

As empresas adquirem novos consumidores ou porque estes mudam da concorrência ou porque os captam e mantêm desde a infância. Apesar desta última estratégia ser menos comum, este tipo de clientes tende a ser mais fiel, a não responder tão negativamente a preços mais altos ou modificações de características nos produtos e a confiar na empresa. Este tipo de clientes é geralmente mais rentável e custa menos a manter.

- **Mito:** As crianças representam um Mercado pouco significativo até quase ao final do ensino primário.
- **Realidade:** As crianças têm influência de consumo antes mesmo de andarem.

As crianças não nascem consumidores, mas nascem para ser consumidores e começam o seu consumo muito cedo na sua vida. Estima-se que as suas competências de consumidor começam a desenvolver-se durante o primeiro ano de vida, primeiro lentamente, depois muito rapidamente até atingirem a total funcionalidade entre os 8 e os 10 anos de idade.

Distinguem-se diversos estádios de desenvolvimento como consumidores:

- **Estádio 1:** Primeira visita a uma loja

Marca o começo do conhecimento acerca das fontes comerciais de satisfação. A idade mediana dessa primeira visita é de 2 meses e praticamente todas as crianças já tinham visitado uma ou mais lojas aos 6 meses de idade (estudo com base em 222 entrevistas aprofundadas (*in-depth*) a mães). Com esta idade as crianças começam a formar as primeiras impressões sensitivas sobre o mercado (cores, formas, sons, cheiros, texturas): primeiro só respondem a estímulos na sua presença, mas cedo começam a formar recordações e a pedir o que se lembram.

- **Estádio 2:** Primeiro pedido numa loja

A idade mediana em que as crianças fazem o seu primeiro pedido numa loja é 24 meses. Na presença de determinado produto, ou marca de produto ou *design* de embalagem, a criança pede-o à mãe (aponta, gesticula ou fala). Falta pouco para a criança criar uma representação do produto na sua mente e identificá-lo na publicidade na televisão ou recordar-se dele no carro a caminho do supermercado, por exemplo.

- **Estádio 3:** Primeira selecção na loja

À medida que as crianças aprendem a andar, tornam-se mais independentes e procuram ser elas a ir buscar os produtos necessários. A idade mediana com que fazem a primeira selecção é 42 meses, primeiro fazem-no geralmente com a autorização dos pais, mas logo começam a fazê-lo por si próprias.

- **Estádio 4:** Primeira compra assistida

Entre os 4 e os 6 anos, a criança pedirá permissão aos pais para fazer a sua primeira compra, frequentemente assistida pelos pais. Provavelmente só a repetição sucessiva destes episódios levará a criança a sentir-se confortável com o processo de troca.

- **Estádio 5:** Primeira compra sozinho/a

A idade mediana para a primeira compra por si só ronda os 8 anos. A criança é agora um consumidor primário, de influência e futuro.

- **Mito:** As crianças gastam todo o dinheiro que têm.
- **Realidade:** As crianças poupam a uma taxa bem maior que a dos seus pais, mas gastam as suas poupanças, tal como os seus pais lhes ensinaram, em artigos de elevado valor.

Infelizmente, este mito leva provavelmente a que bancos e outras instituições financeiras ignorem as crianças como consumidores potenciais. Estima-se que as crianças gastem cerca de 85% do total de dinheiro que recebem anualmente de diversas fontes, poupando os restantes 15%.

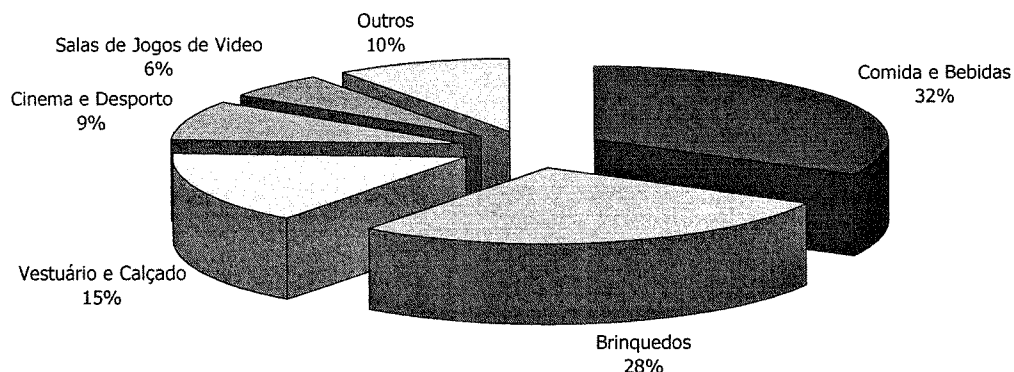
Aproximadamente metade do dinheiro que poupam encontra-se em casa, pronto a gastar. A outra metade é guardada no banco, sob a forma de depósito ou de plano de investimento. Estima-se que, em 1997, as crianças americanas com idades entre os 4 e os 12 anos tenham gerado uma poupança de 4.5 mil milhões de dólares, o que significa que aproximadamente 2.3 mil milhões de dólares foram depositados em bancos.

Alguns bancos oferecem produtos e serviços especiais para crianças. Por exemplo, o Citizens National Bank em Charles City, no estado de Iowa, criou um serviço para crianças que compreende: oferecer o primeiro dólar na conta poupança aberta, reservar um horário especial de atendimento para crianças (ao Sábado de manhã, existe um balcão reservado para estes clientes), atribuir uma caderneta e cartão de cliente, bem como um extracto de conta mensal.

Os produtos que geralmente os bancos oferecem para o alvo crianças são de poupança, tentando atrair os depósitos das crianças e torná-las clientes para o futuro. No entanto, a maior parte dos bancos tem produtos e, nomeadamente, um atendimento totalmente virado para os adultos, excluindo completamente as crianças.

- **Mito:** As crianças gastam todo o dinheiro que têm em doces e guloseimas.
- **Realidade:** Menos de um terço dos gastos das crianças são em doces (dados de 1997 para os EUA). A categoria com um maior crescimento é a do vestuário/calçado (que ocupa o terceiro lugar nos gastos). As crianças compram ou pedem o que quer que satisfaça as suas necessidades.

#### Gráfico 4.1 - Distribuição dos gastos das crianças em 1997 nos EUA



Fonte: [McNeal, 1999]

Em 1997, os gastos das crianças americanas em Comida e Bebidas representaram cerca de um terço dos gastos totais, não sendo todo reservado para doces e guloseimas. Estas crianças gastaram mais de 6 mil milhões de dólares em brinquedos, mais de um quarto do valor total de 22 mil milhões de dólares gerado pela indústria dos brinquedos. Os gastos em vestuário e calçado que representavam uma fatia de 690 milhões de dólares em 1987 atingem um valor de 3.6 mil milhões em 1997.

É provável que o montante de gastos fosse ainda maior, caso as lojas e serviços estivessem realmente preparadas para receber as crianças e não dessem prioridade, e por vezes exclusividade, aos adultos.

- **Mito:** As crianças não trabalham para receber o seu dinheiro.
- **Realidade:** As crianças ganham cerca de um terço do seu dinheiro, não contando com semanadas ou mesadas.

Muitos adultos assumem que as crianças não são produtivas, na medida em que possuem poucas ou nenhuma capacidade especial de trabalho. Todavia, as crianças consideram que trabalham: escola é trabalho, bem como algumas

actividades extra-curriculares como aulas de música ou de desporto e as tarefas domésticas que desempenham em casa para ajudar os pais.

Finalmente, algumas crianças mais velhas, dentro do grupo dos 4 aos 12 anos, têm empregos a tempo parcial, apesar de isso tender a diminuir, sobretudo pela preocupação dos pais relativamente à segurança dos seus filhos.

Frequentemente, para além da semanada ou mesada fixa, as crianças recebem dinheiro pelas tarefas adicionais que desempenham para ajudar os pais. Com um dado montante à sua disposição, as crianças adquirem capacidades de gerir esse dinheiro, gastando uma parte e poupando outra.

- **Mito:** As crianças estão sempre a chatear os pais para lhes comprarem coisas.
- **Realidade:** As crianças pedem muitas coisas porque foi o que lhes ensinaram a fazer desde a infância. Muito desse "pedir" é considerado hoje em dia pelos pais como um comportamento responsável.

Considerar que o facto das crianças pedirem muitas coisas aos pais corresponde a estar a chatear os pais não tem em conta dois aspectos: as crianças foram ensinadas a fazê-lo desde tenra idade e o novo conceito de família a partir dos anos 1980's assume as crianças como partes activas nas decisões familiares. Podemos considerar que temos agora uma sociedade "filiarcal" ao invés de "matriarcal" ou patriarcal".

- **Mito:** As crianças influenciam compras anuais dos pais num valor superior a 187 mil milhões de dólares.
- **Realidade:** As crianças influenciam directamente compras anuais dos pais num valor superior a 187 mil milhões de dólares, mas indirectamente num valor de pelo menos 300 mil milhões.

Entende-se que as crianças influenciam directamente os pais quando lhes pedem expressamente para comprarem determinados produtos e estes o fazem. Todavia, fruto dos diversos e repetidos pedidos por parte das crianças, os pais aprendem a antecipar esses pedidos: é o que se entende por influência indirecta.

Estima-se que a influência (directa e indirecta) das crianças sobre as compras dos pais leva a gastos das famílias norte-americanas entre 450 e 500 mil milhões de dólares.

A influência nos gastos paternos depende do grau em que as crianças participam no processo de decisão. Por exemplo, quando uma mãe vai às compras, cerca de um terço do que gasta é para as crianças, mas se a criança estiver presente, geralmente, ela gastará mais do que um terço.

De uma forma geral, as crianças constituem um grupo de influência forte até em áreas como o tabaco e as bebidas alcoólicas (levando os pais a diminuir o seu consumo) e como a reciclagem ou outras "causas" sociais sobre as quais ouvem na escola, na televisão ou junto dos amigos.

- **Mito:** A nossa empresa não tem como alvo as crianças: todos os nossos consumidores são adultos.
- **Realidade:** A empresa deve ter uma fonte secreta de novos clientes que só ela conhece.

Conforme foi dito anteriormente, uma empresa tem duas fontes possíveis de captação de novos clientes: ou à concorrência ou à "nascença", isto é quando ainda são crianças durante o processo de se tornarem consumidores.

O quadro a seguir compara as duas estratégias relativamente a diversos aspectos. Os consumidores captados durante a infância tendem a precisar de mais tempo para realizar a sua primeira compra, mas a partir dessa altura ficam clientes da empresa durante mais tempo que os clientes captados à concorrência.

Os consumidores captados durante a infância tendem a encontrar-se mais satisfeitos que os clientes captados na concorrência, o que explica que reclamem menos frequentemente (apesar de se o fizerem provavelmente serem mais exigentes, visto as suas expectativas serem superiores).

Espera-se que este tipo de clientes esteja mais receptivo a novas ofertas por parte da empresa e menos aberto à concorrência e que recomende com maior frequência a empresa a outros potenciais clientes.

**Quadro 4.1 - Comparação entre novos consumidores captados na infância com os captados na concorrência**

Aspecto	Consumidor captado	
	Na infância	Na concorrência
Tempo até à 1ª compra	longo	curto
Tempo da relação com o marketer	longo	curto
Grau de satisfação esperado	elevado	moderado
Probabilidade de reclamar	baixa	moderada
Reacção a preços elevados	média	forte
Reacção a uma nova oferta	forte	reservada
Reacção à concorrência	média	forte
Rentabilidade a longo-prazo	elevada	baixa
Recomendação da empresa a outros	sempre	eventualmente

**Fonte: [McNeal, 1999]**

Geralmente, uma empresa deve pôr em prática, em paralelo, ambas as estratégias. Todavia, muitas só pretendem captar novos clientes na concorrência, provavelmente por tenderem a não pensar muito no seu negócio a longo prazo.

- **Mito:** Se há alguma coisa que eu percebo, são as crianças: tenho 3 lá em casa.
- **Realidade:** A empresa terá milhões em prejuízo, a demonstrar o quão únicas são essas 3 crianças.
  
- **Mito:** Se uma criança tem dinheiro, gasta-o num instante.
- **Realidade:** Se uma criança tem dinheiro, gasta-o num instante, mas numa das suas lojas favoritas.



De uma forma geral, as crianças não são mais impulsivas a comprar que os adultos. No entanto, quando sentem a necessidade de consumir, não costumam gastar o seu dinheiro na primeira loja que lhes aparece, mas numa das suas lojas favoritas.

Os factores ou atributos que fazem de uma loja uma das favoritas das crianças são, por ordem decrescente de importância:

- Atmosfera simpática e convidativa para as crianças: desde a existência de itens exclusivamente para crianças (como carrinhos de supermercado pequenos) até ao atendimento simpático para as crianças por parte dos funcionários;
- Produtos para crianças: preferencialmente se forem produtos de marcas ou estilos populares, dentro de preços acessíveis;
- Prateleiras à altura dos olhos: os produtos devem estar acessíveis às crianças, visualmente e fisicamente;
- Comunicação inclui as crianças: as crianças sentem-se incluídas ao receber em casa um panfleto a elas dirigido, por exemplo;
- Outros como eles: as crianças dão prioridade a lojas que os seus pais e/ou amigos preferem.
- **Mito:** As crianças não ligam aos preços.
- **Realidade:** A maioria das crianças é sensível ao preço, preferindo preços mais baixos e tendo consciência que lojas semelhantes podem ter preços diferentes.

## **4.2. A Psicologia do Marketing para crianças**

Os jovens nunca antes tiveram o poder de compra que têm hoje, visto recair sobre eles uma maior responsabilidade (com mudanças sociais derivadas do facto das mães trabalharem mais frequentemente fora de casa ou do aumento do número de famílias mono-parentais). As crianças consomem mais frequentemente por elas próprias e também possuem uma maior influência sobre a decisão de compra na família. Donde o crescente interesse em caracterizar e conhecer o segmento jovem [Acuff, 1997].

De acordo com Acuff [1997], pode-se distinguir uma segmentação por idade, baseada em diferentes características a nível do desenvolvimento cerebral e neuronal, social, emocional, moral e no que respeita às percepções de informação visual e verbal, a saber: até aos 2 anos de idade, dos 3 aos 7 anos, dos 8 aos 12 anos, dos 13 aos 15 e dos 16 aos 19 anos.

O segmento até aos 2 anos de idade corresponde ao estágio de desenvolvimento de Dependência e Exploração, em que a criança é muito vulnerável e dependente dos adultos e irmãos que dela tomam conta. É um período de grande aprendizagem, exploração e descoberta, especialmente do ambiente físico que rodeia a criança.

Nesta faixa etária, as crianças ainda não têm influência sobre o consumo: são as motivações e preocupações dos pais ou encarregados de educação que devem ser consideradas no desenvolvimento de produtos e serviços para crianças deste segmento.

É na faixa etária dos 3 aos 7 anos que a autonomia das crianças começa a manifestar-se, bem como a imaginação e o poder de influenciar as decisões de compra dos pais. Neste estágio, as crianças caracterizam-se por um grande egocentrismo (o mundo gira em volta delas) que vai diminuindo à medida que a interacção social com outros indivíduos aumenta (nomeadamente com os seus pares). No final deste estágio, a criança já é capaz de compreender, integrar e ter em conta o ponto de vista dos outros.

Na fase de pré-adolescência dos 8 aos 12 anos, a criança conhece um desenvolvimento social que o leva a começar a olhar para si mesmo e a tentar definir-se e moldar-se, tendo em conta modelos e exemplos externos (celebridades, professores, pais, etc.), e determinando o que considera acções e coisas boas e acções e coisas más. A auto-estima da criança está em formação neste estágio, o que implica uma necessidade de aceitação por parte dos indivíduos que são importantes para ela, nomeadamente, os pais, os irmãos e os pares. As crianças tendem a brincar em pares ou grupos, ao contrário das crianças mais jovens que tendem a brincar mais sozinhas, e a dar uma enorme importância à competição com outros (como forma de afirmação pessoal e de identificação das áreas em que é bom e em que se destaca dos outros). As crianças com estas idades começam a desenvolver um sentido moral mais sofisticado, tendem a não julgar as coisas de uma forma mais simplista ("preto e branco"), mas formam uma moralidade de grupo que determina o seu aspecto exterior e o seu comportamento de uma forma geral.

O primeiro estágio da adolescência, dos 13 aos 15 anos de idade, traz mudanças importantes, tanto relativas à entrada na puberdade (condicionando o adolescente em termos de comportamento, de estado de espírito e psicológico), como ao desenvolvimento do pensamento abstracto.

Este é o período chave da formação da identidade, o que frequentemente leva ao desafio contra os pontos de vista anteriormente instituídos e ao conflito com os pais. A opinião dos amigos e pares é extremamente importante nesta fase e o adolescente crê-se frequentemente completamente maduro, apesar da sua falta de experiência e conhecimento. É a idade da experimentação (interesse por sexo, drogas, novas experiências, etc.) e da rebeldia, em que os adolescentes começam a beneficiar de uma maior independência em termos de actividades (cinema, centros comerciais) e em termos de consumo.

É neste estágio de transição entre a infância e a idade adulta, que os indivíduos começam a orientar-se para preferências próximas dos adultos, em termos de produtos de consumo.

Os jovens na faixa etária dos 16 aos 19 encontram-se no final da adolescência, um período que marca o final da infância. Três factores essenciais vão fazer a diferença entre estes jovens e os de idades inferiores:

- o desenvolvimento cerebral (nomeadamente do lóbulo pré-frontal, essencial para atingir uma maturidade social e emocional);
- o final da puberdade (as modificações hormonais e os seus impactos a nível físico e emocional acabam e o jovem toma mais atenção ao seu desenvolvimento social, ao seu futuro na antecipação de entrar na universidade, por exemplo);
- a mobilidade social (a possibilidade de conduzir um carro, por exemplo, dá-lhe uma maior independência).

Todavia, mais que crianças em fase final de desenvolvimento, estes adolescentes são jovens adultos: os tipos de programas preferidos, os produtos que consomem são fruto de um comportamento essencialmente de adulto.

O sucesso do marketing junto de jovens depende da capacidade de se chegar a eles, de estar onde os jovens se encontram e de conhecer os meios a que prestam atenção. A questão a considerar é que tanto a localização, como os meios mudam radicalmente ao longo dos diversos segmentos de idade.

Pretende-se motivar os jovens a consumir determinado produto ou a pedir ao pais para lho adquirirem. Acuff [1997] propõe um modelo («*Youth Market Systems Effectiveness Criteria List*») que compreende diversos passos a cumprir para que um potencial consumidor seja levado ao consumo:

- Captar a atenção do consumidor potencial (a criança ou os pais);
- Assegurar a sua compreensão relativamente ao que lhe é apresentado;
- Garantir que o estímulo é suficiente para envolver o consumidor;

- Levar à formação de uma atitude positiva no sentido de desejar o produto;
- Motivar o consumidor o suficiente para que ele actue: compre ou peça aos pais;
- Assegurar um grau de satisfação com o consumo que leve o consumidor a reagir positivamente e a querer voltar a consumir;
- Levar a criança a comunicar a outros a sua satisfação (pais, irmão, amigos).

Segundo Acuff [1997], os jovens podem ser encontrados essencialmente nos 5 locais seguintes:

- **em casa:** preferencialmente são atingidos via publicidade na televisão, rádio, programas de computador e *Internet*, bem como publicações dirigidas a crianças e jornais dirigidos a adultos e, finalmente, as embalagens dos produtos trazidos pelos pais;
- **nas lojas:** primeiro acompanhadas pelos pais e depois por si sós, as crianças encontram-se em todo o tipo de lojas e podem ser atingidas sobretudo via embalagens;
- **noutros locais públicos:** em cinemas, restaurantes de *fast-food* ou recintos de desporto, os jovens podem ser alcançados através de embalagens, promoções, *clips* e filmes, cartazes, *posters* e publicações;
- **nas escolas:** as crianças são aqui captadas via publicações, promoções, ofertas relacionadas com produtos e programas para elas dirigidas;
- **nos automóveis:** antes de poderem guiar, as crianças passam uma grande parte do tempo nos carros dos pais, onde podem ser alcançadas via rádio.

O quadro abaixo resume, para as faixas etárias até aos 12 anos os meios preferenciais para chegar às crianças.

**Quadro 4.2 - Meios publicitários preferenciais para atingir as crianças**

	Anos		
	Até aos 2 (*)	3 a 7	8 a 12
TV: Publicidade e Programas	+	++	++
Embalagens	+	++	+
Promoções	+	+	+
Revistas	-	+	++
Jornais	--	--	-
Rádio	-	-	+
Programas de computador	-	+	+
Internet	-	+	+

(\*) O aproximar dos 3 anos leva a que as crianças comecem a interessar-se por estímulos publicitários

**Fonte: [Acuff, 1997]**

A faixa etária dos 13 aos 15 é muito semelhante em termos dos meios utilizados para chegar a eles e quanto às preferências de apresentação dos produtos.

Já a faixa etária dos 16 aos 19 anos é caracterizada por um comportamento muito próximo de um adulto jovem.

De uma forma geral, de acordo com Acuff [1997], sabe-se que:

- a abordagem a crianças, especialmente com idades abaixo dos 7 anos, deve ser sobretudo visual, minimizando-se ainda o aspecto verbal para os indivíduos de 12 ou menos anos;
- as crianças imitam os mais velhos, tomam como modelos outras crianças mais velhas ou adultos e, geralmente, assim que consideram que

determinado anúncio ou embalagem é demasiado jovem, perdem o interesse no produto;

- as crianças são acumuladores de conhecimento e, sobretudo abaixo dos 8 anos, a quantidade é mais importante que a qualidade;
- as crianças adoram o que é novo e diferente, cansando-se rapidamente de determinados produtos, o que leva à necessidade de renovar constantemente as linhas de produtos;
- os rapazes imitam rapazes e as raparigas imitam rapazes e raparigas, o que significa que os rapazes tendem a rejeitar os produtos que se associam às raparigas.

### 4.3. Os Jovens e as Novas Tecnologias

Para atingir o *target* jovem, a oferta deve ser pequena, simples e o mais fácil de usar possível; a comunicação deve ser dirigida directamente para eles (e não para os seus pais como frequentemente acontece no marketing infantil). Muitas marcas vêm nos adolescentes um alvo a conquistar no curto prazo, mas que só gerará lucros no futuro [Henriques, Margarida, À conquista do target jovem, Marketeer nº 53 de Novembro 2000 (2000) – pp 18-24].

A *internet* está a alterar profundamente os nossos hábitos e a forma como percepcionávamos o mundo, as empresas, a natureza das trocas comerciais, as ferramentas de marketing, a comunicação, os sistemas de distribuição de entretenimento, as formas e as dinâmicas de aprendizagem, a natureza dos governos e da forma de governar [de Tapscoot, 1998 pp 33 e exemplo de um site dedicado à N-Generation em <http://www.growingupdigital.com> 20/06/2000 via Oliveira, Miguel P., Geração online (Generationline): Principais conclusões de um estudo, Revista Portuguesa de Marketing Ano 6 nº11, IPAM Edições, (2002) – pp 21-29].

Segundo Zollo [Zollo, Peter, Wise up to teens. Insights into marketing and advertising to teenagers, New Strategist Publications, 1999 via Oliveira, Miguel P., Geração online (Generationline): Principais conclusões de um estudo, Revista Portuguesa de Marketing Ano 6 nº11, IPAM Edições, (2002) – pp 21-29], existem duas chaves para ter sucesso com o Mercado jovem: primeiro, avaliar a importância dos consumidores jovens; e Segundo, reconhecer as suas especificidades. Nestas especificidades está incluído o gosto que os jovens têm por *media*, produtos e serviços que eles reconhecem que foram feitos e ajustados tendo em conta as suas verdadeiras necessidades.

De acordo com um artigo da Emarketeer [Saltzman, Marian (tradução de Carlos Manuel de Oliveira), À conquista da geração dos online euroteens, Emarketeer - suplemento da Marketeer nº 53 de Novembro 2000 (2000) – pp 6-8], “para os jovens europeus, contrariamente aos seus pais, a tecnologia é totalmente inata... Tratam a *Internet* como uma extensão natural da sua vida... Ao contrário dos seus



homólogos americanos, interessam-se pela tecnologia em virtude da sua utilidade e não pelo valor inerente da novidade”.

O mundo *online*, no qual os computadores são vistos como a principal porta de entrada, representa uma multiplicidade de valências centradas numa única forma de acesso: jogos, música, filmes, *e-mail*, *chat*, pesquisa ou puro *surfing*. Paralelamente a esta convergência, há ainda a importância da possibilidade de multi-tarefas e de uma aproximação multimédia.

Os jovens europeus poderão ser caracterizados como “bem educados, altamente conhecedores de tecnologias, com maturidade, conscientes das modas e urbanos”.

O facto dos jovens europeus mostrarem mais interesse em telefones móveis que os jovens americanos irá afectar o tipo de tecnologias de pagamento que serão disponibilizadas na Europa.

Empresas de telecomunicações como a Orange consideram o mercado jovem dos 16 aos 22 anos como um mercado alvo chave para a disponibilização de serviços de *e-commerce* por telemóvel [Hurd, 1999].

Os factores críticos de sucesso para a construção de uma marca *online* para jovens são: língua, velocidade de *loading*, *layout* e conteúdo. No estudo da *Intelligence Factory* (Online Marketeers: Capturing the Market, com base no qual foi feito este artigo), mais de um quarto dos jovens referiram que a pior coisa da *Internet* é ser lenta. Indicaram também que após a entrada num site, “o conteúdo deverá ser facilmente encontrado, compreensível e claramente exposto.”

Os jovens norte-americanos procuram as novidades mais recentes da tecnologia só pela novidade em si, enquanto que os europeus interessam-se pelo seu aspecto utilitário: a tecnologia é um meio para atingir um fim e não um fim em si mesmo [sem autor, ainda no Dossier Mercado Teen), Adolescentes on line, Marketeer nº 53 de Novembro 2000 (2000) – pp 25-26].

A forma de pagamento é um dos maiores travões ao crescimento das compras online, uma vez que os adolescentes precisam de autorização dos pais para possuírem um cartão de crédito. O outro travão é a preocupação com a privacidade e a segurança, sobretudo no caso das raparigas (que são precisamente quem mais compras *online*).

Vejamos como é que as instituições bancárias têm vindo a abordar o segmento jovem.

#### 4.4. A Banca e os jovens

Determinadas áreas de negócio ou marcas abordam e captam facilmente os jovens - a Levi's, a Gap, por exemplo - mas outras têm muito mais dificuldade em fazê-lo - bancos, seguradoras, universidades ou empresas do sector automóvel [Nazerali, 1999]. Estes sectores que não visto como "sectores jovens" são porém aqueles que geralmente têm mais importância na vida dos jovens: os jovens adultos gastam mais em carros que em *jeans*, mais em empréstimos que em CD's.

As duas abordagens mais usuais, conforme iremos ver adiante na discussão deste estudo, são consideradas infrutíferas por Nazerali [1999]. Uma abordagem diz respeito à criação massiva de produtos dirigidos aos jovens, o que leva a uma maior confusão na escolha por parte do cliente (que na maior parte das vezes recorre de qualquer forma aos conselhos dos seus pais ou dos seus amigos) e a uma indiferenciação do produto (visto um produto inovador ser imediatamente replicado pelos bancos concorrentes). Uma segunda abordagem baseia-se na aposta nos estilos de vida dos jovens, na primazia do marketing sobre o produto oferecido, no patrocínio das principais modas na vida dos jovens (música, filmes, moda, etc.).

Nazerali declara que estudos que efectuou nesse sentido comprovam que os jovens rejeitam esta abordagem e ao invés de valorizarem as modas, pelo contrário, respeitam as instituições e as marcas mais antigas [1999].

A abordagem que defende Nazerali [1999] baseia-se na resposta a três questões: o que é a juventude? O que são o dinheiro e os serviços financeiros? Quem é que a instituição financeira deve ser? As respostas dadas a estas questões são [Nazerali, 1999]: a juventude, como oposição à cultura jovem, é a necessidade de crescer, de se formar como indivíduo, como adulto; o dinheiro e os serviços financeiros representam a liberdade para os jovens se tornarem independentes, auto-suficientes; as instituições financeiras são quem ajuda o jovem no seu processo de crescimento, facilitando o caminho para a independência.

#### 4.4.1. Marketing Bancário para o segmento jovem

De uma forma geral, o desenvolvimento do pensamento das crianças vai do concreto para o abstrato. Este padrão é verdadeiro também no desenvolvimento da sua relação o dinheiro [Cohen, 1999]. Assim:

- As crianças desenvolvem em primeiro lugar uma compreensão do dinheiro enquanto moeda de troca, que pode ser trocado por bens e serviços;
- À medida que vão avançando na sua maturidade, conceptualizam preços, quantidades e valor;
- Em seguida vão começar a distinguir a diferença entre a gratificação imediata e a não-imediata e compreendem o significado da poupança e do orçamento.
- Finalmente, apreendem o conceito de investimento, de que dinheiro pode gerar rendimento no futuro.

É desta forma possível chegar a todas as idades das crianças e adolescentes, desde que as mensagens transmitidas sejam coerentes com o seu nível de desenvolvimento [Cohen, 1999].

Grannell [1999] defende que a abordagem ao mercado dos jovens deve ser realizada exactamente da mesma forma que para outro mercado: conhecer os jovens o máximo possível, segmentar e sub-segmentar. Todavia, acrescenta que uma coisa é captar os jovens, outra coisa é garantir a sua fidelidade. Para isso as instituições bancárias devem ter em consideração que os jovens não estão habituados a produtos bancários e devem adaptar as suas técnicas de *credit scoring*, de gestão e de comunicação a estes segmentos.

Muitos bancos poderiam aumentar as suas bases de clientes oferecendo produtos para faixas etárias específicas (aplicar marketing tendo em conta o ciclo de vida), conforme defende Bronstien [1994].

Um bom plano de marketing considera as necessidades de cada geração. Porém, nem todos os indivíduos de determinada faixa etária possuem as mesmas necessidades: há que alcançar os segmentos específicos nos seus próprios mercados.

É pois necessário para os bancos estudar aprofundadamente não só as suas bases de dados de clientes, mas também as características demográficas da população que pretendem atingir, com vista a determinar os perfis de clientes desejados antes de investir neles.

Um estudo do Banco de Montreal, apresentado por Campbell [1996] sugere que os jovens preocupam-se com poupar dinheiro e ver as suas poupanças crescerem. Os jovens são os consumidores rentáveis do futuro, cujas decisões não são necessariamente tomadas pelos pais e é mais fácil estabelecer relações sólidas cedo que lutar por eles quando atingem a maturidade.

Publicidade para grupos de idade muito jovens (até aos 6 anos de idade) não é provavelmente eficaz, na medida em que as crianças raramente têm independência para abrir contas bancárias. Assim, os bancos podem ajudar os pais a planear o futuro das crianças e o seu próprio futuro no contexto da criança.

Muitos pais abrem uma conta para os seus filhos como forma de os educar a nível financeiro, para além de ser um instrumento de poupança.

Os serviços e comunicação via electrónica direccionados para os jovens são vistos como um grande potencial futuro, na medida em que as novas gerações sentem-se muito confortáveis com as novas tecnologias.

A partir dos 18 anos, grosso modo, a relação banco-pais evolui para uma relação banco-cliente jovem, com a evolução de necessidades financeiras simples para necessidades como cartão de crédito, assistência na educação, início da vida activa ou ida para a universidade.

Um estudo da Advisory Board Company [ABC, Abril 1999] com base na análise de cinco instituições bancárias de diversos países (Chile, Inglaterra, Espanha e EUA) alerta para o facto dos adolescentes que terminaram em 1999 o liceu, nasceram em 1980. Não têm portanto memória de uma época antes do fax, dos computadores pessoais, da *Internet* ou da televisão por cabo. São a primeira geração “tecnológica” aberta a ideias como o e-commerce ou a banca directa. Nos EUA são uma geração mais multi-racial e multi-étnica que as anteriores. Têm também mais dinheiro para gastar e para poupar.

Nos EUA, este estudo observa que:

- Dois terços das crianças possuem uma conta com uma instituição financeira;
- Dois terços das crianças entre os 12 e os 19 anos possuem uma conta a prazo;
- Duas em cada 10 crianças possuem uma conta à ordem;
- 16% das crianças têm acções em seu nome;
- 5% das crianças têm fundos de investimento.

A generalidade dos bancos encontra-se cada vez mais a investir no segmento jovem. As instituições analisadas pela Advisory Board Company apresentam como principais razões para esta aposta crescente:

- acreditar que, uma vez que um indivíduo inicie uma relação com um banco, a probabilidade de ele continuar a desenvolver esta relação é mais elevada;
- conhecer da experiência passada que servir as crianças leva a um crescimento da fidelização dos seus pais.

Note-se que 3 dos bancos analisados neste estudo da Advisory Board Company mantêm programas de fidelização direccionados para clientes jovens. A maior parte destes bancos medem a fidelização destes clientes com dados internos que indicam que a maioria dos clientes atraídos por programas de fidelização permanecem fiéis ao banco.

Na década de 1990, os bancos europeus começaram a investir no segmento jovem, como os clientes do futuro, de acordo com um artigo da BMI [Fevereiro, 1994]. Bancos ingleses e portugueses foram *leaders* no desenvolvimento de serviços e produtos tendo como alvos os adolescentes (balcões desenhados para atrair este tipo de consumidores, produtos de poupança a taxas elevadas e de crédito com condições atractivas).

Um responsável de um banco britânico, Halifax Building Society, considera que os consumidores jovens são muito fiéis, sendo clientes para a vida uma vez captados na juventude, e os seus depósitos frequentemente apresentam saldos importantes.

Alguns bancos portugueses abordaram o mercado jovem, nesta época, com produtos inovadores e frequentemente de elevado risco. Contas poupança jovem, linhas de crédito e contas normais são oferecidas pela maior parte dos bancos. Destacam-se alguns produtos dos seguintes bancos:

- Cartões de débito VISA para clientes a partir dos 12 anos no Banco Fonsecas e Burnay;
- Contas jovem com taxas até 14% no Banco Pinto e Sottomayor;
- Crédito até 1.5 milhões de escudos para adolescentes, pagos mensalmente a 5 anos no Banco Nacional Ultramarino;
- Balcões concebidos para clientes até aos 30 anos no Banco Português do Atlântico.

No entanto, outros bancos, europeus e fora da Europa, não estavam nesta época convencidos que a abordagem do segmento jovem fosse rentável (o alemão Commerzbank, o sueco Gota Bank, o japonês Sanwa).

As razões apontadas para não considerar o segmento jovem como um alvo preferencial são diversas:

- Um cliente com um rendimento estável considerável é importante tanto aos 18 como aos 65, não há razão para diferenciar os jovens;
- Não existe procura por parte dos jovens dos produtos lançados no passado;
- Os jovens escolhem frequentemente os bancos dos seus pais e recebem frequentemente dinheiro dos seus avós;
- A inércia que leva os clientes a não mudar de banco é um aspecto de clientes com mais maturidade: a mudança característica na vida dos jovens leva a que não se tornem um cliente fiel;
- Só a partir de um nível de educação secundária é que os jovens passam a ter um rendimento.

Segundo Morral [1996], os produtos e serviços de um banco, bem como a sua imagem pública podem entrar progressivamente e facilmente no subconsciente dos consumidores quando estas instituições se dedicam a programas que contribuam para aumentar o bem-estar das comunidades em que se inserem.

Os bancos tem vindo a aperceber-se que um consumidor bem informado na área financeira é mais receptivo para utilizar e adquirir produtos e serviços bancários.

Assim, diversas instituições têm vindo a investir em programas de educação financeira dos consumidores: American Bankers Association, Community First Bank, American National Bank of Terrell, Bank of Lancaster, Geneva State Bank. Este



último apostou num programa de educação nas escolas para formar as crianças hábitos financeiros e de poupança.

Alguns bancos lançaram programas em parceria com escolas, com vista a oferecerem formação em banca (educando as crianças na importância da poupança) e a captar contas poupança junto das crianças [Steinborn, 1994].

Bloom [1997] dá diversos exemplos de acções dos Bancos com as crianças como alvos de consumo:

- O KeyCorp ofereceu uma conta poupança "DinoSaver" com um depósito mínimo de 10\$ e atraiu cerca de 240000 clientes;
- O CoreStates e o Federal Reserve Bank of NY apostam na *Internet* para atrair os clientes jovens (o primeiro fornece pistas para jogos de vídeo no seu site, o segundo vende banda desenhada através do seu site).

É uma forma de apoiar a comunidade, de ensinar às crianças o valor de começarem a poupar cedo e de comunicar directamente com os pais.

Por outro lado, é também uma forma indirecta de chegar às famílias [Moyer, 1997], como por exemplo o caso do Republic New York Co. que oferece, com a abertura de uma conta a jovens de menos de 17 anos, uma *newsletter* semestral e bilhetes para eventos especiais em museus e outros locais de Nova Iorque.

Um banco canadiano, o CIBC [1999], tenta harmonizar as necessidades das crianças e as necessidades dos pais para criar uma abordagem que seja atractiva para ambos, que se rege por regras tais como:

- Criar uma abordagem divertida, mas não demais;
- Oferecer independência e não controlo;
- Tratar as crianças como clientes valiosos;
- Considerar a educação necessária, mas também fácil e interessante;
- Pensar criativamente é bom, mas tem de ser relevante.

Com base nestas regras, o CIBC pretende oferecer um programa que seja atractivo para as crianças em termos de produtos, de serviços, de ferramentas de aprendizagem e para os pais no que respeita ao financiamento da educação.

Um estudo da Advisory Board Company [ABC, Setembro 1994] analisa a abordagem do mercado jovem por bancos comerciais nos EUA, no Canada, na Nova Zelândia e no Reino-Unido.

No que respeita a programas direccionados para o mercado jovem, este estudo da ABC, verifica que os produtos e estratégias de marketing direccionadas para o segmento jovem são muito similares de instituição para instituição e de país para país.

De uma forma geral, os bancos contactados ofereciam contas poupança a jovens abaixo dos 18 anos (sem obrigatoriedade de manter um saldo mínimo após a abertura de conta e frequentemente a taxas mais elevadas que as taxas praticadas a nível de segmentos mais idosos). A maioria dos bancos oferece benefícios adicionais como ser membro de um clube associado ao banco, receber uma newsletter e dar a oportunidade de receber prémios monetários.

Com vista a promover uma imagem positiva dos bancos junto da comunidade, grande parte dos bancos disponibiliza visitas às escolas para sensibilizar as crianças sobre aspectos financeiros. Por vezes, organizam eventos locais ou patrocinam organizações locais para crianças.

Só um dos bancos estudados pela Advisory Board Company [ABC, Setembro 1994] tem automatizada a conversão das contas-criança para contas-adulto. Nos restantes, esse procedimento está a cargo dos seus balcões que avisam o cliente da necessidade de proceder à conversão antes do seu 19º aniversário.

Quanto às estratégias de marketing seguidas, note-se que a maioria das instituições consideradas não tem programas de marketing para grupos específicos dentro do segmento jovem (abaixo dos 18 anos) [ABC, Setembro 1994].



Todavia, noutros exemplos, encontramos abordagens diferentes: o BBV lançou o programa Blue Joven para jovens dos 15 aos 25 anos [BBV, 1999]; o Den Danske Bank [Biune, 1999] considera os clientes jovens em quatro segmentos distintos: dos 0 aos 7, dos 8 aos 12, dos 13 aos 17 e dos 18 aos 29. Note-se que esta última instituição alerta para o facto de alguns países europeus possuírem legislação restrictiva quanto à abordagem das crianças: na Dinamarca, nomeadamente, as instituições financeiras não podem utilizar marketing de massas como publicidade na televisão ou na imprensa para estes segmentos.

Em suma, segundo Cota [2000] “a clientela mais jovem, tem vindo a despertar, cada vez mais, a atenção dos bancos, uma vez que esta medida permitirá rejuvenescer as bases de dados, numa busca de fidelização dos clientes o mais cedo possível.”

Para conseguirem alcançar este objectivo, os bancos terão de ter um conhecimento profundo dos jovens enquanto consumidores: saber em que acreditam, o que pretendem e como actuam.

Será com base nesse conhecimento que os bancos terão de criar ofertas específicas para a satisfação das necessidades destes, tentando em simultâneo educar os jovens a compreender os benefícios que podem advir de uma relação de mútua confiança entre ambas as partes. [Cota, 2000]

#### **4.4.2. Marketing Bancário para os estudantes universitários**

Um estudo da Advisory Board Company [ABC, Marketing to youths and students, Agosto 1996] com base na análise de cinco bancos norte-americanos e uma instituição financeira do Reino–Unido, indica que os bancos se encontram a investir cada vez mais no marketing direccionado para o segmento das crianças, adolescentes e estudantes universitários.

Com efeito, os bancos acreditam que uma vez que os indivíduos iniciem a sua relação financeira com determinada instituição, têm uma probabilidade superior de continuar a ser clientes desse banco.

Conforme vimos anteriormente, e este estudo da Advisory Board Company comprova, praticamente todos os bancos do Reino-Unido, Canada e EUA oferecem contas para indivíduos abaixo dos 18 anos de idade. Essas contas-jovem são frequentemente contas normais mas que não têm nem comissões, nem imposições de saldo mínimo. Bancos mais inovadores oferecem também banda desenhada, newsletters ou brinquedos direccionados para a camada mais jovem, mas assegurando que o material distribuído seja divertido, informativo e encorajador à poupança por parte da criança [ABC, Marketing to youths and students, Agosto 1996].

No que diz respeito ao segmento dos estudantes universitários e como veremos adiante, muitos bancos oferecem pacotes de produtos e serviços que se baseiam no comportamento transaccional dos estudantes. Tendo identificado uma elevada utilização de *ATM's* e de determinadas linhas de crédito, os bancos constroem os pacotes que oferecem por forma a ir ao encontro das necessidades específicas deste segmento. Assim, estes pacotes garantem geralmente transacções grátis via *ATM*. Os bancos instalam *ATM's* nos *campus* universitários, tirando partido da familiaridade dos estudantes com as tecnologias, portanto canais alternativos. Alguns bancos estabelecem acordos com as universidades para a distribuição de cartões (*smart cards*) que integram funções como a identificação dos estudantes, cartão de biblioteca e cartões de acesso a edifícios da universidade. Os bancos que oferecem este tipo de cartões registam geralmente taxas de penetração elevadas junto da população de estudantes universitários.

Os bancos também oferecem pacotes que tenham em conta as necessidades de crédito dos estudantes universitários, como por exemplo, nos EUA e no Canada, produtos de crédito a taxas preferenciais e a isenção de pagamento de anuidade nos cartões de crédito. No Reino-Unido os bancos tendem a oferecer opções especiais de descoberto, de modo a dar resposta às características de baixo rendimento e depósitos irregulares por parte dos estudantes universitários .

Apesar dos esforços da banca em investir no marketing para os segmentos mais jovens, só a longo prazo se poderá calcular a retenção e a rentabilidade destes clientes tendo em conta o esforço dispendido [ABC, Marketing to youths and students, Agosto 1996].

Um outro estudo da Advisory Board Company com base na análise de cinco instituições bancárias [ABC, Selling financial services to colleges and universities, Agosto 1996] releva que, em termos de estrutura e organização, cada um dos bancos considerados possui departamentos específicos para coordenar as suas relações com instituições de Ensino Superior.

Quanto a estratégias de marketing, verifica-se que os bancos em estudo têm como alvo um leque variado de instituições de ensino, não focando um ou outro tipo específico de instituições. Um dos bancos analisados pela Advisory Board Company [ABC, Selling financial services to colleges and universities, Agosto 1996] apresentava dois departamentos separados, um que se encarregava das ligações ao Ensino Superior Público e outro ao Privado. Todavia, o banco como um todo não dava prioridade a um dos dois tipos de ensino em particular.

Todos os bancos estudados indicaram que as universidades utilizam fornecedores múltiplos para satisfazer as suas necessidades financeiras, por razões tais como:

- Relações políticas e contribuições para bolsas;
- Serviços especiais ou expertise em determinadas áreas (como cartões de universidade);
- Serviço e preço competitivo;
- Rede de balcões locais.

Os bancos inquiridos consideram que o segmento universitário é rentável, visto que:

- Investimento a longo prazo consiste numa linha de negócio rentável a seguir;
- O sector do Ensino Superior é um sector em crescimento que continuará a ser rentável no futuro;
- O segmento do Ensino Superior gera um rendimento em comissões substancial;

- Fornecer ajuda financeira e empréstimos aos estudantes e aos seus pais é rentável para os bancos;
- Os bancos podem oferecer ao segmento do Ensino Superior produtos mais sofisticados e meios alternativos de comunicação mais “tecnológicos”, que representam um mix rentável para um banco.

Um outro estudo da Advisory Board Company [ABC, Outubro 2000] com base na análise de sete instituições bancárias releva uma variedade importante de estratégias para servir o Ensino Superior. Todavia, todas as instituições analisadas consideram o valor estimado do mercado dos estudantes e a rentabilidade potencial de cada relação específica quando se encontram a formar a sua política de abordagem às universidades.

De acordo com a Advisory Board Company, num estudo com base na análise de cinco instituições bancárias europeias [ABC, Março 1999], os bancos podem obter benefícios substanciais ao aumentar tanto a fidelização como a retenção de clientes, nomeadamente em aspectos como:

- Crescimento do valor actual líquido (VAL) associado aos depósitos nos balcões: uma maior taxa de retenção leva à manutenção de um número mais elevado de contas e a saldos superiores com custos de manutenção menores;
- Decréscimo nos custos de adquirir novos clientes: atrair novos clientes custa entre 5 e 12 vezes mais que manter os clientes existentes;
- Aumento de rendimento devido às referências por clientes satisfeitos: clientes fiéis tendem a recomendar os seus bancos a amigos, colegas, família, etc.

Entre as estratégias de retenção de clientes com sucesso destacamos:

- Fornecer produtos e serviços de maior qualidade: servir as necessidades individuais dos clientes;

- Demonstrar ser fiável: tornar a satisfação dos clientes uma prioridade;
- Estreitar relações: aumentar os custos de deixar de ser cliente;
- Coordenar capacidades: tentar constantemente actualizar e melhorar o serviço, evitando imitar a concorrência;
- Implicar a organização como um todo: reforçar a ideia que a interacção é importante a todos os níveis e que toda a organização deve seguir o mesmo objectivo comum;
- Considerar a aprendizagem como uma prioridade: solidificar relações dentro e fora da organização;
- Actualizar e manter a base de dados e os registos.

O estudo da Advisory Board Company [ABC, Março 1999] diz-nos ainda que cerca de 80% do negócio gerado por clientes de um banco vem de 20% da sua base de clientes. Assim, os bancos devem concentrar esforços de marketing numa parte determinada dos seus clientes.

Uma análise da sua base de dados de clientes cuidada permite a identificação dos clientes mais rentáveis e menos sensíveis ao preço e, conseqüentemente, criar programas de retenção e fidelização desenhados especialmente para estes clientes.

Os programas de fidelização de clientes estão a tornar-se cada vez mais sofisticados, com diferenciação de preços e utilização de meios de comunicação especialmente dirigidos para determinados segmentos-alvo. Com a evolução das estratégias dos bancos neste campo, as instituições poderão aperceber-se de quais os programas que resultam melhor em assegurar a fidelização e retenção dos clientes.

A segmentação em Marketing não fornece por vezes a rentabilidade desejada com métodos publicitários tradicionais [Swenson, 1986]. Por exemplo, os consumidores de alguns segmentos de mercado de maior poder de mercado não costumam ver a televisão comercial, mas preferem televisão por cabo ou vídeo/dvd.

Na época em que o artigo de Swenson [1996] foi escrito, alguns marketeers tentavam ultrapassar esta questão utilizando *mailing* directo. Todavia, o autor defende uma abordagem do marketing por estilos de vida.

Distinguem-se três aspectos essenciais necessários a esta abordagem:

- Conhecer os seus clientes: a nível do seu comportamento de consumo, mas também a nível dos restantes aspectos da sua vida (família, lazer, carreira, habilitações académicas, etc.);
- Ir ao encontro dos seus clientes (construir ligações entre o banco e as coisas que os clientes apreciam na sua vida, através de patrocínios, por exemplo);
- Continuar a apoiar esta estratégia de marketing (este tipo de programas de marketing necessitam de um compromisso a longo prazo: existe um número limitado de iniciativas que se podem tomar).

Por exemplo no caso dos estudantes universitários, em 1986, um estudante via em média 7 horas de televisão por semana. Onde era difícil contactá-los via os tradicionais meios de massas. Em 1986, o estudante médio tendia a ser mais velho (idade mediana de 23.8 anos), a ser eventualmente já o principal contribuinte para o seu agregado familiar e a ter um emprego. Era portanto já um consumidor de produtos financeiros (nos EUA 57% já tinham cartões de crédito e 70% contas bancárias).

Assim, um programa de marketing direccionado para a população de estudantes, segundo Swenson [1996], tem de ir onde os estudantes vão e ir ao encontro das suas necessidades e hábitos (patrocinar ciclos de cinema, eventos desportivos, etc.).

Com efeito, o conceito de estilo de vida tornou-se um conceito fulcral na análise social e de marketing, tendo-se assistido a uma mudança de interesse da produção para o consumo e do trabalho para o lazer [Reimer, 1995].



De acordo com Kessler [1998], em 1998 existem nos EUA mais de 14 milhões de estudantes universitários, com um poder de compra estimado de 90 mil milhões de dólares. Uma parte desse montante vem dos pais, mas uma cada vez maior parte vem de rendimentos do trabalho: cerca de 51% dos estudantes de quarto ano tem um emprego. Estes estudantes necessitam de outros serviços financeiros que não um cartão de crédito.

As instituições financeiras têm adoptado diversas formas de contactar os estudantes, tais como:

- Instalar bancas nos campus;
- Pôr panfletos de adesão à disposição dos estudantes;
- Usar telemarketing para os dormitórios dos estudantes;
- Colar *Posters* pelo *campus*;
- Publicitar os seus serviços em revistas e outras publicações dos *campus*;
- Utilizar a *Internet* como forma de chegar aos estudantes;
- Oferecer cartões de crédito;
- Disponibilizar caixas *ATM* nos *campus*;
- Fazer acordos que possibilitem programas de distribuição de *smart cards*.

Diversos autores apresentam exemplos de acordos entre bancos e instituições de Ensino Superior para a disponibilização de produtos e serviços financeiros (entre os quais temos [Memmelaar, 1990]). No que diz respeito especificamente a cartões-universidade (quer de débito, *smart cards* ou cartões de crédito), destacamos:

- Um acordo entre a Associação de Estudantes da Universidade de Carolina do Norte em Charlotte e o Banco America MBNA para a distribuição de um cartão de crédito aos estudantes [Martin, 1996];
- A criação de um cartão de débito multi-funções pelo Bank of América para a Universidade de São Francisco, que sirva simultaneamente como cartão de identificação da universidade e da biblioteca, que permita utilizar as *ATM's*, bem como outros serviços no *campus* universitário [Security, 1996];

- Um acordo entre o Citibank com a Columbia University para a distribuição de cartões de identificação que funcionem também em *ATM's* [Isidore, 1998];
- O Wachovia Corp. efectuou um acordo com a North Carolina University para a distribuição de cartões de identificação com funções bancárias [Souccar, 1999];
- O Huntington National Bank efectuou um acordo com a Universidade de Central Florida para a distribuição de cartões de identificação com funções bancárias [AB, 1999];
- Um acordo entre a University of Hawai'I e o banco MBNA [PRN, 1998] para o lançamento de um cartão de crédito que promova os campeonatos de beneficência *rainbow athletics*;
- Um acordo entre a University of Ottawa e o banco MBNA [CNW, 1999] para o lançamento de um cartão de crédito;
- Um acordo entre o Guilford College e o banco First Union Corp. [Greensboro, 1997];
- Acordos relativamente a utilização de cartões bancários com outras funções no *campus* universitário (segurança, biblioteca e refeições) ou fora (pagamento de contas telefónicas, selos, cinema) abundam: Guilford College, Troy State University, University of Toronto, State University of NY-Cortland, Villanova University [Frank, 1998].

O principal problema apontado para este tipo de acordos, relativos a cartões-universidade reside no facto de estas iniciativas só serem rentáveis quando se atingir uma determinada massa crítica do mercado alvo [Martin, 1996].

Desde a década de 1980, os estudantes universitários foram eleitos nos EUA como alvos para programas de cartões de crédito [Leander, 1995]. Na década de 1990, surge um novo tipo de cartões, os *smart cards*, que, para além de funções de

identificação, permitem a utilização de funções bancárias e de pagamento dentro do *campus* (refeições, biblioteca, acessos de segurança, *ATM's* e eventualmente uma função de crédito).

Até à época, as operações que envolviam cartões de crédito e de débito representavam cerca de 10% do total das transacções efectuadas por estudantes universitários. Pensa-se que a utilização dos *smart cards* leve a um aumento exponencial dessa percentagem.

Uma desvantagem deste tipo de cartões consiste no seu custo para o banco: a tecnologia empregue nos *smart cards* (inclusão de um *chip* electrónico no cartão) leva a que o seu custo unitário se encontre entre 3 e 16 dólares, enquanto que um cartão com banda magnética custa ao banco cerca de 50 cêntimos (em dólares).

Todavia, esse custo pode vir a diminuir com o preço a longo prazo da produção de chips e pode ser compensado com a imposição de uma taxa de utilização do cartão aos lojistas fora dos *campus*. A grande vantagem reside na capacidade de armazenamento de informação.

Com a multiplicação de acordos com as universidades, e nomeadamente com a proliferação de acordos que garantiam a exclusividade de actuação em determinadas universidades para certos bancos, as tensões e a competitividade entre instituições bancárias aumentaram.

Nos estados da Califórnia e Minnesota, por exemplo, alguns bancos queixaram-se oficialmente da imposição de exclusividade dos acordos de fornecimento de cartões para as universidades que os seus congéneres efectuaram [Arndofer, 1995].

Por outro lado, paralelamente a tentar angariar novos clientes universitários, especificamente adquirindo cartões de crédito, as instituições financeiras tiveram necessidade de lançar programas para ajudar os estudantes a gerir a sua dívida, numa tentativa de controlar o crédito mal-parado [Souccar, 1999].

Um estudo da Advisory Board Company [ABC, Abril 1996] analisa esse produto habitualmente oferecido aos estudantes universitários norte-americanos: o cartão de crédito.

O estudante universitário é visto habitualmente integrando um segmento de risco para as instituições que lhe disponibilizam cartões de crédito. Com efeito, os estudantes universitários geralmente não têm um emprego fixo a tempo inteiro, não têm activos, nem um historial de crédito, nem meios de se sustentarem sozinhos.

Todavia, este estudo da Advisory Board Company vem mostrar o contrário: o segmento dos estudantes universitários paga habitualmente as suas contas a horas, evita incumprimentos e tende a permanecer fiel à instituição que lhe ofereceu o seu primeiro cartão de crédito (entre 10 e 15 anos). Estima-se que cerca de 97% dos estudantes norte-americanos cumpre as suas obrigações de pagamento, evita incumprimentos e que cerca de 55% paga integralmente os montantes em dívida mensalmente.

Para além dos *smart cards* e dos cartões de crédito, as instituições financeiras têm recorrido a outro tipo de produtos para tentar captar clientes no segmento dos estudantes universitários. Destacamos os seguintes produtos e serviços:

- O Royal Bank lançou um novo produto para estudantes universitários: um pacote de produtos financeiros que inclui por um pequeno montante mensal um número fixo de transferências bancárias, um seguro sobre o cartão de cliente, acesso aos serviços de banca telefónica e banca *Internet* e um cartão de crédito [CNW, 1998];
- Um exemplo de aproveitamento de um artigo existente para promoção [BMA, 1996]: Usualmente a caixa Good Stuff é distribuída em cerca de 600 universidades norte-americanas com artigos promocionais relativos a lavandarias, produtos de higiene ou refrigerantes. Em 1996 incluiu também brochuras promocionais de bancos, como forma de chegar eficazmente ao segmento universitário;

- O First Union lançou um novo produto para estudantes universitários [Cline, 1990]: um pacote de produtos financeiros que utilização grátis de ATM's, duas contas bancárias, uma carteira de cheques, um cartão de crédito VISA sem anuidade e com um *plafond* anual de 800 dólares e um seguro de vida de mil dólares. Com autorização dos pais, pode ainda incluir transferências automáticas de uma conta dos pais no First Union. Oferecem ainda por quase 20 dólares uma cassete de vídeo sobre como pagar a universidade (tópicos de ajuda financeira, bolsas, empréstimos estatais e estratégias de investimento);
- O Bank of América [BW, 24 e 30 de Agosto 1999], o Bank One [PRN, 1999] e introduziu ferramentas *online* para estudantes universitários;
- Os dois bancos dominantes de Columbus – Huntington National Bank e Bank One - fizeram cada um acordo de patrocínio das equipas de futebol americano das duas universidades locais rivais, respectivamente da Ohio State University e University of Michigan [Buchanan, 1999].

Um estudo da Advisory Board Company [ABC, Outubro 1994] analisa pacotes oferecidos ao mercado dos estudantes universitários por cinco bancos norte-americanos.

No que concerna o serviço ao cliente, todas as instituições analisadas disponibilizam informação sobre os seus pacotes para o segmento universitário através dos seus representantes do serviço ao cliente, quer via telefone, quer via balcões. Os pacotes contêm geralmente cartões de crédito e contas à ordem, bem como cartões de débito e acesso grátis a *ATM's* dentro do território norte-americano.

Quanto à forma como asseguram a manutenção dos clientes após a saída da universidade, o estudo da Advisory Board Company [ABC, Outubro 1994] verifica que a maioria dos bancos analisados utiliza mailings directos para reter os clientes que terminam a sua licenciatura. Frequentemente esses mailings contêm ofertas especiais relativas a outros produtos bancários, tais como os empréstimos para aquisição de automóvel, com vista a reter o cliente e aprofundar o seu relacionamento com ele. Os bancos em análise não conseguiram ainda determinar a

eficácia destes procedimentos, visto terem sido implementados recentemente à data do estudo. Um dos bancos estudados afirmou que uma meio mais agressivo como o telemarketing será mais eficaz na retenção de clientes quando estes comecem a receber um rendimento e se tornem clientes rentáveis.

Os meios mais frequentemente utilizados pelos bancos para publicitar os seus produtos e serviços incluem a utilização de revistas e jornais universitários e locais, bem como a instalação de quiosques ou bancadas promocionais durante eventos universitários (como a chegada dos caloiros). Um dos bancos estudados estabeleceu acordos com negócios locais, como restaurantes, por exemplo, no sentido de oferecer refeições grátis. Outro dos bancos em análise utiliza só pessoal em *part-time* para promover os serviços bancários aos estudantes, pelo facto da maioria das contas dos estudantes serem abertas num determinado período de quatro meses por ano.

Finalmente, um dos bancos em estudo oferece um cartão de crédito como único produto direccionado para estudantes universitários, enquanto que as restantes instituições tendem a focar mais a importância das contas bancárias incluídas no pacote universitário [ABC, Outubro 1994].

Um outro estudo da Advisory Board Company [ABC, Setembro 1995] analisa pacotes oferecidos ao mercado dos recém-licenciados em cinco bancos norte-americanos.

Muitas instituições desenvolvem produtos e serviços sofisticados, direccionados para os estudantes universitários, mas depois não acompanham os clientes na saída da universidade, não lhes oferecem outros serviços e produtos direccionados agora para recém-licenciados. Assim, frequentemente essas instituições são incapazes de reter os clientes uma vez terminada a licenciatura.

Ora, para Cota [2000] “os bancos que pretendam dinamizar as suas acções neste segmento terão de ter a plena consciência dos custos e benefícios que existem em captar os clientes enquanto jovens e de que esta estratégia só fará sentido se conseguirem manter fiéis estes clientes mesmo após a juventude.”

Todavia, mesmo os bancos que são analisados neste estudo da Advisory Board Company [ABC, Setembro 1995] não oferecem pacotes especialmente concebidos para o grupo dos recém-licenciados. Uma das instituições analisadas oferece aos seus clientes com idades dos 18 aos 30 anos a possibilidade de ter acesso a determinados produtos especiais. Outro banco tem uma conta concebida especialmente para advogados e médicos, incluindo aqueles que terminaram recentemente os seus estágios. As restantes instituições oferecem condições que agradarão provavelmente ao segmento jovem como a não imposição de um saldo mínimo anual ou de uma anuidade do cartão de crédito.

A Advisory Board Company efectuou também um estudo com base na análise de sete instituições bancárias [ABC, Junho 1997] que indica que apesar dos balcões nos *campus* universitários constituírem uma forma de obter novos clientes durante a duração da licenciatura dos estudantes, não garantem a continuação da relação licenciado-banco. Com efeito, o facto de grande parte dos estudantes serem deslocados nas universidades dos EUA, leva a que quando terminam as suas licenciaturas voltem a deslocar-se e, conseqüentemente, a não manter a sua relação com o banco. Assim, o investimento numa relação com estudantes universitários trará mais frutos a um banco que opere a nível nacional que a um banco mais pequeno que opere só na zona em que se encontra a universidade.

No entanto, os bancos assinalam a importância da sua presença nas universidades, quer via a disponibilização de cartões-universidade, quer via patrocínio de eventos, por exemplo. Assim, a relação do banco com a universidade permite-lhe vender produtos e serviços aos membros da universidade de forma mais eficaz.

## **4.5. O Segmento Universitário em Portugal**

Segundo Cota [2000] os estudantes universitários são clientes transaccionais tendo uma fraca vinculação ao banco. Valorizam a rapidez, funcionalidade, facilidades e expectam um banco com produtos/serviços direccionados exclusivamente para as suas necessidades específicas.

Estes jovens esperam melhorias ao nível da automatização dos serviços e as vantagens relacionadas com o cartão multibanco são fulcrais para a sua satisfação.

Apesar dos seus rendimentos, em grande parte provirem da mesada dos pais, este grupo de clientes demonstra grandes expectativas e interesse na existência de balcões nas universidades com produtos e serviços financeiros específicos para universitários.

O cartão da universidade é um dos factores de peso na escolha do banco, tal como a atribuição de um cartão de crédito. Por outro lado, o banco onde os pais têm conta também aparece como um dos factores de escolha de banco, só que a sua importância é menor quando comparada com a dos adolescentes.[Cota, 2000]

Neste quadro, a banca em Portugal tem vindo a lançar novos produtos tendo como alvo o segmento universitário. Em paralelo, o Estado criou algumas condições que facilitam o desenvolvimento destes produtos.

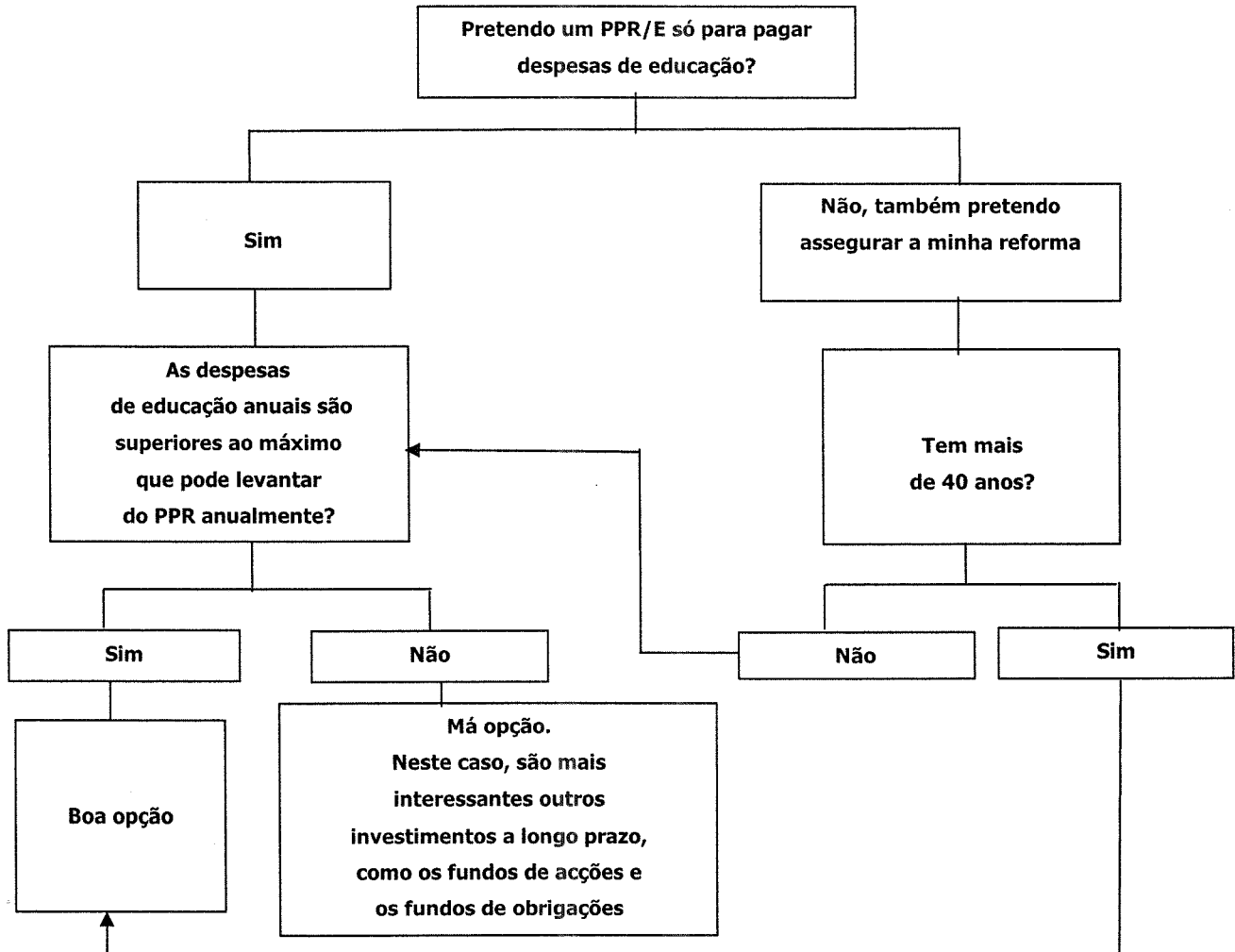
É disso exemplo, em 1999, o facto do dinheiro aplicado em planos de tipo poupança-reforma passar a poder ser utilizado nas despesas com o Ensino Superior ou Profissional do subscritor ou do seu agregado familiar [Créditos & Pagamentos, 1999].

Os estudos são efectivamente uma preocupação cada vez maior dos portugueses, com os custos a pesarem fortemente no orçamento de muitas famílias. Embora os encargos com o ensino universitário e profissional já pudessem ser incluídos no IRS enquanto despesas de educação, actualmente, podem também ser pagos com recurso ao dinheiro aplicado num plano de poupança-reforma e educação, um produto ao qual estão associados benefícios fiscais.



O esquema seguinte ilustra o processo de decisão a tomar em conta com estas alterações a nível de planos poupança-reforma/educação.

**Figura 4.1- Planos de Poupança-Reforma e Educação: Boa ou Má opção?**



**Fonte: Adaptado de [Direitos & Direitos N° 39 Abril/Maio 2000]**

Alguns bancos oferecem também aos jovens uma série de vantagens [Dinheiro & Direitos, 1999]: contas à ordem com taxas de juro mais elevadas, isenção de despesas de manutenção, cartões gratuitos, etc. Em paralelo, os estudantes universitários podem financiar a sua formação, bem como o material de estudo, recorrendo a linhas de crédito mais baratas.

Geralmente, estes empréstimos visam financiar a formação (licenciatura, mestrado, pós-graduação) e a aquisição de material de estudo (por exemplo, computadores).

Como, normalmente, os rendimentos não abundam nestas idades, o recurso aos fiadores (geralmente os pais) é a solução habitual.

O montante do empréstimo varia consoante a finalidade do crédito e do banco. Quase todos os bancos libertam o montante de uma só vez. Contudo, existem alguns que o fazem mensalmente. A solução de libertação de verbas por porções mensais é, por norma, mais adequada, pois as despesas com a formação não se concentram todas no início. Além disso, o empréstimo torna-se mais barato, visto que os juros só são calculados sobre o montante libertado.

Note-se que o Sector Universitário é um nicho de mercado descoberto há relativamente pouco tempo pela Banca Comercial, tendo sido até cerca de 1997 um feudo da CGD (Caixa Geral de Depósitos), que detinha 100% do mercado [Oliveira, 2000].

O BES (Banco Espírito Santo) e o BPI (Banco Português de Investimento) resolveram aproximar-se deste *cluster* que se revela estrategicamente muito importante seguindo aproximações diversas mas, tendencialmente, procurando incidir sobre as 3 vertentes principais: Instituição, Corpo Docente e Corpo Discente.

Muito recentemente, na época em que o estudo de Oliveira [2000] foi realizado, o Grupo BCP (Banco Comercial Português) surgiu com uma nova abordagem, o Banco Universitário, em que o impacto é feito exclusivamente ao Corpo Discente dos estabelecimentos, através do contacto directo feito por jovens. Segundo as informações do autor o impacto, porém, não tem sido muito relevante.

Temos assim identificados, segundo Oliveira [Oliveira, 2000], 3 alvos primordiais neste segmento:

- A Instituição
  - Como Reitoria ou Conselho Directivo no caso dos Institutos Politécnicos;
  - As Unidades, Áreas, Escolas ou Faculdades de acordo com a estrutura específica e grau de autonomia;

- O Corpo Docente e Administrativos
  - Com características específicas quando se trata de Corpo Docente ou Corpo Administrativo;
- O Corpo Discente
  - Constituídos, basicamente, por 3 grandes Grupos:
    - Alunos do 1º ao 3º ano;
    - Alunos finalista (4º e 5º anos);
    - Pós-Graduações.

Os principais bancos a actuar neste mercado são:

- **CGD – Caixa Geral de Depósitos**

Tradicional Banco, com muitos protocolos assinados há longos anos, balcões instalados num grande número de Escolas, mas segundo Oliveira [Oliveira, 2000] “com pouca imaginação para realizar uma aproximação mais específica e eficaz”.

- **BES – Banco Espírito Santo**

Analisaremos mais pormenorizadamente o caso do BES no presente trabalho.

- **BPI – Banco Português do Investimento**

A operar de uma forma semelhante à do BES, mas aproximando-se, sobretudo, da Escola como Instituição e sem grande preocupação com os restantes segmentos-alvo.

- **Grupo BCP (Banco Universitário)**

A incidir sobretudo no Corpo Discente, de uma forma não diferenciada.

Em Portugal o Ensino Universitário divide-se, essencialmente, em Universidades, Institutos Politécnicos e Semi-públicos (Católica). Estes estabelecimentos representam em termos de mercado os seguintes números:

### **Quadro 4.3 – Potencial de Mercado do Segmento Universitário:**

<b>Tipo de Estabelecimento</b>	<b>Alvo</b>	<b>Número (pessoas)</b>
Ensino Universitário	Corpo Docente	12.257
	Corpo Administrativo e Auxiliar	8.000
	Corpo Discente	166.844
Ensino Politécnico	Corpo Docente	4.820
	Corpo Administrativo e Auxiliar	3.000
	Corpo Discente	58.945

**Fonte: Adaptado de [Oliveira, 2000]**

As receitas destes estabelecimentos têm 4 vertentes fundamentais:

- Transferências do OGE (Orçamento Geral do Estado);
- Propinas;
- Receitas autónomas do estabelecimento (pós-graduações, mestrados e concessões);
- Patrocínio.

A política de apoio ao aluno é feita através dos Serviços Sociais, que têm a seu cargo a concessão e pagamento de bolsas, residências universitárias, apoio social e médico aos alunos, exploração de bares e cantinas.

#### **4.5.1. O Caso do Banco Espírito Santo (BES)**

O BES vem desenvolvendo desde 1997 uma estratégia específica para o segmento universitário, visando a angariação de clientes entre os respectivos estudantes e, também, docentes e funcionários.

Com maior incidência na comunidade discente, as sucessivas iniciativas lançadas têm como objectivos principais:

- Captação dos estudantes universitários como clientes do BES;
- Reforço do seu envolvimento bancário (mesmo enquanto estudantes);
- Retenção dos estudantes como clientes para além da conclusão dos seus estudos, i.e., na fase em que o seu valor se começa a materializar em termos de benefício líquido para o BES.

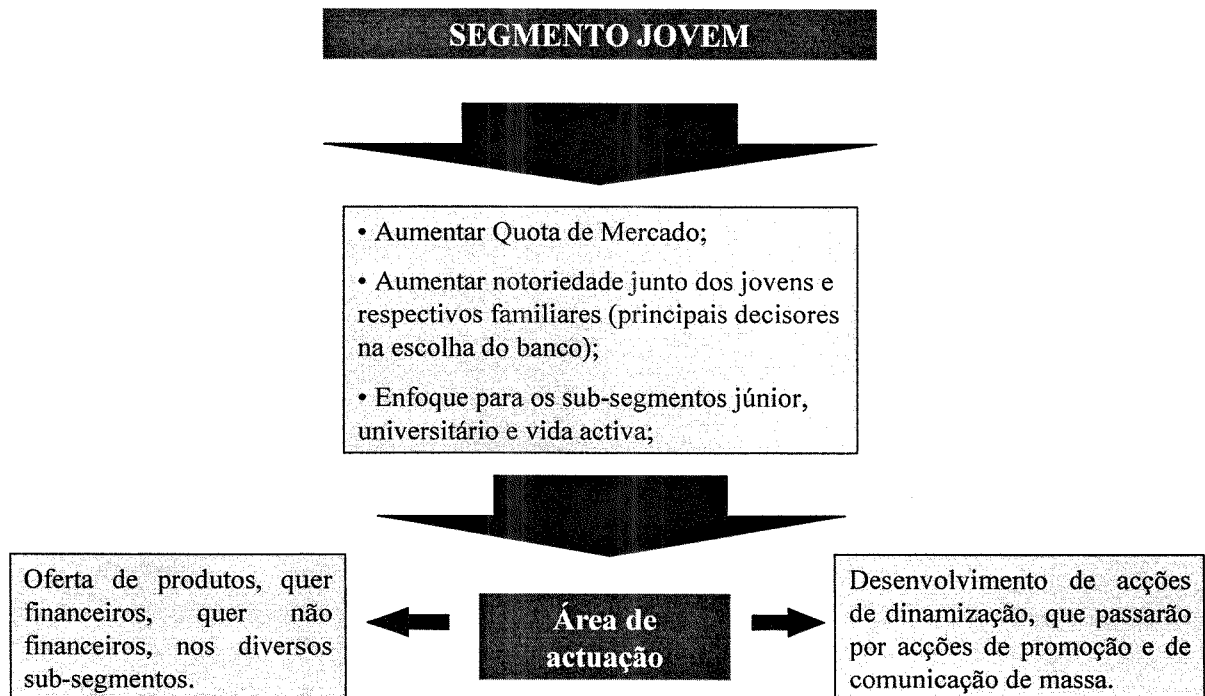
De entre o conjunto de acções empreendidas para o segmento universitário, no quadro de protocolos de cooperação celebrados com as Universidades, destacam-se as seguintes:

- Criação de uma oferta integrada de produtos/serviços financeiros e de vantagens não financeiras acessórias para os estudantes universitários, bem como para os docentes e funcionários universitários;
- Criação de uma oferta específica para os estudantes finalistas, destinada a cativar e fidelizar os jovens em início de carreira (BES Jovem Profissional);
- Criação de uma bolsa de emprego disponível no *website* do BES;
- Lançamento de um programa de financiamento de propinas inovador, baseado no desconto de pronto pagamento oferecido pelas universidades;
- Realização de iniciativas diversas, visando aumentar o grau de envolvimento bancário dos estudantes;
- Realização de iniciativas diversas, visando enriquecer e aumentar o grau de exposição do BES no meio universitário, incluindo um circuito universitário de ténis (1.500 participantes), o patrocínio de equipas no jogo de simulação "Gestão Global" e a realização de concursos e passatempos variados.

Note-se que a abordagem ao segmento universitário enquadra-se no âmbito da estratégia do banco para o segmento jovem e cujos os principais objectivos são:

- Estar presente nos principais momentos de escolha de banco de relação
  - **Iniciar desde cedo a Relação** com o cliente para aumentar a probabilidade de o manter no Futuro através da oferta de programas de fidelização por forma a atrair as poupanças de pais e avós;
  - **Universidade** - através de uma oferta de valor acrescentado para os universitários associada ao estabelecimento de protocolos com universidades;
  - **Início de Vida Activa** - continuar com a oferta de um pacote agressivo que permita assegurar a retenção de clientes numa fase típica de mudança de banco, bem como, captar novos clientes por forma a recuperar o investimento feito no segmento;
- Aumentar Quota de Mercado no segmento e rejuvenescer a base de clientes do Banco;
- Aumentar o nível de envolvimento e posse de produtos no segmento;
- Concentrar esforços e acções comerciais nos subsegmentos mais rentáveis (vida activa), ou mais próximos (universitários).

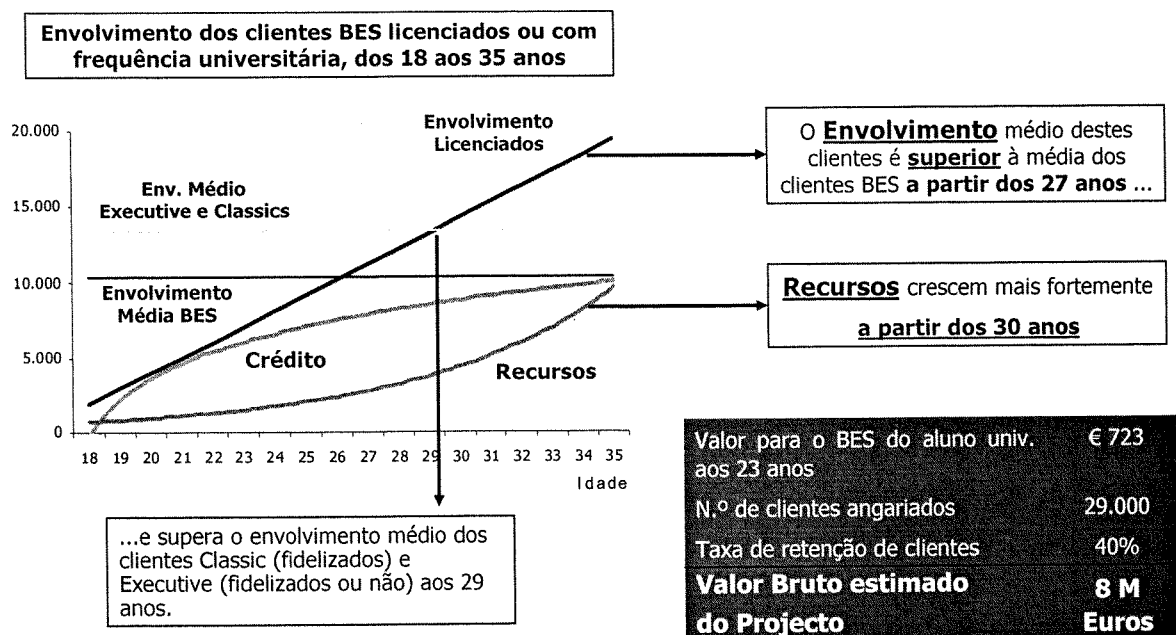
Figura 4.2 – Objectivos Estratégicos do BES na aposta Jovem



Fonte: [BES, 1999]

Segundo um estudo feito pelo BES [2002], que procura reiterar a aposta do BES no segmento jovem, mais em concreto nos estudantes universitários, o envolvimento médio destes clientes a partir dos 27 anos é superior à média dos clientes BES.

**Figura 4.3 – Porquê a aposta no Segmento Universitário**



Fonte: [BES, 2002]

No universo total de alunos universitários (público e privado, com 160.000 e 60.000 alunos respectivamente), o BES tem uma quota de mercado de produção de cartões de 26%. [BES, 2002]

**Quadro 4.4 – Quota de Mercado BES - Protocolos**

	Nº Alunos	Quota de Mercado
Ensino Universitário Privado	35.300	59%
Ensino Universitário Público	22.900	14%
<b>Total</b>	<b>70.200</b>	<b>26%</b>

Fonte: [BES, 2002]

A esta quota de mercado, acresce um posicionamento privilegiado em 4 universidades onde o BES tem agência (Univ. Católica de Lisboa, Univ. do Minho e Fac. Medicina do Porto e Lisboa), num total de 15.000 alunos. Considerando estas universidades, a quota de mercado subiria para 33%.



Apesar de alguns contactos estabelecidos, o BES ainda não estabeleceu qualquer protocolo com Institutos Politécnicos (cerca de 90.000 alunos).[BES, 2002]

A penetração do BES nas universidades com protocolo ascende a 40% vs 13% nas restantes universidades. Desta forma, a penetração total atinge 22% no universo de estudantes universitários bancarizados, o que compara com uma taxa de penetração total de 17% nos clientes particulares.

**Quadro 4.5 – Quota de Mercado BES - clientes universitários**

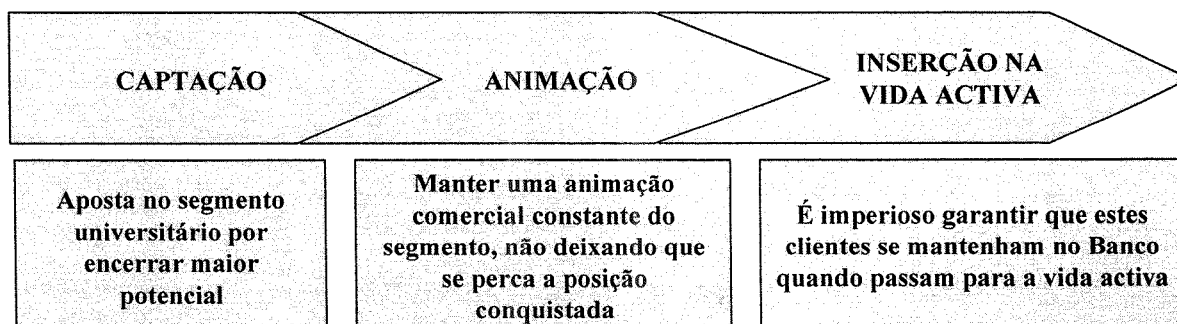
	Nº alunos	% universo	% Penetração	Nº clientes	% Bancarizados
Com Protocolos	56,088	20%	40%	22,435	48%
Sem Protocolos	225,912	80%	13%	29,379	16%
<b>Total Ensino Universitário</b>	<b>282,000</b>	<b>100%</b>	<b>18%</b>	<b>51,814</b>	<b>22%</b>

**Fonte: [BES, 2002]**

Segundo um estudo feito pela Marktest - o BASEF - [Marktest, 2001] o Banco Espírito Santo, em 2001, teve um aumento de 3% na penetração total dos estudantes universitários e um pequeno decréscimo nos Jovens 15/24 anos.

Note-se que, no âmbito da aposta do banco no segmento jovem, o investimento e os maiores esforços de marketing têm sido canalizados no segmento universitário e na preocupação da sua fidelização após o término dos estudos. [BES, 2001]

**Figura 4.4 – Abordagem do BES no Segmento Universitário**



**Fonte: [BES, 1997]**

Segundo a Marktest [2001] é notório o esforço que o BES tem feito na captação e fidelização dos estudantes (onde a taxa de fidelização do BES subiu 5% em 2001), falta ainda um acompanhamento mais activo na transição para a vida activa - licenciados 25/34.

Refira-se que o cartão de débito (e simultaneamente cartão de estudante) é a base da relação com o banco para os os estudantes, detendo este segmento mais cartões de débito que a média global de indivíduos. Em paralelo, em Portugal houve um forte crescimento em 2001 na posse de cartões de débito e cartão de crédito nos Estudantes - 30% dos cartões de crédito continuam a ser da CGD. O BES teve um crescimento acentuado, actualmente detém 20% dos cartões de crédito.

O BES destaca-se nos estudantes universitários, onde 10% o consideram o melhor Banco. Porém, o BES é o banco que tem maior taxa de fecho de contas. O mau atendimento, as despesas de manutenção e a escola/faculdade são as principais razões de mudança de banco nos estudantes. [Marktest, 2001]

**Quadro 4.6 - Universidades com as quais o BES tem protocolo para a gestão dos cartões**

Universidade/Faculdade	Alunos por Instituição	Cartões financeiros	%cartões financeiros	Cartões identificação	%cartões ident	% Alunos por tratar
Universidade Lusíada	12.967	4.355	34%	6.823	53%	14%
Universidade Católica	6.234	2.200	35%	3.415	55%	10%
Universidade Lusófona	10.564	2.078	20%	3.870	37%	44%
Universidade Fernando Pessoa	3.575	1.433	40%	1.491	42%	18%
Escola Artística do Porto	866	301	35%	21	2%	63%
Inst. Sup. Educação e Ciências	824	295	36%	273	33%	31%
Univ. Trás-os-Montes A. Douro	7.712	5.451	71%	1.775	23%	6%
Universidade do Algarve	1.596	529	33%	174	11%	56%
F. Ciências da UL	5.856	2.044	35%	2.873	49%	16%
Universidade Évora	7.740	4.012	52%	1.487	19%	29%
Totais	58.238	22.741	39%	22.273	38%	23%

**Fonte: Adaptado de Projecto BES Universidades, 2002**

Oliveira considera que o BES em 2000 "estava num processo de aprendizagem deste nicho de Mercado fundamental" [Oliveira, 2000]. Eis alguns dos factores básicos do mesmo:

**Quadro 4.7 - A abordagem do BES ao "Nicho de Mercado Universitário"**

Estamos perante um mercado que:	Abordagens com bons resultados:	Não se está a conseguir:
Vale grandes "cash flows"; Está a modificar-se; É de abordagem altamente especializada; Tem "opinions makers" de fortíssima influência nacional; Contém a esmagadora maioria dos futuros quadros da economia nacional.	Conquistou vários estabelecimentos de Ensino Superior para Clientes; Criou uma oferta de crédito altamente segmentada e bem aceite; Segmentou a oferta; Criaram-se empatias muito forte com responsáveis; É considerado um parceiro muito importante para algumas unidades.	Integrar a oferta; Impactar convenientemente o Corpo Docente; Maximizar as relações criadas; Sistematizar a nossa abordagem.

**Fonte: Baseado em Oliveira [Oliveira, 2000]**

Os protocolos estabelecidos pelo BES com Escolas de Ensino superior, para além dos patrocínios oferecidos em contrapartida da atribuição da gestão dos cartões de identificação, estabelecem condições preferenciais no acesso a produtos financeiros comercializados pelo Banco.

A oferta do BES para os estudantes universitários assenta nos seguintes produtos:

- Cartão BES Universitário: cartão de débito que assume a dupla funcionalidade de identificação académica;
- Linha de crédito para propinas e conclusão de estudos;
- Conta Poupança Habitação;
- Crédito Individual.

Em termos de comunicação têm vindo a ser desenvolvidos os seguintes meios:

- Stands em Universidades;
- Folheto BES Universitário;
- Folhetos Crédito a Propinas;
- Brindes;
- Mailings para os alunos universitários.

Em relação aos seus principais bancos concorrentes, a Caixa Geral de Depósitos (CGD), historicamente, é o principal banco a actuar nesta área e que, ainda hoje, mantém uma forte presença nas Universidades Públicas. A sua estratégia passa pela oferta centrada no cartão Caixa Universitário/Politécnico. Tem grande penetração nas Universidades Públicas, com o estabelecimento de protocolos, tirando partido de ser, por tradição, o Banco da Função Pública.

O Banco Comercial Português (BCP), embora se tenha limitado à realização de campanhas pontuais de captação de clientes nas universidades, tudo indica que venha a adoptar uma estratégia similar à do BES e da CGD em termos de emissão de cartões universitários. [Oliveira, 2000]

Refira-se que, em paralelo, BCP, Santander, Caixa Geral de Depósitos e outros (para falar só em Portugal), gastam milhões de euros em portais ditos académicos. Todos eles procuram um único objectivo: captar clientes e/ou levar os alunos a abrirem contas nos seus bancos.

Mas qual é a utilidade destes portais académicos?

Na opinião de Krieken [2002] nenhuma. Efectivamente, os mesmos Bancos poderiam investir esses milhões para disponibilizar gratuitamente e digitalmente aos alunos a matéria que estes são obrigados a comprar todos os anos. Segundo Krieken [2002] "o erro estratégico destes bancos é monumental."

Neste quadro, parece-nos que o futuro impõe ao BES um conjunto de desafios que passa por uma avaliação da estratégia seguida, comparativamente à concorrência, mas principalmente por uma análise profunda e cuidada sobre a verdadeira importância deste segmento.

### Quadro 4.8 – Analise SWOT

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quota de mercado BES em protocolos e clientes;</li> <li>• Oferta (cartões, controlo de acessos, linhas de crédito, oferta institucional/DMI);</li> <li>• Imagem;</li> <li>• Parcerias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Balcões das univ. sem protocolo</li> <li>• % de clientes sem movimento financeiro</li> <li>• Ausência de apoio dos Dep. Comerciais</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte concorrência (CGD, BCP, Totta);</li> <li>• Centralização dos recursos das universidades no Banco do Tesouro;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carteira de Prospects</li> <li>• Abordagem aos Institutos Politécnicos;</li> <li>• Quota de mercado da CGD</li> </ul>
Ameaças	Oportunidades

Fonte: [BES, 2002]

#### 4.5.3. A Importância do segmento

O objectivo principal deste estudo é de prever o Valor Estratégico Esperado (VEE) do mercado dos estudantes de uma universidade portuguesa, a Universidade de Évora, com base em procedimentos e na experiência de uma instituição financeira, o Banco Espírito Santo.

Todavia, a identificação dos clientes mais valiosos torna-se bastante difícil na aplicação do modelo à realidade sobretudo por inquéritos pessoais, bem que muito precisos, são muito despendiosos [CFC, 1999].

Por outro lado, a aplicação de modelos baseados no cálculo do Valor Actual Líquido<sup>9</sup> (VAL) nunca pode prever toda a volatilidade da realidade em que nos inserimos:

<sup>9</sup> Valor no presente de um conjunto de pagamentos e recebimentos futuros. Para apurar o VAL, descontam-se os pagamentos recebimentos futuros a uma taxa que incorpora a taxa de juro esperada e o risco envolvido nos fluxos de recebimentos e pagamentos. Logo, o VAL de um projecto de investimento é a diferença entre o valor actual das receitas futuras e o valor actual das suas despesas (correntes e de investimento).

podem existir sempre modificações rápidas no comportamento dos consumidores e nas fontes de valor que façam as previsões falhar [CFC, 1999].

Com efeito, um estudo do Council of Financial Competition [CFC, 1999] alerta as instituições que investem em segmentos mais jovens esperando obter um elevado valor no futuro para o facto de frequentemente as contas de estudantes terem um VAL associado negativo, mesmo num contexto de uma previsão estável. O CFC apresenta também as principais tendências actuais que podem influenciar ganhos futuros e o seu impacto no VAL, o que se encontra ilustrado na tabela abaixo.

**Quadro 4.9 - As principais tendências actuais que podem influenciar ganhos futuros e o seu impacto no VAL**

Tendência	Impacto qualitativo	Impacto no VAL
Aumento da concorrência	Decréscimo na probabilidade de venda de produtos aos clientes	Decréscimo
Diminuição das margens nos produtos	Decréscimo nos lucros quando aumentam as necessidades dos clientes	Decréscimo
Modificação na utilização dos produtos	Decréscimo da capacidade de prever que produtos serão adquiridos pelos clientes	Decréscimo
Crescimento dos canais alternativos	Custos de serviço menores e aumento da concorrência no preço	-
Melhores sistemas de informação sobre o cliente	Aumento da capacidade de captar a necessidade do cliente quando ela surge	Acréscimo

**Fonte: Adaptado de [CFC, 1999]**

O CFC [2002] apresenta o caso do Banco Parker que organizou a sua estratégia de abordagem de mercado com base em segmentos associados a cinco ciclos de vida: os jovens, os jovens adultos, os que procuram empréstimos, os que juntam activos, os que preservam os activos.

Estes segmentos são formados de acordo com as características dos clientes, a sua rentabilidade presente e potencial, comportamento de compra esperado, probabilidade de abandono e preferências de canais. Cada segmento tem o seu próprio gestor que desenvolve estratégias específicas para o segmento no seu todo e para micro-segmentos nele contidos.

Esta abordagem leva a que o segmento dos jovens adultos seja considerado como representando uma oportunidade futura valiosa, apesar de no início da relação poder contribuir pouco ou mesmo negativamente para o valor presente [CFC, 2002].

Os consumidores jovens são geralmente menos sensíveis ao preço que os adultos [CFC, 2001] e à medida que se fica mais velho, os clientes bancários tornam-se mais sensíveis ao preço. Todavia, a rentabilidade de um cliente não é estável ao longo do tempo [CFC, 2002]. Assim, consumidores mais jovens que recorram fortemente ao crédito apresentam uma rentabilidade elevada para um banco. Porém, à medida que vão pagando os seus empréstimos, a rentabilidade baixa para aumentar quando os consumidores começam a apostar em portfólios de investimento.

Um aspecto essencial é que a rentabilidade dos clientes não é imutavelmente resultado das suas características [CFC, 2002]: um cliente não rentável de uma instituição financeira pode ser um cliente rentável de outra. Assim, apesar da importância do cliente e das suas características, as instituições bancárias têm que ter presente a importância dos seus próprios produtos e serviços e da sua contribuição para comportamentos não rentáveis por parte dos clientes.

## **4.6. Síntese do Capítulo IV**

O contributo principal deste capítulo para os objectivos propostos neste trabalho consubstancia-se na caracterização, considerando o critério do ciclo de vida, do perfil dos jovens e na análise, de forma evolutiva, da relação destes com os bancos.

Na realidade, como vimos, os jovens nas suas diferentes fases da vida têm diferentes comportamentos e necessidades e aqueles bancos que quiserem ter sucesso neste segmento têm que incorporar estes factores nas suas estratégias. Refira-se que será com base nesse conhecimento que os bancos terão de criar ofertas específicas para a satisfação das necessidades destes.

No que diz respeito ao segmento dos estudantes universitários, e como vimos, muitos bancos oferecem pacotes de produtos e serviços que se baseiam no comportamento transaccional dos estudantes. Assim, nesta parte do trabalho identificou-se o posicionamento estratégico e a abordagem comercial dos bancos, a nível mundial, no segmento universitário. Foi estudado com maior detalhe o exemplo do Banco Espírito Santo (BES).

Em paralelo, e enquadrando os próximos capítulos, vimos que a identificação dos clientes mais valiosos torna-se difícil na aplicação do modelo à realidade sobretudo por inquéritos pessoais. E que, por outro lado, a aplicação de modelos baseados no cálculo do VAL nunca pode prever toda a volatilidade da realidade em que nos inserimos.



# **Capítulo V**

# **Método de**

# **Investigação e**

# **Proposta de Modelo**

# **para determinação do**

# **Valor Estratégico da**

# **Universidade na Banca**

## Capítulo V

# Método de Investigação e Proposta de Modelo para determinação do Valor Estratégico da Universidade na Banca

## 5. Introdução

Neste capítulo, pretendemos apresentar sumariamente as metodologias e técnicas estatísticas utilizadas nas diversas fases deste estudo.

Com o apuramento do Valor Estratégico Esperado<sup>10</sup> (VEE), indicador que pretendemos quantificar – e explicado em detalhe nos próximos pontos -, procura-se encontrar uma orientação científica que indique aos bancos quais as instituições universitárias que apresentam maior potencial do ponto de vista do negócio bancário.

### 5.1. Objectivo

O objectivo principal deste estudo, e do ponto de vista de um banco, consiste em determinar o valor estratégico esperado (VEE) de uma instituição universitária, isto é, se, para um banco, se justifica o investimento num projecto de banca universitária nessa instituição. Pretende-se desenvolver uma metodologia que possa ser seguida para avaliar uma determinada universidade em estudo, nomeadamente no que respeita à população estudantil.

Nesse sentido, elegemos a Universidade de Évora como objecto de estudo. Dessa forma, apesar dos resultados em si não serem generalizáveis ao mercado universitário em Portugal, a metodologia de análise desenvolvida pretende ser aplicável no estudo de qualquer instituição universitária em Portugal (e eventualmente noutros países).

---

<sup>10</sup> A valorização estratégica esperada de uma universidade no seu todo será obtida como uma soma das valorizações estratégicas de cada segmento, ponderadas pelo número de indivíduos que são associados a cada segmento.

Com este estudo pretende-se também identificar as necessidades financeiras presentes e latentes dos diversos tipos de clientes universitários e identificar uma oferta ideal para cada um dos tipos de clientes universitários. As respostas a ambas as questões dever-se-ão encontrar na análise dos dados de um inquérito a aplicar à população em estudo.

### **5.1.2. Apuramento do valor estratégico esperado da Universidade**

Com base nos dados de um inquérito aplicado a estudantes da Universidade de Évora, vamos identificar segmentos de clientes ou potenciais clientes para uma instituição financeira, conforme é descrito no diagrama a seguir. Essa análise poderá ser posteriormente complementada com um estudo direccionado para os docentes da universidade e para a própria instituição académica enquanto cliente institucional.

A análise dos dados do inquérito e dos segmentos criados permitir-nos-á analisar as necessidades financeiras presentes e latentes dos diversos tipos de clientes universitários, assim como identificar uma oferta ideal para esses tipos de clientes (considerando a sua situação e necessidades presentes).

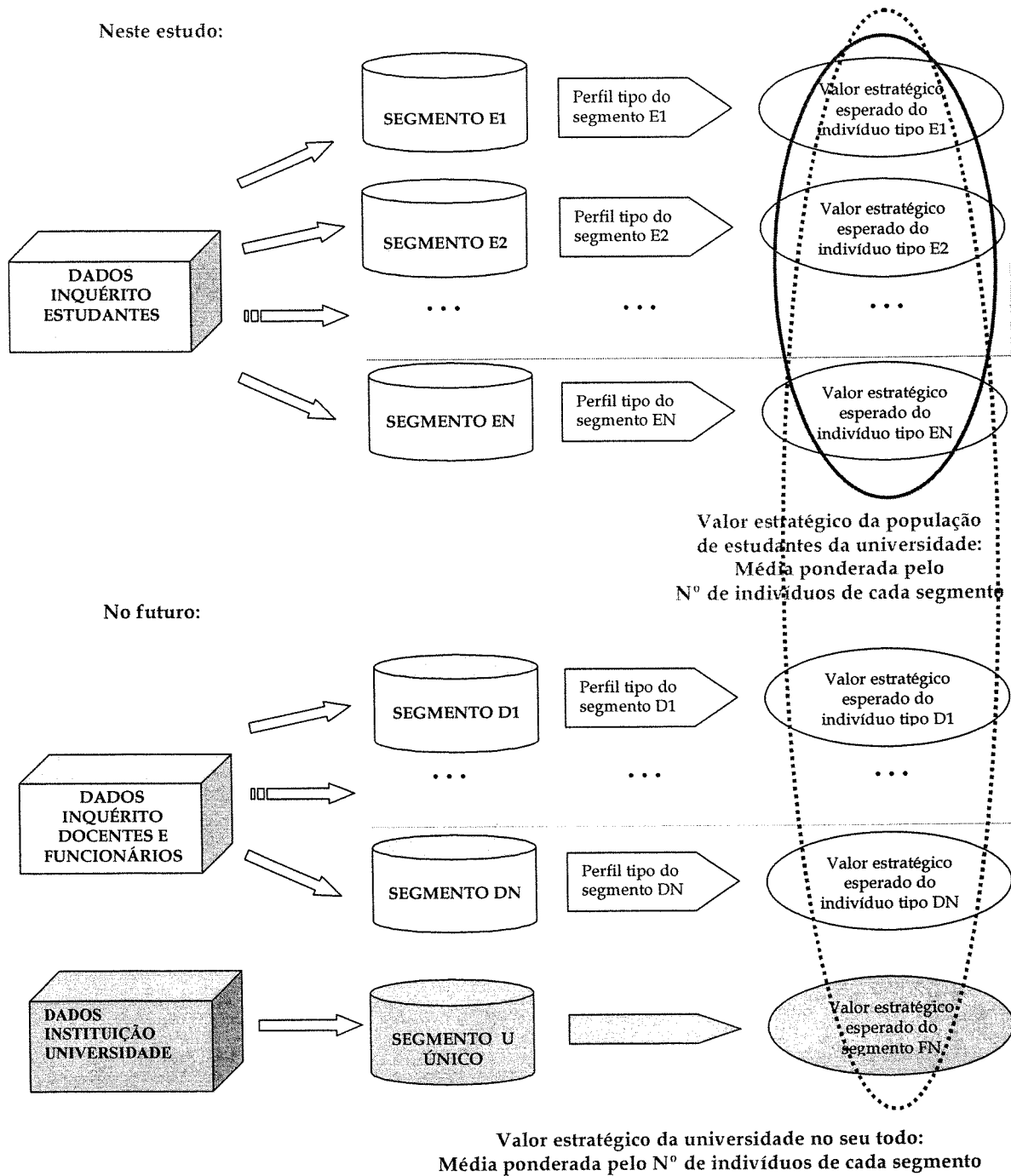
Para cada segmento, encontraremos, por um lado, o perfil tipo de cada segmento, isto é, o indivíduo médio, e, por outro lado, atribuir-lhe-emos uma valorização estratégica esperada, tendo em conta as variáveis que o caracterizam que são importantes para uma instituição bancária e tendo em conta informação a disponibilizar pela própria instituição bancária (proveniente das suas bases de dados e histórico de clientes).

A valorização estratégica esperada para a universidade no seu todo será obtida como uma soma das valorizações estratégicas de cada segmento, ponderadas pelo número de indivíduos que são associados a cada segmento [Goodwin *et al*, 1998].

Podemos vir a considerar adicionalmente, no futuro, um segmento que representa a universidade como instituição-cliente para o banco e segmentos que dizem respeito aos docentes e outros funcionários da universidade. A valorização estratégica

esperada associada a cada um desses segmentos será facilmente incluída na valorização estratégica esperada para a universidade no seu todo.

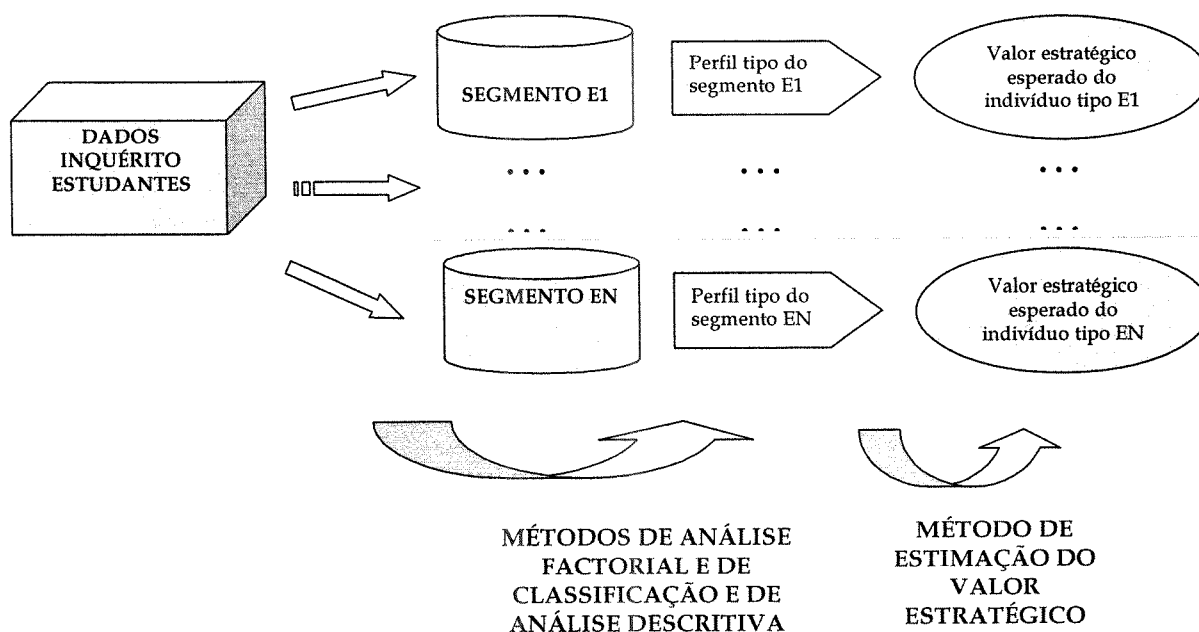
**Figura 5.1 – Determinação do valor estratégico universitário neste estudo e para o futuro**



### 5.1.3. Apuramento do valor estratégico esperado de cada segmento

Em cada passo de construção do modelo serão utilizadas metodologias estatísticas distintas mas complementares, conforme ilustrado na figura abaixo.

**Figura 5.2 – Metodologias estatísticas a empregar na determinação do valor estratégico da população estudiantil universitária**



Com vista a identificar os segmentos de clientes/potenciais clientes, serão aplicadas técnicas de análise classificatória de indivíduos (análise de *clusters*) [Bacelar-Nicolau H. *et al*, 1981, 1987, 1990, 1997; Bock *et al*, 2000; Lebart *et al*, 1995; Nicolau *et al*, 2001, 2002]. A caracterização das classes de indivíduos será efectuada com análise factorial (análise factorial das correspondências múltiplas) [Lebart *et al*, 1995], assim como com análise descritiva com base em cruzamento de informação do inquérito [Murteira *et al*, 1983]. A determinação do perfil tipo poderá ser assim realizada com análise classificatória de indivíduos e/ou análise factorial, complementada pela análise descritiva.

O método de estimação do valor estratatégico de cada indivíduo-tipo de cada segmento terá de ser atribuído com base no que se sabe dos critérios de avaliação da instituição bancária que deseja aplicar o modelo.

Esses critérios, que são variáveis de instituição para instituição, e, geralmente, abrangem tanto o lado dos proveitos para um banco (carteira de produtos, remuneração de depósito por cliente, valor do depósito médio, montante e prazo do crédito concedido, etc.), como o dos custos (custos médios por cliente de publicidade e marketing para captação do cliente, acréscimo de custos administrativos por cada cliente captado, etc.). Poderíamos ter à partida em conta também se os indivíduos são ou não clientes de determinado banco, visto isso interferir com a estimação de custos e proveitos directamente.

Distinguem-se assim dois tipos de informação para construir o protótipo do modelo de valorização. O primeiro tipo concerna informação proveniente da própria instituição bancária, varia de instituição para instituição e depende essencialmente da capacidade dos sistemas de informação da instituição fornecerem certo tipo de informação e de historial sobre os seus próprios clientes. No nosso caso, vamos utilizar informação relativa ao Banco Espírito Santo.

O segundo tipo de informação provem do inquérito a aplicar à universidade-alvo e permite caracterizar a população em estudo. Com efeito, se a amostra inquirida for representativa da população-alvo, podemos obter e calcular o valor estratégico com base nas probabilidades associadas ao indivíduo ter ou não ter determinada(s) característica(s) [Goodwin *et al*, 1998].

#### **5.1.4. Horizonte temporal**

Com os dados do inquérito, só por si, obtemos apenas uma valorização do mercado estudantil universitário para um momento preciso no tempo.

Todavia, pretende-se estimar o valor estratégico tendo em conta um horizonte temporal mais alargado (5 e 10 anos, por exemplo). O caso dos estudantes é complicado na medida em que o seu comportamento face à aquisição e utilização de serviços e produtos financeiros não é tão estável quanto o dos adultos. Mesmo

considerando a nível do inquérito algumas questões, como por exemplo relativamente aos produtos que pretendem adquirir no futuro (o que nos permitiria tentar estimar o valor do cliente para um prazo mais alargado), nada nos garante que as intenções e expectativas que tem um estudante hoje, se concretizem realmente no futuro, uma vez que entre no mercado de trabalho.

Uma solução possível para o caso dos estudantes seria ter acesso a informação sobre a evolução de clientes de determinado banco desde a licenciatura. Todavia, nada nos garante que os estudantes do presente tenham uma evolução semelhante aos do passado. Aliás, muito provavelmente, não terão porque a realidade actual em termos de mercados financeiros é muito distinta da do passado.

Só um estudo das pessoas agora inquiridas no futuro é que nos permitiria conhecer o valor efectivo dessas pessoas. Assim, no presente, podem-se estabelecer hipóteses a-priori, a partir de dados disponibilizados pela instituição financeira que desejar aplicar o modelo, isto é, criarem-se cenários possíveis. Todavia, quanto maior o prazo ou horizonte temporal considerado, maior poderá ser o erro de estimação associado.

Por exemplo, o valor calculado poderá ser sub-avaliado, pois a tendência poderá ser para as operações e relações com os bancos se virem a intensificar cada vez mais com o passar das gerações. Porém, mesmo que essa tendência de intensificação do relacionamento com a banca, de uma forma geral, se verifique, o mesmo poderá não acontecer quando consideramos uma determinada instituição bancária.

Com efeito, será que num ambiente crescentemente concorrencial, em que se torna cada vez mais fácil efectuar transações e ter um relacionamento fácil com bancos estrangeiros situados no exterior (via web, por exemplo), essa tendência se manterá?

Desta forma, considerando as características do investimento em estudo e, a este nível, a experiência do Banco Espírito Santo, optámos por considerar alguns cenários diferentes de cálculo do valor estratégico [Goodwin *et al*, 1998], tendo em conta algumas alterações a nível das hipóteses fixadas a-priori e mantendo o horizonte temporal de 10 anos.

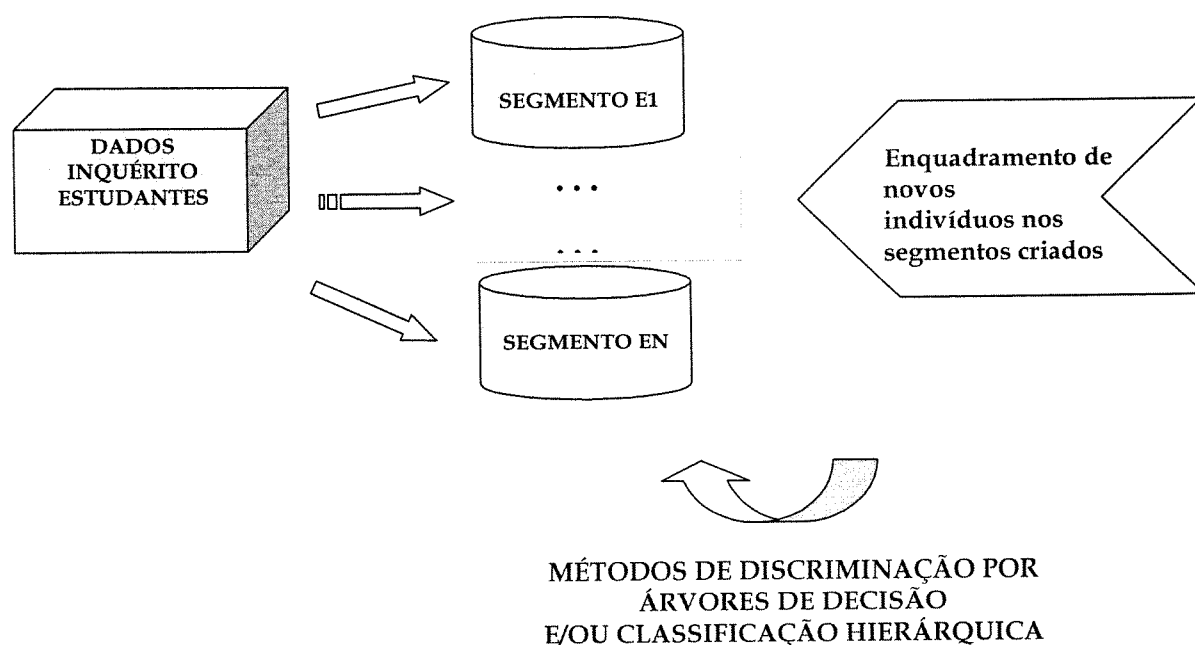
### 5.1.5. Enquadramento de novos indivíduos

Uma vez ultrapassada esta questão da valorização e atribuído um valor estratégico esperado para o indivíduo tipo de cada segmento, podemos analisar em que segmento criado se enquadrarão novos indivíduos.

No cenário de no decurso da nossa análise conseguirmos identificar variáveis diferenciadoras entre segmentos "objectivas" tais como sexo, idade ou outras a que possamos ter acesso sem ter de aplicar um inquérito à população, então poderemos enquadrar os indivíduos sem aplicação desse inquérito. Em caso contrário, teremos sempre de recolher informação sobre a população que queremos estudar via um inquérito.

A identificação da pertença ou não a cada segmento será efectuada com o recurso a técnicas tais como árvores de decisão ou novamente recorrendo a métodos de análise classificatória hierárquica [Lebart *et al*, 1995], conforme se encontra ilustrado a seguir. Não é, à partida, necessário voltar a segmentar toda a população novamente.

**Figura 5.3 – Metodologias estatísticas a empregar no enquadramento de novos indivíduos nos segmentos criados**





Com efeito, esses novos indivíduos que poderão ser ou não da Universidade de Évora, serão inseridos ou não em cada segmento já criado, de uma forma automática.

Caso existam indivíduos que não se enquadrem nos segmentos já existentes (o que se detecta pelas suas características, confrontando-as com as dos segmentos a que foram associados pelo processo de enquadramento), então só para esses será reaplicado o procedimento de segmentação e de cálculo do valor estratégico esperado. Para esse sub-conjunto de indivíduos serão encontrados os novos segmentos em que eles se enquadram, caracterizando-os e atribuindo-lhes o valor estratégico esperado respectivo.

Não podemos, por outro lado, esquecer que os próprios segmentos poderão não ser estáticos ao longo do tempo e mesmo de universidade para universidade. Conforme temos dito, a ênfase deve ser dada neste estudo na construção do modelo, pois não é possível com uma amostra pequena e específica como a nossa obter à partida um modelo universal aplicável para todas as universidades e para sempre no tempo.

Só com a experiência e aplicação sucessiva do modelo a diversas sub-populações é que será possível obter um modelo mais geral, fruto de uma análise mais completa.

### **5.1.6. Um modelo dinâmico no tempo**

Uma vez atribuída a valorização esperada por cada indivíduo-tipo, pode-se obter a valorização esperada para toda a universidade como uma soma ponderada pelo número de indivíduos que são associados a cada segmento.

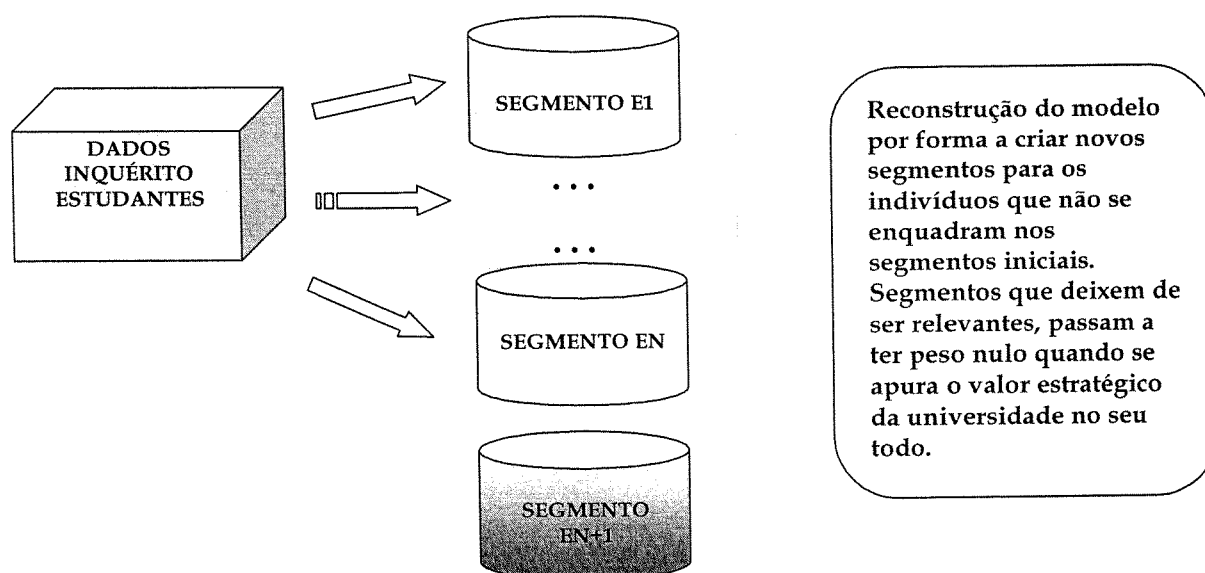
Isto significa que no futuro podemos acrescentar novos segmentos ao modelo, à medida que se detectam diferentes evoluções nas características da população.

Com efeito, uma reaplicação dos passos de construção do modelo pode-nos permitir adaptar esse modelo e criar novos segmentos de clientes ou potenciais clientes, conforme é ilustrado na figura a seguir.

A segmentos que deixem de existir ou que não existam em determinadas populações será associado um peso ou ponderação nulos quando se efectuar o cálculo da valorização estratégica da universidade como um todo.

Nesse sentido o modelo pode ser generalizável e dinâmico no tempo.

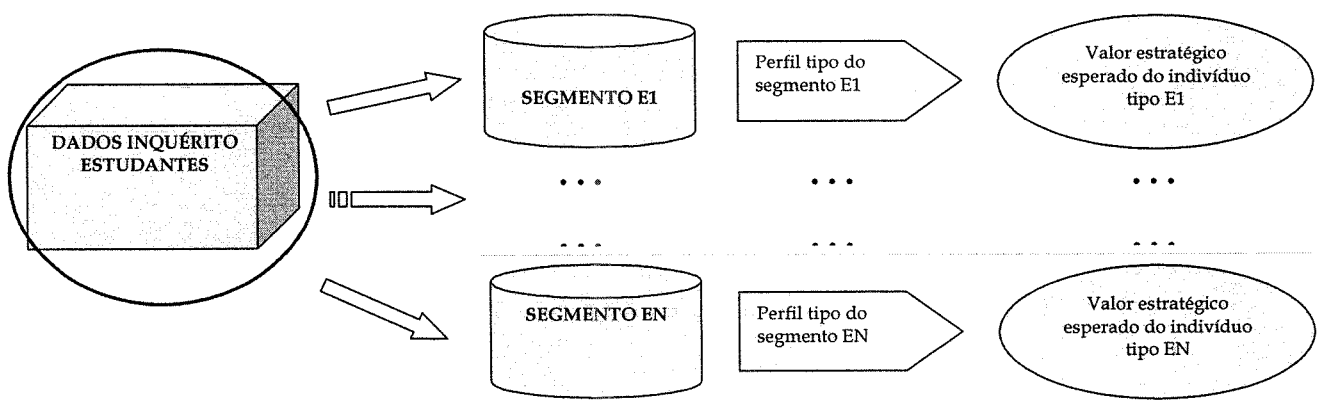
**Figura 5.4 – Criação de novos segmentos no futuro: um modelo dinâmico no tempo**



## 5.2. O inquérito

Na construção do modelo de estimação do valor estratégico esperado, o primeiro passo a dar consiste na aplicação de um inquérito à população de estudantes universitários (da instituição sobre a qual um banco deseja tomar uma decisão de investimento). A informação recolhida nesse inquérito permite-nos posteriormente vir a segmentar esta população.

**Figura 5.5 – O inquérito na construção do modelo de estimação do valor estratégico esperado**



A aplicação de um inquérito pressupõe um estudo prévio da população em estudo (definindo-se exactamente qual a população, qual o processo de amostragem e qual a dimensão da amostra a inquirir) e a construção de um questionário para recolha de informação (que cumpra os objectivos do estudo e que seja adequado ao processo de recolha de informação a adoptar) [Aaker *et al*, 1998; Gauthy-Sinéchal *et al*, 1998; Tryfos, 1996].

Uma vez registada a informação do inquérito em suporte informático, podem-se apurar os resultados do mesmo, recorrendo essencialmente a métodos de estatística descritiva univariada e bivariada [Aaker *et al*, 1998; Gauthy-Sinéchal *et al*, 1998; Murteira *et al*, 1983].

## **5.2.1. População e amostra**

Quando queremos aplicar um inquérito, o primeiro passo consiste na escolha do universo em estudo, isto é, no nosso caso em concreto, o que se entende como mercado universitário. Vamos considerar aqui que o mercado universitário engloba os estudantes universitários de licenciatura.

Definir a população ou universo de um inquérito equivale a responder à questão: quem serão os indivíduos a inquirir, se os pudéssemos inquirir a todos [Gauthy-Sinéchal et al, 1998]. A definição de população vai assim depender dos seguintes aspectos:

- O objectivo do inquérito: a população pode ser definida à partida pelo objectivo do inquérito (o que é o caso do nosso estudo, em que queremos definir uma metodologia para determinar o valor estratégico esperado do mercado universitário para uma instituição financeira);
- As hipóteses de trabalho implícitas: o conteúdo do problema a tratar implica uma determinada definição de população (se pretendemos definir uma metodologia, podemos começar por aplicá-la ao caso de apenas uma universidade: a Universidade de Évora);
- O tipo de amostragem adoptado: a natureza dos documentos disponíveis para a construção da amostra pode restringir a população a inquirir (no nosso caso o processo de amostragem vai ser construída a partir de dados do Ministério da Educação sobre o número de alunos por licenciatura e por sexo na Universidade de Évora);
- As restrições materiais impostas: por razões orçamentais ou prazos de execução, a população pode ser restringida (no nosso estudo as limitações orçamentais e de tempo levam a que o questionário seja aplicado por auto-preenchimento supervisionado pelo responsável pela aplicação e não por entrevista pessoal, como seria ideal).

Com a excepção dos recenseamentos que são aplicados ao conjunto de elementos que compõem a população, a grande maioria (senão a totalidade) dos inquéritos são realizados junto de uma amostra da população. Pretende-se que a partir da informação recolhida junto dessa amostra, se possam generalizar, ou seja extrapolar, os resultados obtidos à população em geral. A amostra deve ser assim representativa da população em estudo, reflectindo na sua composição a diversidade real observada na população.

A selecção dos indivíduos representativos da população em estudo pode ser feita com dois tipos de processos de amostragem:

- Métodos probabilísticos ou aleatórios, em que cada indivíduo do universo em estudo tem uma probabilidade igual de ser seleccionado;
- Métodos não-probabilísticos ou empíricos.

A escolha do método a utilizar encontra-se condicionada por dois factores essenciais: os dados disponíveis sobre a população e o grau de homogeneidade dessa população.

Os métodos probabilísticos implicam que a amostra seja seleccionada aleatoriamente, por forma a que cada indivíduo do universo em estudo tenha uma probabilidade igual de ser seleccionado. Estes métodos pressupõem que:

- O investigador disponha de uma listagem completa de todos os elementos que compõem a população (sem omissões, nem repetições);
- Que o investigador saiba identificar e encontrar todos os indivíduos que pertencem à base de sondagem;
- Que o investigador realize uma tiragem aleatória, na base de sondagem, de tantos indivíduos quantos aqueles que ele deseja que estejam na amostra.

No nosso caso, será impossível aplicar um método probabilístico puro, visto não dispormos de uma base de sondagem, listando a totalidade dos indivíduos da população (a identificação exacta dos estudantes da Universidade de Évora).

No que respeita à maior parte dos inquéritos, não se encontra disponível uma base de sondagem para selecção aleatória de inquiridos, quer por não estar acessível por uma questão de confidencialidade, quer porque os custos ou prazos do estudo não permitem a sua construção.

De entre os métodos empíricos de amostragem à disposição, destaca-se o método das quotas como o que é mais frequentemente aplicado na realidade [Gauthy-Sinéchal *et al*, 1998]. Este método consiste em construir um modelo reduzido da população total, tendo em conta um número restrito das suas características. Baseia-se no postulado seguinte: se a amostra reproduz de forma fiel certas características da população estudada, será igualmente representativa de outras características (não controláveis, mas também objecto do inquérito).

A dificuldade deste método reside em determinar com exactidão as variáveis a reter e em encontrar as proporções exactas, na população, de unidades que apresentem essas características. Por um lado, pretende-se encontrar as características que exercem uma influência mais significativa nos fenómenos em estudo. Por outro lado, é também necessário que exista informação recente sobre a repartição da população de referência em função dessas características.

Destacam-se as seguintes vantagens dos inquéritos por quotas:

- Não é necessária uma enumeração completa das unidades do universo;
- Se o número de unidades a inquirir for pouco elevado (inferior a 30 respostas, o que não é o nosso caso), este tipo de inquérito dá resultados mais precisos que os obtidos por uma sondagem aleatória.

Por outro lado, destacamos os seguintes inconvenientes:

- Como não é um método probabilístico, não é possível calcular os erros de amostragem (apesar de haver quem o faça a título indicativo), nem consequentemente a margem de erro do estudo;
- A qualidade do estudo depende muito de como a informação é recolhida pelo entrevistador (são os entrevistadores que escolhem os inquiridos a entrevistar e que se comprometem a respeitar as quotas estabelecidas);
- A realização do controlo do trabalho do entrevistador é difícil (donde se procura obter os contactos do entrevistado para posterior controlo);
- É necessário possuir dados estatísticos recentes e apropriados à população em estudo (no nosso caso, foram tidos em conta os dados divulgados pelo Ministério da Educação quanto ao número de estudantes que frequentavam as licenciaturas na Universidade de Évora por sexo no ano anterior ao da aplicação do inquérito).

Apesar do método de amostragem a adoptar não poder ser um método probabilístico no nosso caso, o dimensionamento da amostra total de referência foi efectuado com base no método de amostragem simples (sem reposição) e o dos estratos (tendo em conta a licenciatura) com base no método de amostragem estratificada directamente proporcional.

No que diz respeito à dimensão da amostra a inquirir, quando se empregam métodos probabilísticos, esta depende:

- Do grau de precisão desejada;
- Do grau de homogeneidade da população em estudo;
- Do número de cruzamentos que se querem posteriormente efectuar;
- Das restrições internas de realização do inquérito.

O cálculo da dimensão da amostra a inquirir depende essencialmente do intervalo de confiança escolhido e da precisão desejada. Usualmente pretende-se garantir um grau de confiança de 95% e assume-se que o erro é máximo (por forma a que a dimensão da população seja igualmente máxima para o grau de confiança escolhido).

Se tomarmos como parâmetro a proporção (proporção de respostas esperadas), a dimensão da amostra será [Aaker *et al*, 1998; Gauthy-Sinéchal *et al*, 1998; Tryfos, 1996]:

$$n = \frac{z^2 p(1-p)}{e^2}$$

em que:

$n$  - é a dimensão da amostra a inquirir;

$z = 1.96$  para um intervalo de confiança de 95%;

$p$  - é a proporção esperada de respostas. Note-se que quando a variância associada à população é máxima:  $p(1-p)=0.25$  ou seja  $p=0.5$ ;

$e$  - é o erro máximo aceitável que vamos assumir ser 5% (0.05).

No nosso caso, isso representaria uma amostra de cerca de 384 indivíduos. Como temos dois sexos, escolheremos o dobro deste valor como dimensão indicativa da amostra teórica: 768 indivíduos.

Visto a informação não ser recolhida por um processo aleatório de selecção da amostra, em termos do dimensionamento, vamos tomar como referência as proporções de cada licenciatura para a população para distribuir a amostra pelas diferentes licenciaturas.

## 5.2.2. Questionário

A recolha da informação foi realizada com base num questionário que teve em conta a identificação dos comportamentos e das necessidades financeiras (presentes e latentes) por partes dos estudantes universitários, assim como características socio-demográficas.



Destacamos por exemplo:

- Utilização de diferentes instituições bancárias simultaneamente e com diferentes propósitos;
- Grau de satisfação, com alguns aspectos referentes a essas instituições;
- Identificação dos produtos e serviços que utilizam mais usualmente;
- Abertura a diferentes abordagens por parte da instituição financeira;
- Apetência para utilização de novas tecnologias.

As questões de caracterização do inquirido são relativas, por exemplo, a:

- Sexo do inquirido;
- Idade do inquirido (categorias de resposta ou faixas etárias a definir);
- Instituição;
- Curso frequentado (para os estudantes);
- Há quantos anos frequenta/está empregado na instituição;
- Cargo desempenhado (funcionários);
- Escalão de ordenado (docentes e funcionários).

O questionário é o instrumento primordial de registo e de armazenagem de informação [Gauthy-Sinéchal *et al*, 1998] que será, em seguida, registada em suporte informático para posterior processamento.

Na elaboração do questionário temos de conjugar diversos aspectos, tais como:

- O objectivo do inquérito;
- O método de recolha de informação adoptado;
- A população a inquirir;
- O trabalho dos entrevistadores ou de quem recolher a informação;
- As metodologias de processamento e análise da informação que irão posteriormente ser adoptadas;
- Os softwares que irão ser utilizados para o processamento e análise de resultados;
- Os meios materiais à disposição (prazos, orçamentos,...).

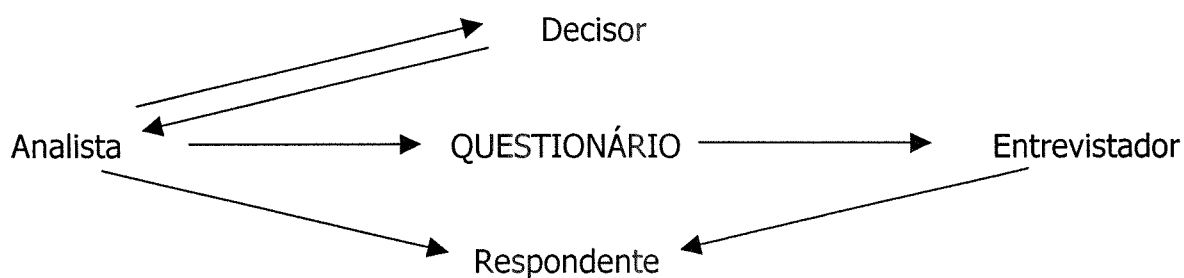
Na redacção de um questionário temos de apelar à experiência e à precaução: um questionário não é uma lista simples de perguntas, é um instrumento de precisão destinado a obter informações específicas e pré-determinadas.

É através do questionário que se opera, à partida, a ligação entre os quatro tipos de intervenientes num inquérito, conforme é ilustrado na figura abaixo:

- O decisor que com base no inquérito deve encontrar uma resposta às suas necessidades de informação e deve tomar a decisão adequada em conformidade;
- O encarregado do inquérito ou analista da informação que deve procurar dar resposta às necessidades do decisor, transformando as suas necessidades de informação em questões de investigação e desenvolvendo a metodologia adequada;
- O entrevistador encarregado de aplicar o questionário aos respondentes (no caso de um inquérito pessoal, por exemplo);

- O respondente ou inquirido que comunica a informação ao entrevistador.

**Figura 5.6 – O papel central do questionário**



**Fonte: [Gauthy-Sinéchal et al, 1998]**

### **5.2.3. Recolha, codificação e registo da informação**

Antes da aplicação do questionário à amostra seleccionada, o questionário deve ser testado numa versão a-priori definitiva, em condições próximas das reais (Grangé *et al*, 1994). O teste do questionário é essencial para se efectuarem eventualmente as modificações que levarão à adopção da versão final do documento a ser aplicado.

No nosso estudo, os questionários foram aplicados por auto-preenchimento por parte dos inquiridos, sob supervisão pessoal. Com base nos resultados deste estudo, poder-se-á vir a melhorar este questionário para aplicações futuras.

Foi efectuada a necessária codificação de algumas das questões do questionário, nomeadamente das respostas abertas e semi-abertas. Em seguida, a informação foi registada em suporte informático e exportada para os softwares de análise estatística (nomeadamente SPSS e SPAD).

Foi efectuada um controlo de qualidade a três níveis distintos: da codificação da informação, do seu registo e da aplicação de procedimentos de validação da base de dados que assegurem que nesta não exista qualquer erro sistemático.

Quanto ao controlo de qualidade do registo e codificação, seleccionaram-se aleatoriamente 20% das entrevistas realizadas.

Os procedimentos automáticos de validação da base de dados asseguraram que não existem erros sistemáticos na base de dados, nem decorrentes de problemas na recolha de informação, nem da codificação e do registo da mesma.

#### **5.2.4. Ponderação dos resultados e Tratamento de não-Respostas**

Uma vez construída a base de dados do inquérito, pode ser necessário efectuar uma estratificação da amostra a posteriori, o que consiste na ponderação da amostra real (e consequentemente dos resultados), por forma a que esta se aproxime da amostra teórica inicialmente calculada. Com efeito, raramente a amostra real é exactamente idêntica à teórica.

A ponderação dos resultados, no caso das amostras obtidas por um processo de selecção aleatório, faz sentido em situações como [Grosbras, 1987]:

- Sabemos que determinadas características da população são importantes na interpretação dos resultados e conhecemos a distribuição global da população segundo essas características (por exemplo a distribuição dos estudantes universitários por anos escolares). Todavia, a base de sondagem não contém essa informação (por exemplo temos só informação sobre o sexo e licenciatura dos estudantes), o que torna impossível estratificar a amostra a priori com base nesses critérios;
- Certos grupos de inquiridos podem ser sub-representados na amostra, porque são mais difíceis de contactar pelos entrevistadores (ou porque são em menor número ou porque as horas em que operam os entrevistadores não são compatíveis com os horários desses indivíduos, por exemplo): no nosso caso, podemos realçar os estudantes de determinadas licenciaturas (com um menor número de alunos inscritos) ou os trabalhadores-estudantes;

- Observam-se distorções na amostra derivadas da existência de não-respostas (indivíduos que se recusaram a responder, ou indivíduos com determinadas características que não se conseguiu contactar).

O problema de existirem não-respostas num inquérito é faltarem valores para determinadas variáveis (não-resposta parcial a determinadas questões do questionário) ou para determinados indivíduos (não resposta total ao questionário) [Rubin, 1987].

A existência destes *missing values*, leva a que:

- As estimativas obtidas (com base em processos de selecção da amostra aleatórios) sejam menos eficientes, devido à menor dimensão da base de dados;
- Os métodos *standard* de processamento e de análise de dados não possam ser imediatamente aplicados (sem antes tratar essas não-respostas);
- Os resultados possam ser enviesados pelo factor dos indivíduos que não respondem serem sistematicamente diferentes dos que respondem.

Existem métodos diversos, mais ou menos complexos de tentar resolver ou minimizar o problema das não respostas, desde a substituição do valor em falta pela média da variável em causa (técnica muito frequentemente disponível em grande parte dos softwares de estatística do mercado, mas que vem geralmente ainda enviesar mais os resultados obtidos) à imputação múltipla (técnica em que se substitui o valor em falta por dois ou mais valores possíveis, isto é, por uma distribuição de valores possíveis).

No nosso caso, devido a restrições orçamentais e de tempo, mas sobretudo pelo facto de não se ter aplicado um processo aleatório de selecção da amostra decidiu-se não considerar a ponderação da amostra e o tratamento das não-respostas efectuadas.

Num caso real de aplicação do modelo, porém, esses passos devem ser considerados, visto poderem vir a influenciar substancialmente os resultados obtidos quanto à valorização estratégica da população em estudo.

### **5.2.5. Análise descritiva simples e bivariada**

A metodologia estatística aplicada na análise dos resultados do inquérito inclui, numa primeira fase, procedimentos de estatística descritiva simples e bivariada [Aaker *et al*, 1998; Gauthy-Sinéchal *et al*, 1998; Murteira *et al*, 1983].

Foram construídas tabelas de cruzamento apresentando as frequências absolutas e relativas (percentagens por coluna), para todas as questões do inquérito, e tabelas que apresentam o cálculo da média e do desvio padrão para questões relativas às variáveis numéricas.

Nessas tabelas constam o total e o cruzamento pelas seguintes variáveis de caracterização de base dos inquiridos (definidas mais detalhadamente quando analisamos os resultados do inquérito): sexo, ano escolar, área de licenciatura, se é de Economia ou Gestão ou de outro tipo de licenciatura.

Para além da análise dessas tabelas, este estudo foi complementado por outras tabelas e gráficos que permitem visualizar melhor as conclusões observadas, como se poderá ver no capítulo seguinte.

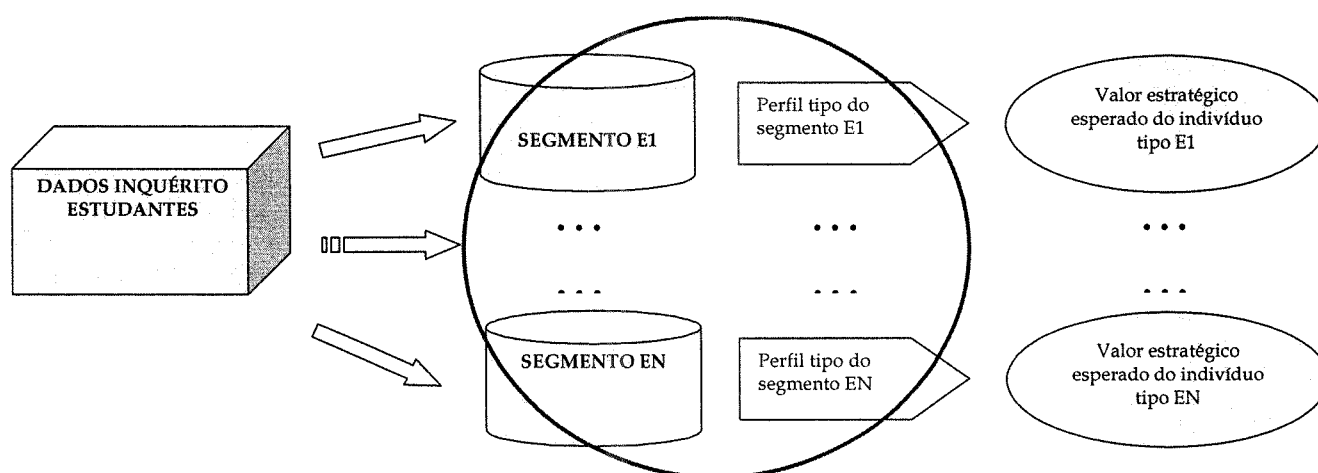
Esta análise estatística descritiva mais simples permitiu-nos identificar as principais tendências de resposta dos inquiridos e comparar os estudantes observados de acordo com as categorias das variáveis de cruzamento.

Todavia, só a aplicação da metodologia de análise exploratória multivariada, nomeadamente análise factorial das correspondências múltiplas, por exemplo, é que nos permite começar a identificar as principais tipologias que se observam junto dos inquiridos.

### 5.3. Análise Factorial das Correspondências Múltiplas

A aplicação de métodos de estatística exploratória multidimensional, nomeadamente de análise factorial das correspondências múltiplas (AFCM), aos dados do inquérito, leva-nos a identificar as variáveis que mais diferenciam os indivíduos entre si, isto é, as variáveis que permitem segmentar os inquiridos entre si.

**Figura 5.7 – A AFCM na construção do modelo de estimação do valor estratégico esperado**



A AFCM constitui uma generalização do domínio de aplicação da análise factorial das correspondências simples (AFC) que, como o nome indica, faz parte da família de métodos designados por métodos factoriais [Lebart *et al*, 1995; Jobson, 1992].

Vejamos sumariamente de que tratam este tipo de metodologias factoriais e mais especificamente quais os fundamentos gerais da AFC e da AFCM.

#### 5.3.1. Os métodos factoriais

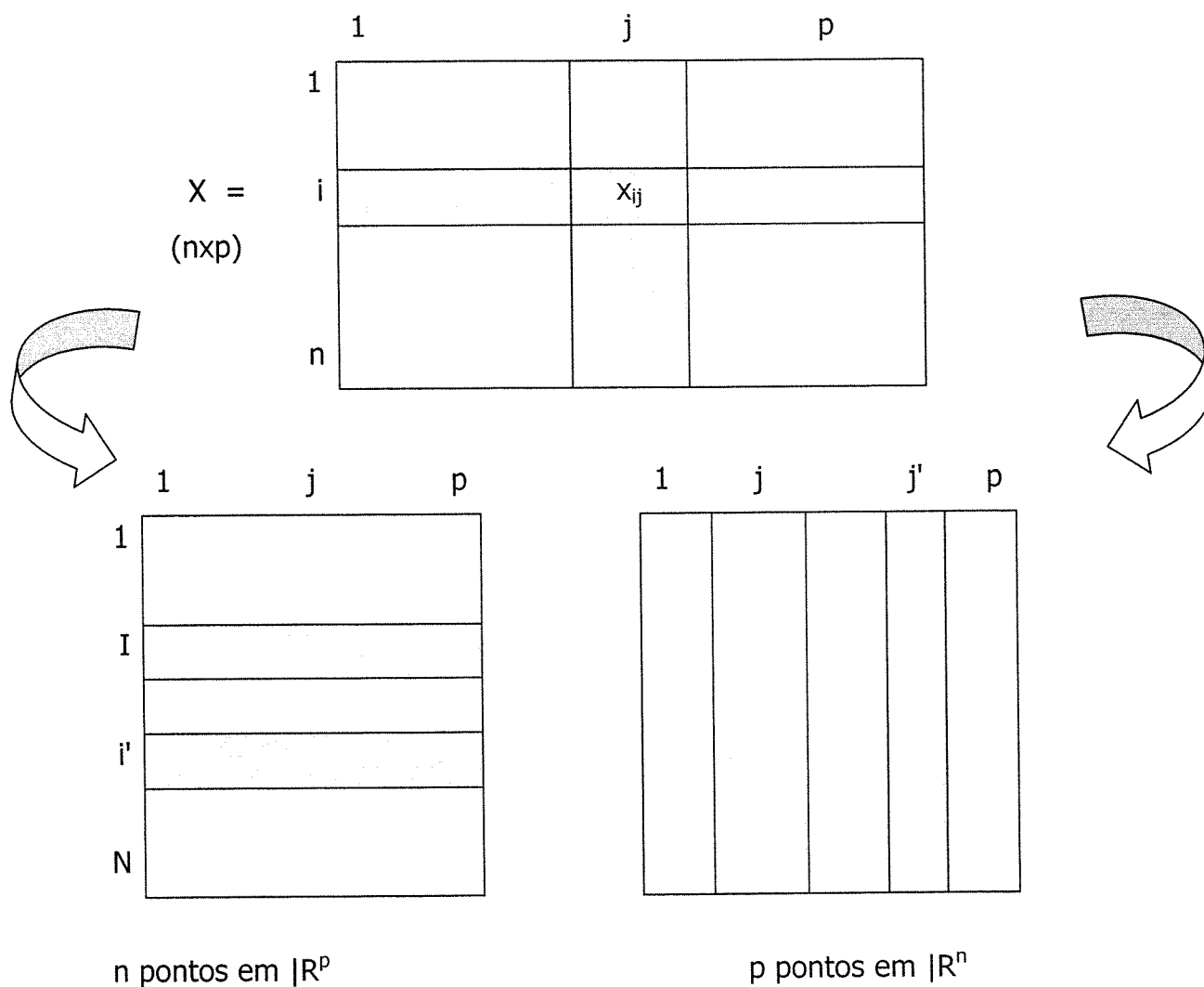
O ponto de partida de qualquer método de análise de dados multivariada é sempre a matriz de dados, do tipo da seguinte matriz  $X_{(n \times p)}$  [Lebart *et al*, 1995]. Em linha, temos  $n$  observações (indivíduos, como estudantes no nosso caso) e em coluna  $p$  variáveis (modalidades de resposta ao inquérito) – geralmente com  $n > p$ .

$x_{ij}$  é o valor da variável  $j$  para o indivíduo  $i$ .

$x_{ij}$  é simultaneamente um elemento do vector linha  $i$  e do vector coluna  $j$ .

$x_{ij}$  representa, assim, simultaneamente um ponto em  $|\mathbb{R}^p$  e em  $|\mathbb{R}^n$  (dois espaços vectoriais distintos).

**Figura 5.8 – Matriz de dados: dois espaços vectoriais distintos**



**Fonte: [Lebart *et al*, 1995]**

Cada uma das dimensões da tabela de dados  $X$  permite definir distâncias (ou proximidades) entre elementos que definem a outra dimensão. O conjunto das colunas permite definir, graças às fórmulas apropriadas, as distâncias entre linhas. Identicamente, o conjunto das linhas permite calcular as distâncias entre colunas. As



proximidades geométricas entre pontos-linhas e pontos-coluna traduzem associações estatísticas quer entre indivíduos, quer entre variáveis. Essas “tabelas de distâncias”, associadas a representações geométricas, podem ser descritas por duas grandes famílias de métodos:

- Os métodos factoriais (visualização no melhor espaço reduzido);
- Os métodos de classificação (reagrupamento em todo o espaço).

De uma forma geral, os objectivos “práticos” de empregar métodos factoriais prendem-se com:

- A redução de dados, isto é, trabalhar com um menor número de variáveis;
- A interpretação e visualização de relações entre os dados, ou seja, confirmar relações de que suspeitávamos e apreender outras que não se haviam identificado à partida.

Frequentemente, os *outputs* dos métodos factoriais (as novas variáveis criadas com os métodos factoriais) são utilizados como *inputs* de outros métodos (regressão múltipla, classificação hierárquica, etc.). De uma forma geral, estes métodos são pois complementares relativamente a outros métodos de análise de dados multivariada.

Os métodos factoriais pretendem fornecer representações sintéticas de vastos conjuntos de dados, geralmente sob a forma gráfica. Procura-se assim reduzir as dimensões da matriz de dados iniciais, representando as associações entre indivíduos e entre variáveis em espaços de menores dimensões.

Note-se que é sempre possível calcular distâncias entre linhas e entre colunas de uma tabela de dados numéricos. Todavia, não é possível visualizar essas distâncias de uma forma imediata (visto as representações geométricas se encontrarem associadas a espaços de dimensão superior a 2 e a 3, geralmente).

Assim, é necessário proceder a transformações e aproximações com vista a obter uma representação plana. Donde, um dos objectivos gerais da análise factorial ser a redução a nível de certas representações multidimensionais.

Procura-se desta forma obter sub-espacos de menores dimensões (uma, duas ou três, por exemplo) que ajustem o melhor possível a nuvem de pontos-indivíduo e a de pontos-variável, de maneira a que as proximidades medidas nesses sub-espacos reflectam tanto quanto possível as proximidades reais. Obtemos assim um sub-espaco de representação: um sub-espaco factorial.

Porém, a geometria respeitante à nuvem de pontos e os cálculos das proximidades ou das distâncias que daí decorrem diferem consoante a natureza das linhas e das colunas da tabela de dados inicial.

Com efeito, as colunas podem ser variáveis contínuas ou variáveis nominais ou categorias de variáveis (como no caso de tabelas de contingência). As linhas podem ser indivíduos ou categorias. Assim, a natureza da informação, a codificação da mesma, as especificidades do domínio de aplicação vão introduzir variantes no seio dos métodos factoriais.

Distinguem-se três técnicas fundamentais (apesar de existirem outras, quer generalizações, quer casos particulares destas):

- **Análise em Componentes Principais (ACP):** aplica-se a tabelas de dados do tipo variáveis-indivíduos, em que as colunas são variáveis numéricas contínuas e as linhas são indivíduos, observações, etc. As proximidades entre variáveis interpretam-se em termos de correlações; as proximidades entre indivíduos em termos de semelhanças globais entre valores observados;
- **Análise de Correspondências (AFC):** aplica-se a tabelas de contingência, isto é, tabelas de frequências obtidas pelo cruzamento de duas variáveis nominais. Estas tabelas têm a particularidade de atribuir um papel idêntico às linhas e às colunas da matriz de dados. Isto leva a que esta análise forneça representações simultâneas (num mesmo gráfico, ao mesmo nível) das associações entre linhas e colunas da matriz de dados, com base numa distância entre perfis

(representados por vectores de frequências condicionais) designada por distância do  $\chi^2$ ;

- Análise de Correspondências Múltiplas (AFCM): consiste numa generalização do domínio de aplicação da AFC, tendo processos de cálculo e regras de interpretação específicas. Tem um vasto campo de aplicação, na medida em que é particularmente adaptada para descrever grandes tabelas de variáveis nominais (nomeadamente ficheiros de dados de inquéritos). As linhas da tabela de dados representam geralmente indivíduos ou variáveis e as colunas representam modalidades de variáveis nominais (frequentemente categorias de resposta a questões de um inquérito).

Nos próximos pontos iremos começar por introduzir a AFC, para depois apresentar a AFCM.

### 5.3.2. Análise Factorial das Correspondências Simples (AFC)

Suponhamos que a nossa matriz de dados é uma tabela de contingência do tipo da que é apresentada a seguir, tendo em conta um par de variáveis aleatórias (X,Y), em que X tem r categorias e Y tem c categorias [Jobson, 1992 e Murteira *et al*, 1983].  $n_{ij}$  representa a frequência absoluta ou número de indivíduos que apresentam simultaneamente a característica i de X e j de Y.  $n_{i.}$  e  $n_{.j}$  representam as frequências marginais relativas, respectivamente, às linhas e colunas da tabela.  $n_{i.}$  corresponde ao número total de indivíduos com a característica i e  $n_{.j}$  ao número total de indivíduos com a característica j.

As frequências relativas em termos do total n da tabela correspondem a dividir os valores  $n_{ij}$  por n. As frequências condicionais relativas às linhas correspondem a dividir cada valor  $n_{ij}$  pela soma da linha respectiva ( $n_{i.}$ ) e as relativas às colunas a dividir cada  $n_{ij}$  pela soma da coluna respectiva ( $n_{.j}$ ).

As variáveis aleatórias (VA) X e Y são independentes se, para cada célula (i,j) da tabela:  $n_{ij} = n_i \times n_j$

A noção de independência também pode ser expressa em termos das frequências marginais e condicionais. X e Y são independentes se:

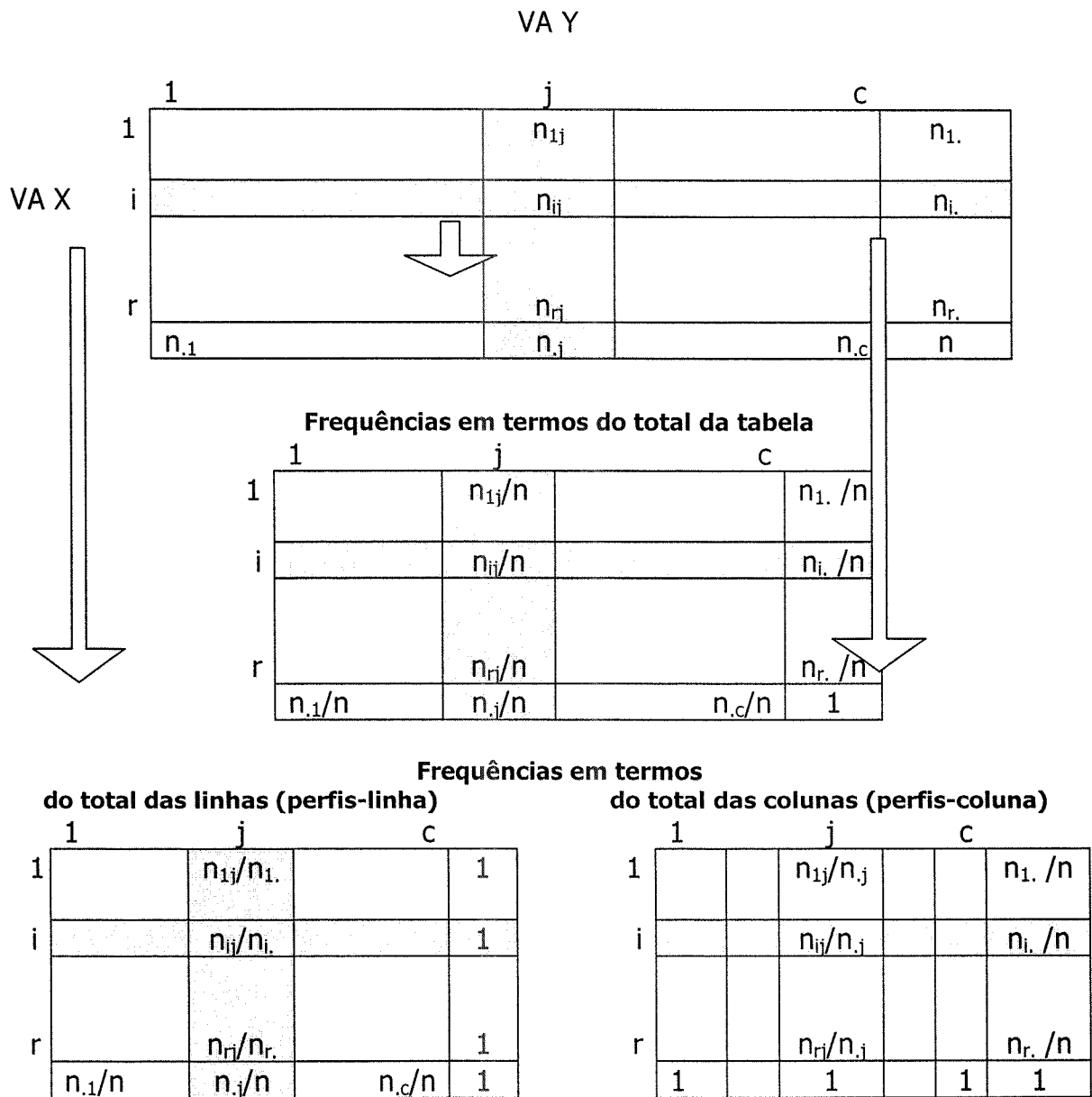
$$n_{1j}/n_{1.} = n_{2j}/n_{2.} = \dots = n_{rj}/n_{r.} \quad , \text{ com } j=1, \dots, c \quad \text{isto é } n_{ij}/n_i = n_j/n$$

A AFC baseia-se no estudo da diferença entre as frequências observadas na tabela de dados em estudo, relativamente às frequências esperadas se X e Y fossem independentes. Donde a utilização de uma distância entre perfis (representados pelos vectores de frequências condicionais) como a distância do  $\chi^2$  de Pearson.

O resultado da aplicação de uma AFC é uma nova matriz de dados Y (n x p). As colunas da matriz Y são as novas variáveis  $Y_j$ , que se denominam factores, e que apresentam as propriedades seguintes:

- Cada factor pode ser expresso como combinação linear das c colunas iniciais da tabela de contingência de partida, mas também como combinação linear das r linhas;
- Os factores são todos não-correlacionados entre si;
- Os valores próprios  $\lambda_j$  associados aos factores são tais que  $\lambda_1 \geq \lambda_2 \geq \dots$ , respectivamente para o factor 1, 2, etc. e a sua soma corresponde à inércia total dos dados ("variância").

Figura 5.9 – Tabela de contingência e respectivas tabelas de frequências



Fonte: [Jobson, 1992 e Murteira *et al*, 1983]

Do resultado de cada valor próprio associado a cada factor podemos derivar a percentagem de inércia associada a cada factor, isto é, a contribuição de cada factor para a inércia total dos dados (a variabilidade total dos dados).

Encontrando-se os factores ordenados por ordem decrescente relativamente a esta sua contribuição, podemos escolher então o número de factores que nos interessa estudar, de acordo com o valor da contribuição acumulada. Por exemplo, suponhamos que em dado estudo os três primeiros factores explicavam respectivamente 50%, 25%, 20% da variabilidade total dos dados. A contribuição acumulada de 95% justifica que a análise dos resultados se concentre apenas nestes 3 primeiros factores.

O estudo de cada um dos factores seleccionados para análise passa por identificar quais as linhas e quais as colunas que contribuem de forma mais importante para esse factor, quer do lado positivo, quer do lado negativo. Estudam-se assim, para cada factor, oposições entre linhas entre si e oposições entre colunas entre si e, conseqüentemente, associações de linhas e de colunas.

Essas associações e oposições são mais facilmente visualizáveis quando projectamos os pontos-linha e os pontos-coluna num plano factorial, isto é, num plano em que, por exemplo, o eixo das abcissas corresponde ao primeiro factor e o eixo das ordenadas ao segundo factor. Cada ponto-linha e cada ponto-coluna é representado nesse plano factorial de acordo com o par de coordenadas  $(y_1, y_2)$  que lhe está associado, em que  $y_1$  corresponde ao valor do primeiro factor e  $y_2$  ao do segundo factor, para cada ponto específico.

Todavia, dado que em cada plano factorial cada ponto é apenas representado por duas coordenadas de cada vez (e que a cada um desses pontos estão associadas tantas coordenadas quantos os factores construídos quando aplicamos AFC), estamos a ter uma visão parcial de todas as oposições e associações existentes nos nossos dados.

Temos assim de complementar a observação dos planos factoriais com as restantes ajudas à interpretação, sob a forma de indicadores que surgem nas tabelas de *output* geradas.

Note-se que frequentemente se utiliza este método de AFC com tabelas de frequências multidimensionais que correspondem a tabelas de contingência justapostas.

Todavia, quando temos tabelas do tipo das que se obtêm em inquéritos de opinião, por exemplo, em que as linhas representam indivíduos ou observações e as colunas modalidades de várias variáveis (categorias de resposta a diversas perguntas de um inquérito), é mais adequada a utilização de AFCM, como veremos a seguir.

### **5.3.3. Análise Factorial das Correspondências Múltiplas (AFCM)**

A análise factorial das correspondências múltiplas (AFCM) é um método factorial que representa uma generalização do domínio de aplicação do método de análise factorial das correspondências (AFC), permitindo descrever vastas tabelas de dados binários, nomeadamente relativas a ficheiros de dados de inquéritos [Lebart *et al*, 1995].

As linhas da matriz de dados são geralmente indivíduos ou observações (no nosso caso, estudantes) e as colunas são categorias ou modalidades de variáveis nominais (frequentemente, modalidades de resposta a questões de um inquérito).

Enquanto que AFC é aplicada a uma tabela de contingência, a AFCM é aplicada a uma tabela disjuntiva completa.

A extensão do domínio de aplicação da AFC é baseada na seguinte equivalência: se para  $n$  indivíduos, dispomos de valores (respostas) para duas variáveis nominais com  $p_1$  e  $p_2$  modalidades, respectivamente, então é equivalente aplicar análise das correspondências à tabela de contingência  $(p_1, p_2)$ , cruzando ambas as variáveis, ou à tabela binária com  $n$  linhas e  $(p_1 + p_2)$  colunas, descrevendo as respostas.

Por exemplo, tomemos uma tabela de dados com 3 variáveis nominais, cada uma com uma codificação distinta (a primeira com 3 modalidades de resposta, a segunda com 2 modalidades e a terceira com 4 modalidades), como a apresentada na figura

abaixo. Então, a primeira variável desagrega-se em 3 variáveis binárias (3 colunas na nova matriz de dados Z), a terceira em 2 (2 colunas) e a quarta em 4 (4 colunas).

A partir da tabela disjuntiva completa Z, obtém-se a matriz simétrica B (pxp), que compreende todos os cruzamentos de variáveis duas a duas. B é uma justaposição de tabelas de contingência e usualmente é denominada por tabela de contingência de Burt.

É a partir desta tabela que se prossegue a aplicação de análise factorial das correspondências por forma a obter a nuvem de indivíduos (pontos-linha) e a nuvem de modalidades (pontos-coluna).

**Figura 5.10 – Construção da tabela disjuntiva completa Z**

S=3				P=9									
1	2	2	4		0	1	0	0	1	0	0	0	1
	2	1	3		0	1	0	1	0	0	0	1	0
	3	1	2		0	0	1	1	0	0	1	0	0
X =	1	2	4		1	0	0	0	1	0	0	0	1
(nxs)	1	2	3	Z =	1	0	0	0	1	0	0	1	0
	2	2	3	(nxp)	0	1	0	0	1	0	0	1	0
	3	1	1		0	0	1	1	0	1	0	0	0
	1	1	1		1	0	0	1	0	1	0	0	0
	2	1	2		0	1	0	1	0	0	1	0	0
	2	2	3		0	1	0	0	1	0	0	1	0
	3	2	2		0	0	1	0	1	0	1	0	0
n	1	1	4		1	0	0	1	0	0	0	0	1

Fonte: [Lebart *et al*, 1995]



Os princípios da AFCM são basicamente os da AFC, a saber:

- Realizam-se as mesmas transformações da tabela de dados em perfis-linha e perfis-coluna;
- Utiliza-se o mesmo critério de ajustamento com ponderação dos pontos pelos seus perfis marginais;
- Emprega-se a mesma distância do  $\chi^2$ .

Contudo, a AFCM apresenta algumas propriedades que lhe são próprias (devido à natureza da tabela disjuntiva completa) e que vão condicionar as regras de interpretação dos resultados.

A AFCM põe em evidência tipos de indivíduos com perfis semelhantes, no que respeita aos atributos que os caracterizam.

Com efeito, dizer que existem afinidades entre respostas significa que existem indivíduos que escolheram as mesmas respostas (na totalidade ou quase) em simultâneo. Assim:

- Quanto à proximidade entre indivíduos em termos de semelhanças: diz-se que dois indivíduos são semelhantes se escolheram globalmente as mesmas modalidades;
- Quanto à proximidade entre modalidades de variáveis diferentes em termos de associação: diz-se que essas modalidades correspondem aos pontos médios dos indivíduos que as escolheram e são próximas porque dizem respeito aos mesmos indivíduos ou a indivíduos semelhantes;
- Quanto à proximidade entre duas modalidades de uma mesma variável em termos de semelhança: visto que, por construção, essas modalidades se auto-excluem, se elas são próximas, essa proximidade é interpretada em termos de semelhanças relativamente a grupos de indivíduos que as escolheram (em detrimento de outras variáveis activas da análise).

Note-se que a representação simultânea de indivíduos e modalidades de variáveis geralmente se torna ilegível, pela quantidade importante de pontos projectados num mesmo plano. Assim, frequentemente, quando se escolhe construir um plano factorial, apenas se identificam as modalidades das variáveis, como foi efectuado no nosso estudo.

Finalmente, no que diz respeito aos dados a utilizar na aplicação de AFCM, temos que ter em consideração que:

- Para tomarmos variáveis contínuas como variáveis activas, temos de recodificar os seus valores em classes, por forma a transformá-las em variáveis nominais;
- Temos, à partida, que nos assegurar que trabalhamos com uma base de dados que seja uma tabela de contingência ou várias tabelas de contingência justapostas (cada uma sempre com a mesma frequência total). Assim, temos que acrescentar categorias de resposta, por exemplo, nos casos em que existe um "salto" no questionário ou nos casos em que existem não-respostas (que não tenham sido previamente codificadas);
- Alguns *softwares* tomam apenas como modalidades activas as modalidades que apresentem um efectivo superior a determinado patamar (por exemplo, eliminam da análise modalidades com um número de respostas inferior a 2% do número total de indivíduos da amostra, atribuindo-lhes um valor aleatoriamente de entre as restantes modalidades). Para evitar esta situação, pode ser conveniente recodificar algumas variáveis, agrupando certas modalidades previamente à aplicação da AFCM. Nalgumas situações esta recodificação leva a que se possa obter apenas uma modalidade de resposta para algumas variáveis (casos em que a quase totalidade dos inquiridos responde homogeneamente). Nestes casos, estas variáveis não devem ser consideradas para análise.

De uma forma geral, um dos objectivos principais da aplicação de técnicas de análise factorial, como análise factorial das correspondências (AFC) é a redução de informação. Isto é, por exemplo, partindo de muitas variáveis (no caso da AFC Simples) ou modalidades de variáveis (no caso da AFC Múltipla, como é o nosso caso) dependentes entre si, vamos construir combinações lineares dessas

modalidades, a que chamamos factores. Os factores são construídos de forma a que um deles explique o máximo possível da variabilidade dos dados e de maneira a que cada um seja independente dos restantes. Os factores representam assim dimensões independentes dos dados que são tanto mais interessantes quanto melhor se puderem interpretar.

Ao contrário de outros métodos factoriais, na AFC (simples ou múltipla) é possível uma representação simultânea dos pontos-variável (ou modalidade de variável) e dos pontos-indivíduo num mesmo plano factorial. Cada factor pode ser representado como um eixo num plano, onde se vêm projectar os "pontos-coluna" ou pontos-variável e os "pontos-linha" ou pontos-indivíduo/observação.

Geralmente, quanto mais longe estão os pontos da origem do plano mais influência têm sobre o factor, quer negativa (à esquerda, se considerarmos o factor que se encontrará nas abcissas), quer positiva (à direita). Quanto mais perto se encontram os pontos entre eles, mais semelhantes eles são, e quanto mais longe, mais eles se opõem (em termos de semelhanças).

A análise da representação gráfica tem sempre que ser complementada com o estudo das restantes tabelas de *output*, em que são identificadas as contribuições individuais de cada variável e de cada observação para cada um dos factores. Nesta discussão, apresentaremos apenas as representações gráficas. No entanto, a interpretação é efectuada igualmente com base nas restantes tabelas de *output*.

Neste tipo de métodos de estatística exploratória multivariada temos que ter atenção, aquando da análise e interpretação dos resultados, à existência de valores extremos (*outliers*) que possam influenciar demasiado ou enviesar esses resultados. Temos que tomar em atenção os valores das contribuições individuais de cada factor e de cada variável, no sentido de identificar variáveis e/ou indivíduos que contribuam desmesuradamente para determinado factor. Nesses casos, e visto que esses factores são geralmente muito específicos dessas variáveis e/ou indivíduos, pode fazer sentido repetir a análise retirando essas variáveis ou indivíduos ou considerá-los como elementos suplementares.

Tal como outros métodos factoriais, para a AFC podemos incluir elementos suplementares na análise que são indivíduos ou variáveis que não são utilizados na estimação do modelo factorial (isto é, nos coeficientes considerados nas combinações lineares construídas), mas cujo valor pode ser a-posteriori calculado com base no modelo definido (atribuindo-lhes uma ponderação nula no modelo).

A utilização de elementos suplementares na análise das correspondências múltiplas permite ter em conta toda a informação susceptível de ajudar a compreender ou interpretar a tipologia induzida dos elementos activos. Isto é particularmente interessante quando o conjunto das variáveis se decompõe, digamos, em grupos de variáveis homogéneas quanto ao seu conteúdo.

A implementação destes elementos suplementares permite:

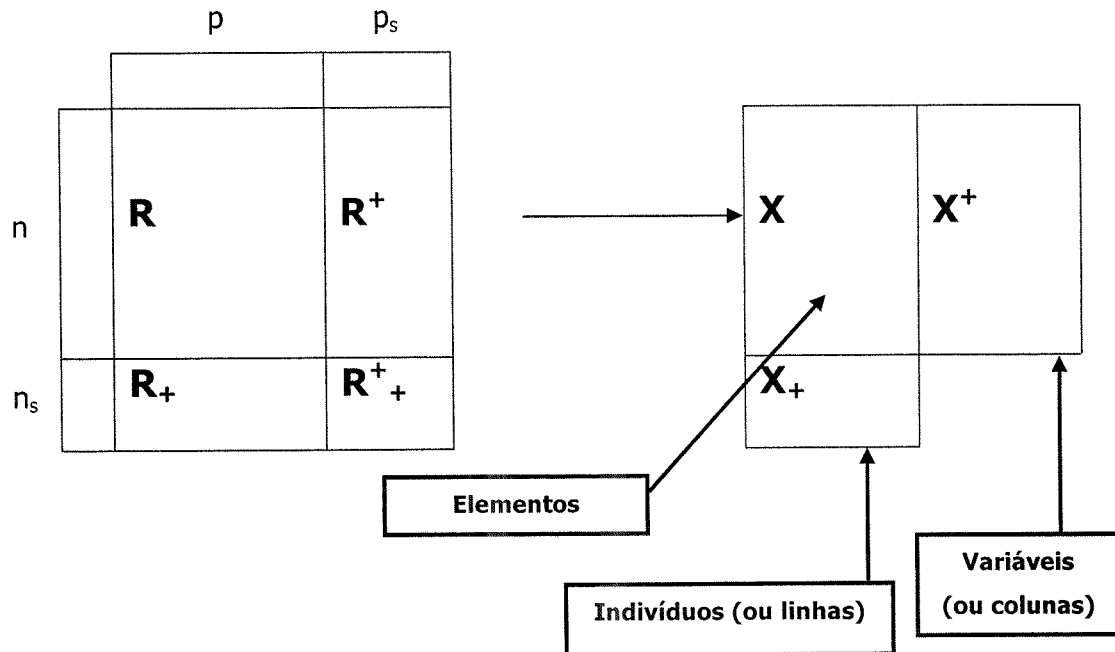
- Enriquecer a interpretação dos eixos com variáveis que não participam na sua construção. Projectamos no espaço das variáveis os centros de gravidade de grupos de indivíduos definidos pelas modalidades das variáveis suplementares;
- Adoptar uma óptica de previsão de projecção das variáveis suplementares no espaço dos indivíduos. Aqui serão "explicadas" pelas variáveis activas. Podemos projectar os indivíduos suplementares no espaço das variáveis, para situar a sua relação com os indivíduos activos ou no grupo dos indivíduos activos.

A tabela de dados  $R$  poderá ser completada em coluna por um quadro com  $n$  linhas e  $p_s$  colunas ( $R^+$ ) e em linha por um quadro ( $R_+$ ) com  $n_s$  linhas e  $p$  colunas. Não é necessário conhecer o quadro  $R^+_{+}$  (com  $n_s$  linhas e  $p_s$  colunas) uma vez que esta pode ser obtida através do cruzamentos de indivíduos e variáveis suplementares.

Os quadros  $R^+$  e  $R_+$  vão ser, respectivamente, transformados em quadros  $X^+$  e  $X_+$  de maneira a exprimir as novas linhas e colunas comparáveis às de  $X$ .

No espaço  $\mathfrak{R}^n$  os  $p_s$  (pontos-variáveis suplementares) podem ser contínuos ou nominais. No nosso caso, serão só nominais.

**Figura 5.11 – Linhas e colunas suplementares**



Fonte: Fonte: [Lebart *et al*, 1995]

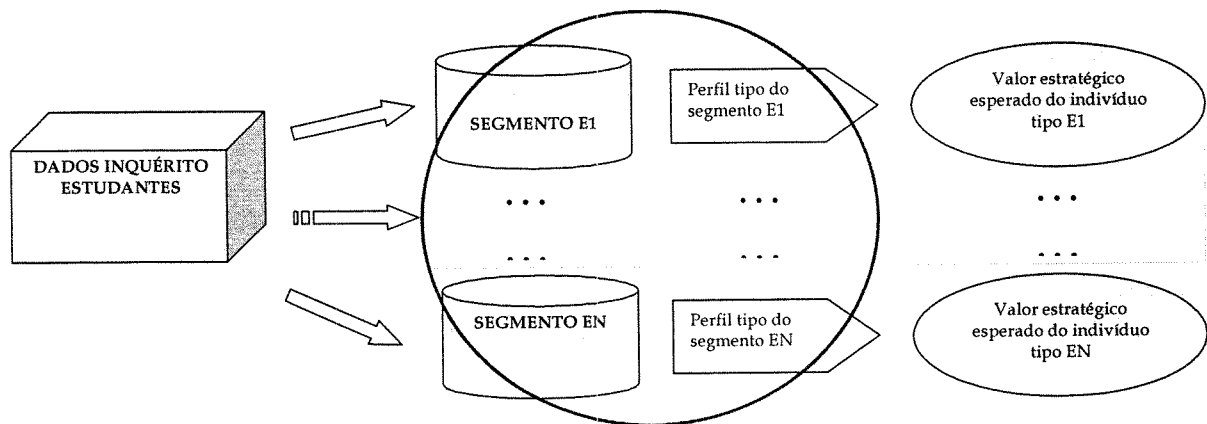
Conforme já foi referido, os métodos factoriais são complementares a outras metodologias, nomeadamente análise classificatória hierárquica, que apresentaremos no ponto seguinte.

## 5.4. Análise Classificatória Hierárquica

A análise classificatória hierárquica ou classificação hierárquica faz parte da família de métodos de classificação (análise de *clusters*) que nos permite vir a classificar os indivíduos em estudo, isto é, associar a cada estudante uma classe ou segmento de elementos que lhe são semelhantes.

No nosso caso, vamos tirar partido da complementaridade que existe entre os métodos factoriais e os métodos de classificação e vamos aplicar estes últimos a partir dos resultados obtidos pela AFCM, em que se identificaram as variáveis (mais precisamente as modalidades das variáveis que mais diferenciam os indivíduos entre si) [Lebart *et al*, 1995].

**Figura 5.12 – A classificação hierárquica na construção do modelo de estimação do valor estratégico esperado**



### 5.4.1. Matriz de semelhanças ou dissemelhanças

Os métodos de classificação hierárquica ascendente fazem parte de um conjunto de métodos de análise classificatória (*cluster analysis*) que pretendem criar tipologias ou partições de indivíduos ou de variáveis, com base no seu grau de proximidade.

Essas partições vêm “encaixadas”, em sucessão, geralmente desde a partição mais fina, em que os elementos são “singletões”, até à menos fina, em que todos os elementos se encontram numa única classe [Bacelar-Nicolau H. *et al*, 1981, 1987, 1990, 1997; Bock *et al*, 2000; Lebart *et al*, 1995; Nicolau *et al*, 2001, 2002].

Frequentemente, partimos de uma matriz inicial de descrição dos dados em que, em linha, se encontram indivíduos ou unidades de observação e, em coluna, variáveis que os descrevem.

Com vista a criar classes de indivíduos ou de variáveis, temos de começar por estabelecer uma medida do grau de associação dos diferentes pares de elementos (indivíduos ou variáveis) a classificar. Essa medida pode ser um coeficiente de semelhança (pares mais próximos apresentam valores maiores) ou um índice de dissemelhança, em geral uma distância, (pares mais próximos apresentam valores menores), conforme o problema que se estiver a estudar [Bock e Diday, 2000]. Com efeito, a escolha dos coeficientes a utilizar depende da natureza dos dados e do programa informático que se vai utilizar.

Uma vez obtida a matriz de semelhanças ou dissemelhanças, podemos aplicar um algoritmo de classificação hierárquica que, a cada etapa, cria uma partição obtida pela agregação, geralmente dois a dois, dos elementos mais próximos. Existem diversos critérios de agregação dos elementos que poderão naturalmente conduzir a diferentes modelos hierárquicos de representação dos dados.

### 5.4.2. O algoritmo de classificação hierárquica

Suponhamos então que queremos classificar indivíduos, partindo de uma matriz de distâncias. Designaremos aqui por elementos, tanto os indivíduos a classificar como os agrupamentos de indivíduos gerados pelo algoritmo [Lebart *et al*, 1995].

O algoritmo de classificação fornece uma hierarquia de partições, apresentada sob a forma de árvore ou dendrograma, que contém  $n-1$  partições (no caso de estarmos a tratar de hierarquias binárias). Essas árvores apresentam-nos não só a constituição das classes que se vão formando, como também o modo como são construídas essas classes. Complementadas com o cálculo de algumas estatísticas adequadas, permitem-nos identificar os níveis e partições mais significativos, e assim identificar também o número "ideal" de classes existentes na nossa amostra.

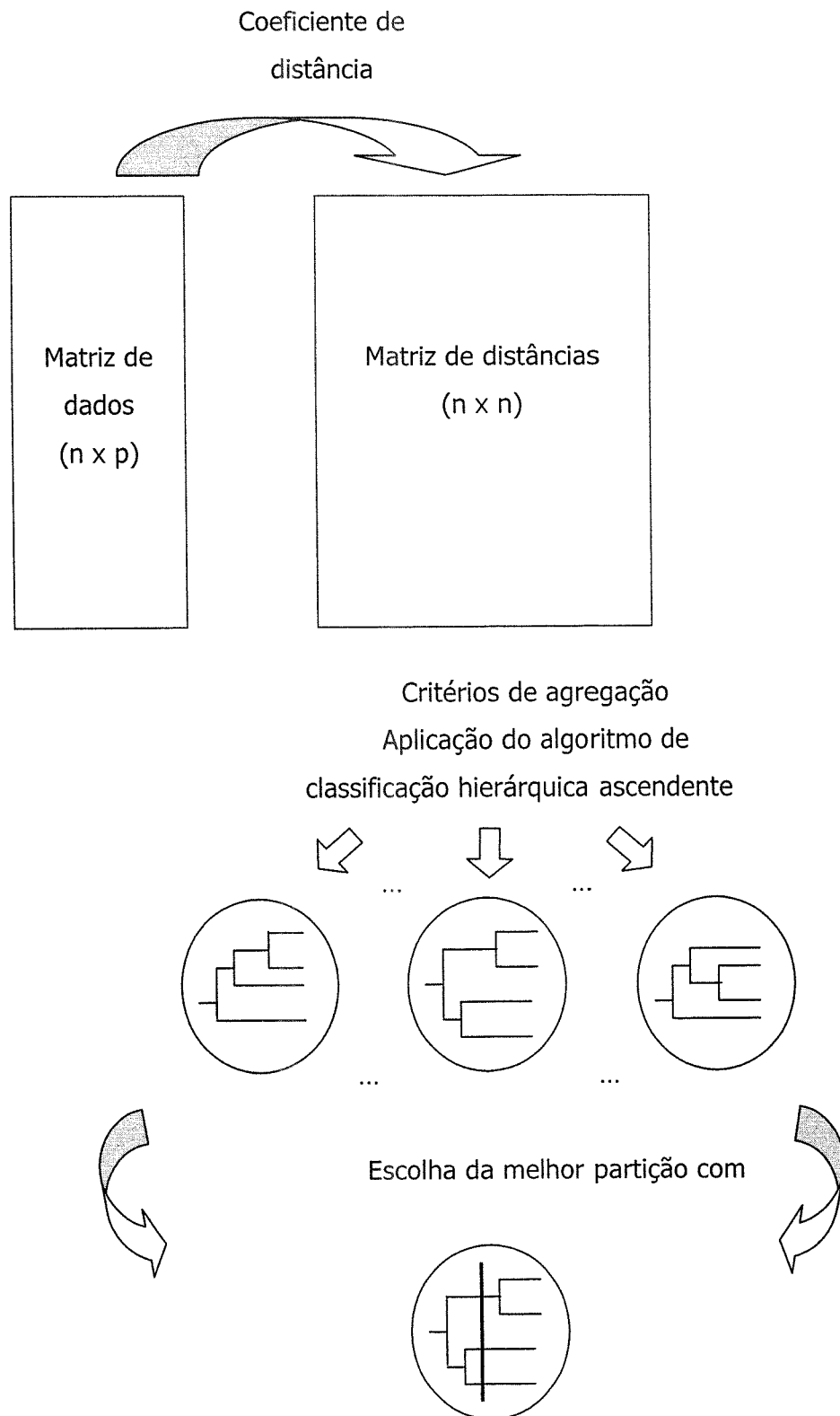
O algoritmo de classificação hierárquica ascendente segue as seguintes etapas:

- Etapa 1: Temos  $n$  elementos a classificar numa matriz de distâncias de partida;
- Etapa 2: Procuramos os dois elementos mais próximos, que agregamos formando um novo elemento ou classe. Obtemos uma primeira partição com  $n-1$  classes;
- Etapa 3: Construimos uma nova matriz de distâncias, calculando as distâncias entre o novo elemento e os restantes (as outras distâncias permanecem inalteradas), segundo o critério de agregação escolhido. Encontramo-nos em condições praticamente idênticas às da primeira etapa, mas com  $(n-1)$  elementos a classificar e tendo já escolhido um critério de agregação. Procuramos novamente os 2 elementos mais próximos e agregamo-los. Obtemos uma nova partição com  $(n-2)$  classes que engloba a primeira;
- Etapa  $m$ : Calculamos as novas distâncias e reiteramos o processo até ter apenas um só elemento agrupando todos os objectos, o que constitui a última partição.

A figura seguinte resume os passos seguidos quando queremos aplicar metodologia de análise classificatória hierárquica aos indivíduos ou unidades de observação: a construção da matriz de distâncias inicial a partir da matriz de dados, a aplicação de diversos critérios de agregação e a escolha daquele com que se obtém a melhor partição, e portanto a identificação do número "ideal" de classes.



**Figura 5.13 – Esquema seguido na aplicação de classificação hierárquica ascendente, com base numa matriz de distâncias [Nicolau, L., 2002]**



Fonte: [Lebart *et al*, 1995]

Construímos assim uma primeira matriz de distâncias entre indivíduos. Com base nessa matriz agregamos um par de indivíduos. Uma vez constituído um primeiro grupo de indivíduos, temos de decidir como calcular uma distância entre um indivíduo e um grupo, e, em seguida, entre dois grupos. Temos assim de definir uma estratégia de agrupamento de elementos, ou seja fixar regras de cálculo de distâncias entre grupos distintos de elementos, a que chamamos critérios de agregação. Esta distância entre grupos pode geralmente calcular-se directamente a partir das distâncias entre os diferentes elementos que compõem cada grupo.

Por exemplo, se temos 3 elementos  $a$ ,  $b$  e  $c$ , em que  $a$  e  $b$  se encontram agrupados num único elemento que designaremos por  $ab$ , então podemos definir a distância de  $ab$  a  $c$  pela mais pequena distância entre os diversos elementos de  $ab$  a  $c$ :

$$D(ab,c) = \text{Min} \{d(a,c), d(b,c)\}$$

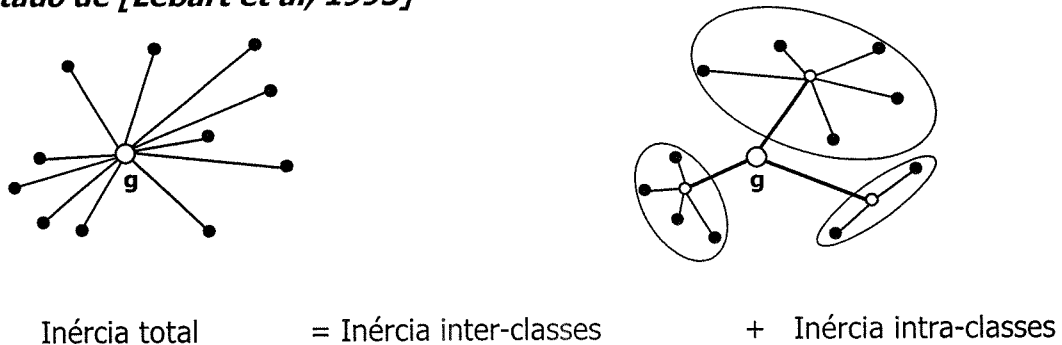
Isto significa que iríamos comparar as distâncias de  $a$  a  $c$  e de  $b$  a  $c$  e iríamos tomar como distância do grupo  $ab$  a  $c$  a menor destas duas distâncias. Este critério de agregação é denominado por critério da Ligação Mínima (*single linkage*). Mas poderíamos em vez de tomar a distância mínima entre os elementos tomar a distância máxima (*complete linkage*) ou a distância média (*average linkage*) ou outro tipo de critério de agregação distinto.

### 5.4.3. O critério de agregação de Ward

No nosso estudo, mais especificamente, escolhemos utilizar um critério que se baseia na variância: o critério de Ward. Este tipo de técnicas procura otimizar em cada etapa a partição obtida por agregação de dois elementos, segundo critérios associados a cálculos da inércia. Esta técnica é especialmente adequada para ser utilizada quando a classificação é aplicada após a realização de uma análise factorial (como é o nosso caso).

Na figura seguinte,  $g$  representa o centro de gravidade da nuvem de pontos. A inércia total da nuvem de pontos  $I$  corresponde à soma dos quadrados das distâncias entre os pontos e o centro de gravidade (a inércia comparável à noção de variância em estatística). A relação de Huygens fornece uma decomposição da inércia total em inércia inter-classe e inércia intra-classe.

**Figura 5.14 – Decomposição da inércia segundo a relação de Huygens, adaptado de [Lebart et al, 1995]**



Assim, a qualidade global de uma partição encontra-se associada à homogeneidade no interior das classes (e conseqüentemente ao afastamento entre as classes). Como  $I$  é uma quantidade constante, pretende-se ou minimizar a quantidade relativa à inércia intra-classes ou maximizar a quantidade relativa à inércia inter-classe.

Na etapa inicial do algoritmo de classificação, a inércia intra-classes é nula e a inércia inter-classes é igual à inércia total da nuvem de pontos (cada indivíduo é por si só uma classe). Inversamente, na etapa final, a inércia inter-classes é nula e a inércia intra-classes é equivalente à inércia total (temos apenas uma classe a este nível). Conseqüentemente, à medida que procedemos aos agrupamentos dos elementos, a inércia intra-classes aumenta e a inércia inter-classes diminui. O princípio do algoritmo de agregação pela variância consiste em procurar, em cada etapa, uma partição tal que a variância interna de cada classe seja mínima e, portanto, a variância entre classes seja máxima. Fazer variar o menos possível a inércia intra-classes em cada etapa de agregação é desta forma equivalente a minimizar a perda de inércia inter-classes que resulta da agregação de dois elementos.

Assim, a estratégia de agregação baseada no critério de Ward generalizado é a seguinte: em vez de procurar os dois elementos mais próximos, procuram-se os dois elementos aos quais está associada a variação ou perda de inércia inter-classes mínima. Desta forma, em cada etapa, a inércia inter-classes aumenta num determinado valor (e a inércia intra-classes diminui nesse valor). Essas variações correspondem assim a índices de dissemelhança ou índices de nível que são utilizados para escolher o número ideal de classes a observar (a partição adequada a estudar).

## 5.5. Complementaridade entre Análise factorial e classificação

Os métodos factoriais, nomeadamente a análise factorial das correspondências múltiplas (AFCM), são particularmente bem adaptados para explorar grandes bases de dados, tais como os que se obtêm com a aplicação de um inquérito.

Todavia, este tipo de metodologia é por vezes insuficiente, não nos fornecendo uma visão satisfatória do conjunto de dados, quer porque as visualizações obtidas apenas veiculam uma parte da informação, quer porque por vezes se tornam complexas demais para serem facilmente interpretáveis. Nestas situações, as técnicas de classificação podem completar e explicitar melhor certos resultados das análises factoriais [Lebart *et al*, 1995].

### 5.5.1. Necessidade e insuficiência dos métodos factoriais

Face a grandes tabelas de dados, torna-se indispensável dispôr de uma visão de conjunto da base de informação. Conforme já foi referido, para este efeito, os métodos factoriais são técnicas exploratórias mais adaptadas.

Todavia, as representações gráficas obtidas apresentam alguns inconvenientes, de que destacamos:

- **Dificuldades de interpretação**

É sempre mais difícil interpretar os eixos ou planos factoriais para além do plano principal (factores 1 e 2). O plano obtido com os factores 3 e 4 descreve frequentemente proximidades que constituem “correções” relativamente às proximidades principais observadas com os dois primeiros eixos. A interpretação dessas proximidades torna-se assim difícil.

- **Condensação excessiva e deformações**

As visualizações encontram-se limitadas a duas, ou de uma forma geral, a muito poucas dimensões, enquanto que o número de eixos significativos pode ser superior. Observar um número menor de dimensões pode levar a distorções

importantes e a sobreposições de pontos que na realidade ocupam posições distintas no plano.

- **Falta de robustez**

As visualizações podem caracterizar-se por uma falta de robustez. Um ponto-perfil extremo (*outlier*) pode influenciar, por exemplo, o primeiro factor e, conseqüentemente, as dimensões seguintes. Com efeito, as dimensões seguintes encontram-se associadas ao primeiro factor pela restrição relativa à ortogonalidade dos eixos (todos os factores devem ser independentes uns dos outros).

- **Representações gráficas factoriais de difícil leitura**

As representações gráficas que decorrem da aplicação de métodos factoriais podem tornar-se ilisíveis, pelo facto de apresentarem um número demasiado elevado de pontos.

No que diz respeito aos aspectos acima assinalados, vejamos como é que a aplicação de classificação pode complementar e ajudar a resolver estes problemas.

- Dificuldades de interpretação e Condensação excessiva e deformações (pontos 1 e 2)
- A análise factorial é completada por uma classificação aplicada ao espaço inteiro ou a um sub-espaço definido pelos primeiros eixos factoriais (os factores mais significativos, que são responsáveis pela quase totalidade da variabilidade total dos dados). As classes tomam assim em consideração a dimensão real da nuvem de pontos e corrigem algumas deformações decorrentes da operação de projecção;
- Falta de robustez (ponto 3)
- A maior parte dos algoritmos de classificação são robustos localmente, no sentido em que as partes inferiores dos dendrogramas construídos são independentes de eventuais pontos marginais isolados;

- Representações gráficas factoriais de difícil leitura (ponto 4). Quando temos um número demasiado elevado de pontos-indivíduo num plano factorial, parece útil proceder a agrupamentos de indivíduos em conjuntos homogéneos. As classes podem ser utilizadas como ajuda à interpretação dos eixos factoriais, identificando zonas bem descritas. A descrição das classes pode basear-se em comparações elementares de médias e de percentagens. Os numerosos pontos-indivíduo podem assim ser substituídos por alguns centros de gravidade de classes.

Apesar das suas insuficiências, os métodos factoriais são necessários e importantes para a análise de grandes bases de dados, quer pela capacidade de redução de informação, quer pela informação prestada no que respeita às associações entre modalidades de variáveis (no caso da AFCM) e entre indivíduos (no caso de estarmos a trabalhar com dados provenientes de inquéritos, por exemplo).

Por outro lado, a classificação não permite evidenciar tão bem a importância de determinadas tendências ou identificar certos factores latentes nos dados. Note-se que para observarmos a organização espacial das classes formadas, torna-se indispensável determinar o seu posicionamento sobre os eixos factoriais. A classificação pode evidentemente ajudar a descobrir a existência de determinados grupos de indivíduos. No entanto, a análise factorial pode ajudar à identificação de factores latentes inesperados.

A descoberta deste tipo de fenómenos ou dimensões escondidas nos dados representa um dos objectivos mais ambiciosos destas duas famílias de métodos. A sua utilização complementar é por vezes indispensável para que esse objectivo possa ser atingido.

### **5.5.2. As etapas da complementaridade**

Com vista a descrever um conjunto de dados de dimensão elevada, situação em que a utilização complementar de métodos factoriais e de métodos de classificação é especialmente adequada, vamos seguir as seguintes etapas:

- Etapa 1: análise factorial

A análise factorial é utilizada como etapa preliminar à utilização de classificação por duas razões: o seu poder de descrição e o seu poder de filtragem pela utilização de um número menor de coordenadas factoriais relativamente às coordenadas das variáveis iniciais;

- Etapa 2: classificação a partir dos factores

Torna-se equivalente aplicar classificação hierárquica de indivíduos a um conjunto de  $p$  variáveis ou a um dos  $p$  factores gerados pela análise factorial. Podemos porém tomar um sub-espaço factorial de dimensão  $q$  (com  $q < p$ ) e aplicar classificação aos  $q$  primeiros factores. Isto terá a vantagem de eliminar flutuações aleatórias que constituem essencialmente as variâncias associadas aos  $p-q$  últimos factores (que assim não serão considerados). O facto de eliminar da análise estes factores corresponde a uma limpeza dos dados, o que, de uma forma geral, melhora a partição construída pela obtenção de classes mais homogéneas. As distâncias entre pontos são calculadas no espaço dos primeiros eixos factoriais recorrendo à distância euclideana usual. Os cálculos em si não são muito complexos e a classificação pode ser aplicada a grandes conjuntos de indivíduos. A dificuldade reside essencialmente na escolha dos eixos ou factores a reter e na escolha do número ideal de classes a considerar;

- Etapa 3: descrição automática das classes

Uma vez os indivíduos agrupados em classes, podemos obter uma descrição automática das classes. São calculadas estatísticas de qualidade, baseadas nas diferenças observadas entre os valores internos das classes e os valores globais. Esses valores-teste permitem uma ordenação das características de cada classe por grau de importância;

- Etapa 4: posicionamento das classes no plano factorial

Os centros de gravidade das classes são projectados nos planos factoriais onde já tinha sido determinado o posicionamento das modalidades das variáveis e dos indivíduos em estudo. O suporte visual permite-nos uma melhor percepção das distâncias entre classes. Se cada indivíduo do gráfico for identificado com o número da classe a que pertence, podemos também aperceber-nos da densidade e dispersão das classes construídas.

As metodologias factoriais e de classificação não só são complementares, mas também permitem realizar uma validação uma da outra, pela análise dos resultados finais.

Uma vez identificada a classe a que cada indivíduo pertence, podemos também cruzar essa informação com a do inquérito, quer com base nos resultados da análise factorial, identificando as características mais diferenciadoras das classes entre elas, quer recorrendo novamente à estatística descritiva bivariada, analisando as tabelas de cruzamento entre as perguntas do inquérito e a pertença de classe.

Uma vez determinado o perfil tipo de cada classe ou segmento, vamos, no nosso modelo, calcular o valor estratégico de cada classe da universidade em estudo, a Universidade de Évora.

Note-se que a possibilidade de utilizar de elementos suplementares nestas análises, leva a que possamos também empregar estas metodologias para enquadrar novos indivíduos nas classes formadas, conforme mencionado no ponto 5.7 deste capítulo.



## 5.6. Valor estratégico esperado de cada classe: cálculo e cenários

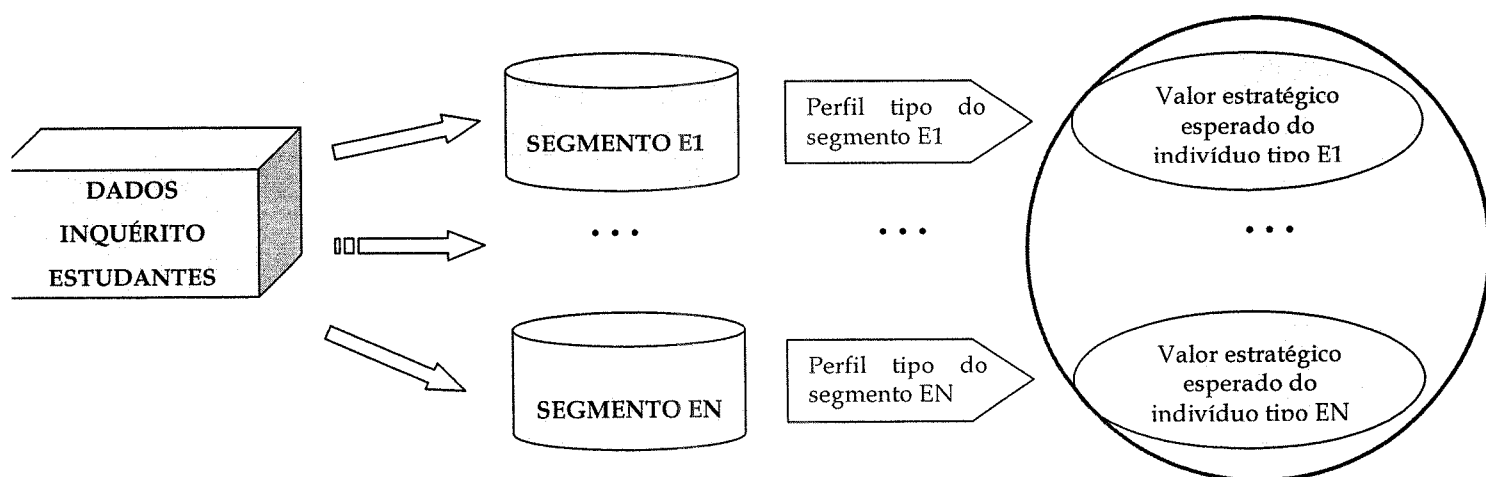
A estimação do valor estratégico esperado de cada segmento de clientes universitários observado passa:

- por um lado, pela construção de um modelo de cálculo desse valor, com base na informação da instituição bancária (no nosso caso o Banco Espírito Santo) e na proveniente do inquérito aplicado,
- e, por outro lado, pelo estabelecimento de cenários, fazendo variar as diversas variáveis de base do modelo.

### 5.6.1. Cálculo do valor estratégico esperado (VEE)

Após a determinação do perfil tipo de cada segmento, podemos calcular o valor estratégico esperado de cada indivíduo-tipo, com base nos resultados percentuais analisados no inquérito. As percentagens apuradas no inquérito podem ser vistas como probabilidades de apresentar determinadas características.

**Figura 5.15 – O cálculo do valor estratégico esperado (VEE)**



A teoria das probabilidades representa um elemento chave em modelos de decisão quando um decisor se encontra num ambiente com risco e incerteza [Goodwin e Wright, 1998].

Destacamos três axiomas essenciais na teoria das probabilidades, geralmente referidos como axiomas de Kolmogorov:

- Axioma 1: A probabilidade de um acontecimento ocorrer deverá ser não negativa (igual ou superior a 0);
- Axioma 2: A probabilidade de um acontecimento certo ocorrer é de 1. Os axiomas 1 e 2 implicam que a probabilidade de um acontecimento ocorrer varia entre 0 e 1;
- Axioma 3: Se dois acontecimentos A e B são mutuamente exclusivos, então:  
 $P(A \cup B) = P(A) + P(B)$

As probabilidades são frequentemente consideradas subjectivas, na medida em que expressam um grau de certeza de ocorrência de determinados acontecimentos. Todavia, podem ser objectivamente obtidas na aplicação de um inquérito, por exemplo.

Um valor esperado pode ser considerado como uma média ponderada, em que cada valor possível de determinado acontecimento é ponderado pela probabilidade de ocorrência dessa situação [Goodwin e Wright, 1998].

Por exemplo, suponhamos que para determinado banco o facto de um seu cliente ter um produto como um cartão de crédito lhe traz um proveito em média de  $x_1$ . Se aplicarmos um inquérito e soubermos que em determinada amostra 40% dos inquiridos têm um cartão de crédito, então o valor esperado do proveito para o banco será:  $0.4 x_1 + 0.6 \times 0 = 0.4 x_1$

Com efeito, o valor para o banco dos 60% que não têm cartão de crédito é de 0. Note-se que um critério como o valor esperado monetário assume que o decisor tem uma função de valor do dinheiro linear.

Obviamente, a figura a seguir apresenta a noção simplificada de base do modelo a construir. Teremos de introduzir muito mais variáveis, por forma a tornar o modelo mais completo e realista, bem como adaptá-lo à realidade da instituição financeira em causa.

**Figura 5.16 – Cálculo do valor esperado no momento 0 para a classe i**

Proveitos da classe i	Custos da classe i
Prov. Cartão de crédito: $0.4 x_1$	Custo Cartão de crédito: $0.4 c_1$
Prov. Cartão de débito: $0.8 x_2$	Custo Cartão de débito: $0.8 c_2$
Prov. Saldo médio da Conta DO: $0.85 x_3$	Custo de utilização pessoal de um balcão, consoante a frequência mensal: $0.3 \times \text{freq} \times c_3$
...	...
Total de Proveitos esperados: $0.4 x_1 + 0.8 x_2 + 0.85 x_3 + \dots$	Total de Custos esperados: $0.4 c_1 + 0.8 c_2 + 0.3 \text{ freq } x_3 + \dots$
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>Valor esperado no momento 0 para a classe i: Total de Proveitos esperados – Total de custos esperados</p> </div>	

No nosso estudo, o cálculo do valor esperado para cada classe passa no momento 0 por:

- Identificar as variáveis do inquérito relevantes para os proveitos e para os custos de uma instituição bancária;
- Identificar a informação disponível na instituição financeira que pretenda construir o modelo de valorização estratégica;
- Identificar nos resultados do inquérito a informação disponível, relevante para utilizar no modelo por cada uma das classes de inquiridos obtidas e de acordo com as variáveis seleccionadas como importantes para a instituição financeira, bem como a informação disponível nessa instituição;

- Construir uma folha de cálculo que compile a informação acima e forneça o valor esperado estratégico de cada classe.

Todo o investimento real comporta um risco. O risco está associado à possibilidade da ocorrência de acontecimentos considerados incertos ou aleatórios que definem estados da natureza ou do mundo [Quintart, 1994]. É determinado pela variabilidade ou pelo desvio previsível do valor esperado de uma variável em função da ocorrência desses acontecimentos.

Um dos métodos gerais de análise do risco económico consiste em considerar que os fluxos líquidos de liquidez podem assumir valores diferentes aos quais se afectam probabilidades. O método probabilístico consiste em atribuir graus de verosimilhança quantificados às possíveis alterações de valor dos elementos variáveis ou aleatórios que intervêm num cálculo global. Este método parte do princípio de que essas alterações provocam diferentes estados da natureza e de que é preciso medir as suas consequências, por exemplo, sobre a rentabilidade de um investimento. Para se saber qual é o risco inerente a uma variável é necessário conhecer a distribuição de probabilidades dessa variável. Assim, para calcular o risco ligado ao lucro tem que se começar por estudar as contingências próprias de cada um dos factores que influenciam a determinação desse lucro e, em seguida, estabelecer uma distribuição de probabilidades correspondente.

Se considerarmos apenas um período de tempo, então a média ou esperança matemática do fluxo financeiro líquido no tempo  $t$  ( $\overline{F}_t$ ) calcula-se do seguinte modo:

$$\overline{F}_t = \sum_{x=1}^m F_{xt} P_{xt}, \text{ em que:}$$

$m$  - é o número de fluxos financeiros líquidos  $x$  possíveis no momento  $t$ ,

$F_{xt}$  - é um fluxo financeiro líquido possível no tempo  $t$ ,

$P_{xt}$  - é a probabilidade de realização do fluxo financeiro líquido  $x$  no momento  $t$ .

No caso de considerarmos que o projecto de investimento se estende ao longo de diversos momentos no tempo (anos por exemplo), vamos partir das seguintes hipóteses:

- Os fluxos financeiros líquidos anuais são mutuamente independentes;

- O capital investido é um fluxo financeiro líquido negativo no momento zero, pelo que a média do valor actual líquido (VAL) do projecto é então:

$$\text{VAL} = \sum_{i=0}^n \frac{\overline{F}_i}{(1+r)^i}$$

em que:

n - é o número de anos de vida do projecto,

r - é a taxa de actualização.

O valor hoje de uma unidade monetária a receber no período futuro seguinte, isto é, o valor actual dessa unidade monetária, é de  $1/(1+r)$  unidades monetárias [Varian, 1990]. O valor actual líquido (VAL) obtém-se calculando o *cash flow* líquido em cada período e descontando-o até ao período presente. A taxa de actualização é frequentemente referida como taxa de desconto ou custo de oportunidade do capital. É um custo de oportunidade na medida em que o montante investido é utilizado em determinado projecto em vez de ser investido noutra projecto distinto [Breasley et al, 1988].

No que respeita ao nosso estudo especificamente, o cálculo do valor estratégico esperado não deve ser estático no tempo. Temos que considerar determinados horizontes temporais como por exemplo: qual o valor estratégico esperado da classe *i* a 10 anos? Com efeito, um investimento numa universidade para uma instituição bancária levará a um recebimento de receitas sobretudo no futuro.

Uma instituição financeira que pretenda analisar se vale ou não a pena investir em determinada universidade, deveria complementarmente a este estudo analisar as suas bases de clientes, nomeadamente a situação presente de clientes seus que tenham terminado a licenciatura há 10 anos. Tendo em conta que a situação dos clientes universitários de hoje pode não evoluir da mesma forma que a dos clientes de há 10 anos atrás, podem ser criados cenários que considerem diferentes tipos de evolução. Para cada um desses cenários pode ser calculado o VAL a 10 anos.

## 5.6.2. Escolha de cenários

O planeamento utilizando cenários implica que implicitamente se considere que os decisores não são capazes de prever com exactidão uma única situação futura [Goodwin e Wright, 1998]. Um cenário não consiste em si uma previsão para o futuro. A utilização de cenários múltiplos tenta abranger um intervalo de situações futuras possíveis. Cada cenário individualmente tem uma probabilidade infinitesimal de ocorrer, mas o conjunto de cenários construídos pode ser constituído por forma a dar-nos os limites do que se pode obter no futuro. No planeamento ao utilizar cenários, são identificadas incertezas críticas para o futuro e consideram-se os extremos do intervalo de futuras situações possíveis.

Vamos destacar dois tipos de planeamento por construção de cenários: o método de construção de cenários extremos (*extreme-world method*) e o método de construção de cenários por forças condutoras (*driving forces method*).

No caso de construção de cenários extremos, dever-se-ão seguir os seguintes passos:

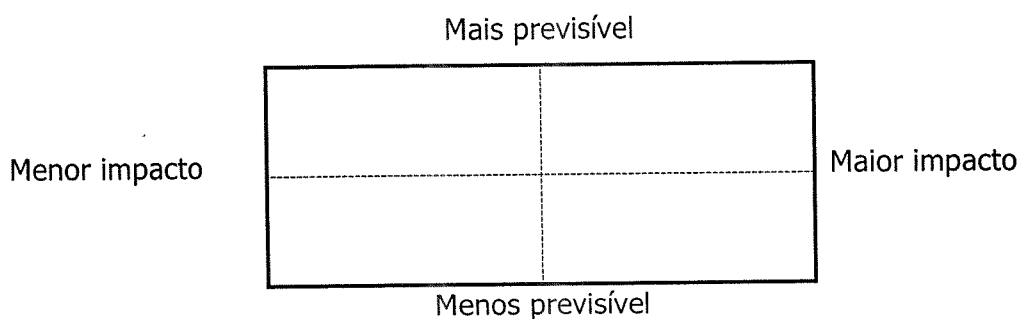
1. Identificar o problema e o ano horizonte em que se considerarão os cenários;
2. Identificar tendências pré-determinadas que podem ter um grau de impacto no problema em estudo;
3. Identificar incertezas críticas que quando resolvidas (optando-se por uma das alternativas possíveis) têm um grau de impacto no problema em estudo;
4. Identificar o grau de impacto que as tendências e as incertezas críticas têm exactamente, de forma positiva ou negativa, no problema em estudo;
5. Criar "mundos" extremos, em que numa situação todas as incertezas críticas se resolvem de forma positiva e noutra situação se resolvem de forma negativa;
6. Acrescentar as tendências pré-determinadas a ambos os cenários;

7. Analisar a coerência interna de cada cenário. As tendências e incertezas em cada cenário podem coexistir num futuro plausível?
8. Considerar as acções dos indivíduos/organizações sobre os quais recai o impacto do futuro descrito por cada cenário. Que acções podem tomar com vista a satisfazer os seus próprios interesses.

No caso de construção de cenários pelo método das forças condutoras, podem seguir-se os seguintes passos:

1. Identificar o problema e o ano horizonte em que se considerarão os cenários;
2. Identificar tudo o que esteja relacionado com o problema em estudo e pôr cada elemento num *post-it*;
3. Colar cada *post-it* num espaço de estruturação de cenários como o abaixo apresentado, posicionando cada elemento em relação à sua previsibilidade/imprevisibilidade e o seu impacto muito/pouco importante para o problema em estudo;

**Figura 5.17 – Espaço de estruturação de cenários**



**Fonte: [Goodwin e Wright, 1998]**

4. Tomar os elementos posicionados no quadrante inferior direito (acontecimentos com maior impacto e menos previsíveis). Tentar agregar os *post-its* em grupos de acontecimentos interligados;

5. A partir destes grupos, identificar um número menor de forças condutoras que liguem estas incertezas/acontecimentos a um nível mais profundo;
6. Destacar as duas ou três forças condutoras mais relevantes para a actuação do decisor;
7. Para cada força condutora tentar determinar o leque de resultados possíveis e as duas situações extremas;
8. Realizar experiências pensando nas combinações de situações extremas de forças condutoras entre si. Desenvolver três ou quatro estruturas ou cenários-tipo;
9. Analisar os elementos dos três restantes quadrantes identificados no ponto 3. Distribuir estes elementos pelos cenários-tipo construídos;
10. Desenvolver o "historial" associado a cada cenário tipo. Posicionar os elementos ao longo da linha temporal associada a cada cenário, por exemplo, estabelecendo ligações de causalidade entre eles;
11. Rever os cenários à luz da utilização dos elementos originais do quadrante inferior direito. Estarão consideradas todas as situações limite destes elementos de elevado impacto e baixa previsibilidade? Em caso negativo, considerar a criação de cenários adicionais;
12. Avaliar as opções estratégicas em relação às situações futuras representadas nos cenários.

O planeamento e tomada de decisões baseados na construção de cenários é uma abordagem prática que complementa a atribuição do valor estatégico esperado com base em noções probabilísticas, sobretudo pelo facto de se superar o facto desta última abordagem ser uma abordagem estática no tempo. Os dois métodos de construção de cenários acima descritos são também métodos que podem ser considerados complementares (e não alternativos).

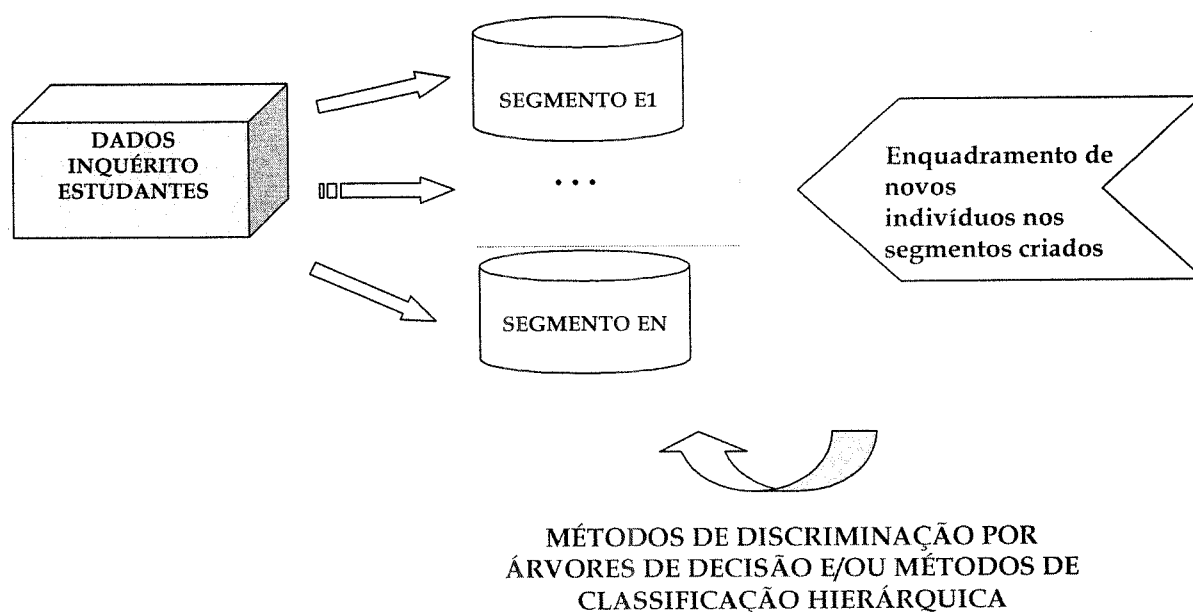


## 5.7. Segmentação e árvores de decisão

Uma vez determinados os segmentos no modelo de estimação do valor estratégico esperado, podemos recorrer a métodos de discriminação por árvores de decisão (que se inserem nos denominados métodos de segmentação) [Lebart *et al*, 1995] para tentar enquadrar novos indivíduos nos segmentos criados.

Alternativamente, no capítulo seguinte, de discussão dos resultados, apresentamos também um enquadramento de indivíduos, tirando partido da possibilidade de tomar indivíduos como elementos suplementares quando criamos as classes ou segmentos de estudantes.

**Figura 5.18 – Metodologias de discriminação por árvores de decisão no enquadramento de novos indivíduos no modelo de estimação do valor estratégico esperado**



Os métodos de segmentação procuram resolver problemas de discriminação e de regressão, segmentando de forma progressiva uma amostra, com vista a obter uma árvore de decisão binária [Lebart *et al*, 1995]. O método que vamos aqui empregar é conhecido pela denominação de CART (*Classification and Regression Tree*) e foi desenvolvido no decorrer de trabalhos de Breimen, Friedmen, Olshen e Stone [1984].

A segmentação pelo método CART apresenta vantagens sobre outros métodos mais clássicos (como a regressão múltipla, a regressão logística ou a discriminação). Nomeadamente, destacamos a facilidade de leitura das regras de afectação e a interpretação de resultados ser directa e intuitiva. Por outro lado, é uma técnica não-paramétrica e com poucas restrições no que respeita à natureza das variáveis. Com efeito, podemos utilizar simultaneamente variáveis explicativas que sejam variáveis contínuas, ordinais e nominais, sem recodificação prévia. Finalmente, é uma técnica robusta relativamente a dados erróneos ou valores extremos e considera os dados em falta tanto na construção da árvore e na estimação do risco associado, como na aplicação da regra a um novo indivíduo. Note-se que, apesar de no nosso estudo irmos analisar uma variável nominal (segmentação por discriminação – em que a variável a discriminar identifica a pertença de classe dos indivíduos), se a variável fosse contínua (segmentação por regressão), o princípio, o método e o algoritmo empregues seriam os mesmos.

### **5.7.1. Formulação do problema**

Tal como nos casos em que queremos empregar regressão (múltipla ou logística) ou discriminação, a nossa tabela de dados de partida contém uma variável  $y$  a ser explicada por outras variáveis da tabela  $x_1, x_2, \dots, x_p$ . Vamos aqui supôr que a variável  $y$  é uma variável nominal.

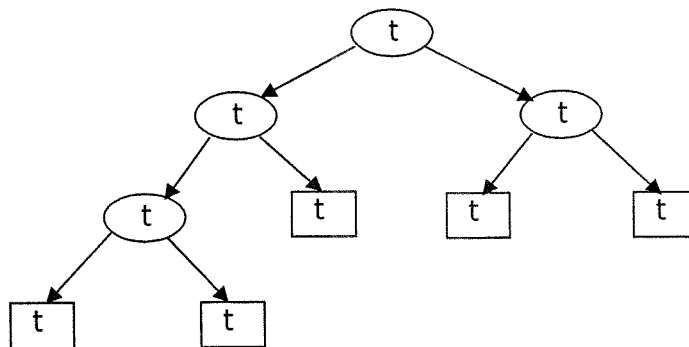
Desta forma, devemos começar por seleccionar entre as variáveis explicativas as que serão mais discriminantes para a variável nominal  $y$  e, por outro lado, construir uma regra de decisão que permita afectar um novo indivíduo a cada uma das classes  $k$ .

O método de segmentação consiste em procurar inicialmente a variável  $x_j$  que explica melhor a variável  $y$ . Esta primeira variável determina uma primeira divisão da amostra em dois subconjuntos a que se chama segmentos. Após este primeiro passo, repete-se este procedimento dentro de cada um dos segmentos, procurando a segunda melhor variável, e assim de seguida.

Vamos assim construir uma árvore de decisão binária por divisões sucessivas da amostra em dois sub-conjuntos (figura a seguir), onde destacamos:

- Os segmentos intermédios ou nós, a partir dos quais são criados dois segmentos descendentes imediatos (identificados pelos objectos ovais na figura);
- Os segmentos terminais que já não são divididos (identificados pelos objectos rectangulares);
- Um ramo de um segmento  $t$  que compreende todos os segmentos descendentes de  $t$  ( $t$  não se encontrando incluído no ramo);
- A árvore binária completa ( $A_{\max}$ ) para a qual cada segmento terminal contém apenas um indivíduo;
- Uma sub-árvore  $A$  obtida a partir de  $A_{\max}$  por corte de um ou mais ramos.

**Figura 5.19 – Árvore de decisão binária**



**Fonte: adaptado de [Lebart et al, 1995]**

O método CART vai seleccionar uma sub-árvore óptima, baseando-se na estimação do erro teórico de afectação ou de previsão, geralmente a partir de uma amostra-teste.

## 5.7.2. Construção de uma árvore de decisão binária

A ideia de base é efectuar a divisão de um nó de forma a que os dois segmentos descendentes formados sejam mais homogéneos que o nó inicial de onde partem e que sejam o mais distintos possível relativamente à variável a discriminar  $y$ . É assim necessário definir um critério que permita seleccionar a "melhor" divisão de cada nó.

As diferentes fases de construção da árvore são as seguintes:

1. Estabelecer para cada nó o conjunto de divisões admissíveis;
2. Definir um critério que permita seleccionar a "melhor" divisão de cada nó;
3. Definir uma regra que permita declarar um nó como terminal ou intermédio;
4. Afectar cada nó terminal a um dos grupos definidos por  $y$  (visto estarmos no caso da segmentação por discriminação);
5. Estimar o risco de erro de classificação associado (visto estarmos no caso da segmentação por discriminação).

Quando a variável  $y$  é nominal e divide os indivíduos em  $k$  classes, a selecção de uma divisão deve ser tal que os segmentos descendentes sejam mais "puros" que o nó de onde eles provêm. Por outras palavras, é necessário que a mistura de classes seja menos importante nos segmentos descendentes que no nó de onde eles provêm.

A cada segmento  $t$  está associada uma medida de impureza  $i(t)$  definida por:

$$i(t) = \sum_r^k \sum_s^k P(r|t)P(s|t)$$

com  $r \neq s$  e  $P(r|t)$  e  $P(s|t)$  são as proporções de indivíduos nas classes  $c_r$  e  $c_s$  no segmento  $t$ . Um segmento é "puro" se contiver apenas indivíduos de uma mesma classe, isto é, se:  $i(t)=0$ . Quanto mais misturas de classes se identificarem no segmento  $t$ , maior o valor de impureza  $i(t)$ .

Cada divisão  $d_j^m$  do nó  $t$  pela variável  $x_j$  leva a uma redução do nível de impureza, exprimida por:

$$\Delta_j^m = i(t) - p_g^i(t_g) - p_d^i(t_d)$$

onde  $p_g$  e  $p_d$  representam as proporções dos indivíduos do nó  $t$  respectivamente nos segmentos descendentes  $t_g$  e  $t_d$ .

Consequentemente, para cada variável  $x_j$ , a melhor divisão  $d_j^*$  é tal que a redução do nível de impureza é máxima.

Uma vez definida a árvore, cada novo indivíduo que se pretenda afectar a determinada classe, vai descer a árvore até chegar a um segmento terminal e ser afectado à classe correspondente.

A todo o segmento terminal  $t$  da árvore  $A$  associado a uma classe  $c_s$  vai corresponder um erro de classificação do tipo:

$$R(s | t) = \sum_{r=1}^k P(r | t)$$

com  $r \neq s$  e onde  $P(r | t) = \frac{n_r(t)}{n_t}$  é a proporção de indivíduos do segmento  $t$

afectados à classe  $c_s$  mas que pertencem à classe  $c_r$ .

A taxa de erro aparente de classificação (TEA) associado à árvore é assim:

$$TEA(A) = \sum_{t \in A} \frac{n_t}{n} R(s | t) = \sum_{t \in A} \sum_{r=1}^k \frac{n_r(t)}{n}$$

com  $r \neq s$ .

Este indicador representa a proporção de indivíduos mal classificados no conjunto de elementos terminais.

### 5.7.3. Selecção da "melhor sub-árvore"

Por "melhor sub-árvore" entende-se uma árvore que contenha um número de elementos terminais o menor possível e um erro aparente de classificação o mais pequeno possível, mas que forneça uma estimação correcta do erro teórico.

Uma sub-árvore com poucos segmentos terminais leva a que o erro aparente, apesar de reflectir o erro teórico, seja demasiado importante. Com efeito, se a árvore for muito pequena, podemos vir a perder boas divisões e a não utilizar toda a informação contida na amostra. Inversamente, se a árvore for muito grande (com numerosas divisões), obtemos um erro aparentemente pequeno mas que representa uma estimacão demasiado optimista do erro teórico. É entre estes dois casos extremos que deve ser escolhido a "melhor sub-árvore".

O método CART baseia-se na utilização de uma amostra e apresenta uma dupla vantagem:

- Determinar a "melhor sub-árvore" sem empregar testes estatísticos para definir uma regra de paragem do procedimento de divisão;
- Obter uma estimacão precisa do erro teórico de classificacão.

Geralmente divide-se a amostra em estudo em duas sub-amostras: uma sub-amostra de aprendizagem (que representa por exemplo 2/3 da amostra inicial) e uma sub-amostra de teste (o terço restante).

A procura da "melhor sub-árvore"  $A^*$  processa-se da seguinte forma:

- A partir da sub-amostra de aprendizagem, construímos a árvore completa  $A_{\max}$  ou uma árvore tal que cada segmento terminal contenha poucos indivíduos. A operacão de corte da árvore  $A_{\max}$  consiste em construir uma seqüência óptima de sub-árvores encaixadas  $\{A_H, \dots, A_h, \dots, A_1\}$  onde  $A_H$  coincide com  $A_{\max}$ ,  $A_h$  é a sub-árvore com  $h$  elementos terminais e  $A_1$  a amostra total. Cada sub-árvore desta seqüência é óptima, no sentido em que o seu erro aparente (EA) é mínimo entre as sub-árvores com um número idêntico de elementos terminais:

$$EA(A_h) = \min_{A \in S_h} \{ET(A_h)\}$$

- A partir da sub-amostra de teste, seleccionamos, entre as sub-árvores da seqüência óptima, a melhor sub-árvore  $A^*$ , que é aquela que apresenta um menor erro teórico (ET):

$$ET(A^*) = \min_{1 \leq h \leq H} \{ET(A_h)\}$$

Os indivíduos da sub-amostra de teste percorrem cada uma das sub-árvores da sequência óptima e são afectados a um segmento terminal, o que permite uma estimação do erro teórico para cada uma das sub-árvores.

Na prática, a estimativa do erro teórico decresce rapidamente à medida que o número de segmentos terminais das sub-árvores aumenta. A sub-árvore  $A^*$  seleccionada como óptima é a mais pequena sub-árvore associada à estimativa menor do erro teórico.

O erro teórico de classificação obtém-se da mesma forma que se obteve o erro aparente de classificação, mas tomando os dados da sub-amostra de teste.

A segmentação obtida pela discriminação por árvore de decisão binária é pois um método que pode ser utilizado como complementar à classificação hierárquica. A classificação hierárquica gera classes de indivíduos e a discriminação por árvore de decisão binária permite-nos validar esses resultados, por um lado e, por outro lado, classificar novos indivíduos.

Vejamos em seguida como foram aplicadas no caso do nosso estudo as metodologias e técnicas estatísticas introduzidas neste capítulo.

# Capítulo VI

# **Modelo de Valorização Estratégica: o caso do Banco Espírito Santo na Universidade de Évora**



## Capítulo VI – Modelo de Valorização Estratégica: o caso do Banco Espírito Santo na Universidade de Évora

Com base nas metodologias e técnicas estatísticas apresentadas e discutidas no capítulo anterior, vamos aqui apresentar a sua aplicação na construção do modelo de valorização estratégica da Universidade de Évora.

### 6.1. Introdução

A construção do modelo de valorização estratégica aplicado ao caso da Universidade de Évora requer, por um lado, informação sobre a população em estudo (que obtemos via um inquérito - anexo I - a uma amostra que se quer representativa de estudantes dessa universidade) e, por outro lado, informação da instituição financeira que eventualmente pretende decidir investir ou não nessa universidade. No nosso caso, a título indicativo, vamos utilizar informação obtida junto do Banco Espírito Santo.

A informação proveniente da instituição financeira depende do tipo de sistemas de informação e de conhecimento que se possa extrair dos mesmos. Nesse sentido, o modelo aqui construído constitui um modelo possível dada a informação disponível, que pode ser sempre adaptado, desenvolvido de forma mais complexa e completa, e melhorado de acordo com os sistemas de *information delivery* de cada instituição financeira.

Vamos começar por apresentar os resultados do inquérito (aplicando estatística descritiva univariada e bivariada), para em seguida descrever o processo de segmentação da população alvo, isto é de criação de classes ou segmentos de estudantes. Só então é utilizada informação proveniente de uma instituição financeira para construir o modelo de valorização associado a cada classe ou segmento, estimando-se o VAL correspondente a 10 anos. Analisam-se diversos cenários possíveis, fazendo variar as variáveis exógenas ao modelo. Finalmente, apresenta-se o processo de enquadramento de novos indivíduos no modelo.

## **6.2. Inquérito**

Antes de observar os resultados do inquérito aplicado, vamos começar por apresentar a metodologia de inquérito seguida.

### **6.2.1. Objectivo e Metodologia de Inquérito**

#### **6.2.1.1. Objectivo**

A primeira fase do estudo constituiu a caracterização da população-alvo, isto é, dos estudantes da Universidade de Évora. Essa caracterização é feita através da análise descritiva simples dos resultados da aplicação de um inquérito aos estudantes desta universidade.

Mais precisamente, analisamos os resultados da aplicação de um inquérito aos estudantes da Universidade de Évora, tomando-se a informação em termos globais e cruzada por sexo, ano escolar (Novos alunos, Finalista ou Outros), área de licenciatura (Artes e arquitectura, Ciências, Engenharias, Letras, Economia e gestão) e tendo em conta se os estudantes são ou não das licenciaturas de economia ou gestão.

#### **6.2.1.2. Metodologia de inquérito**

Antes de analisarmos os resultados obtidos, apresentamos sumariamente a metodologia de inquérito aplicada a este caso específico, a saber: a identificação da população em estudo e o dimensionamento da amostra, o questionário e a sua aplicação (processo de recolha de informação), a construção da base de dados e a sua validação (processos de controle de qualidade), a forma de apuramento de resultados.

##### **6.2.1.2.1. População e amostra**

O primeiro passo da aplicação de qualquer inquérito consiste na escolha do universo em estudo, isto é, no nosso caso, o que se entende como mercado universitário.

Vamos considerar aqui que o mercado universitário engloba os estudantes universitários de licenciatura.

Não foram considerados nem os estudantes de mestrado ou doutoramento, nem os funcionários da universidade (docentes ou outros funcionários).

O dimensionamento da amostra terá de assegurar que esta seja representativa da sub-população em estudo.

Vamos começar por nos assegurar que, caso o processo de recolha amostral fosse aleatório, a amostra total recolhida tivesse associada uma precisão ou erro de 5% a um nível de confiança de 95%.

Este dimensionamento é calculado com base nas proporções relativamente à população total, assumindo um desvio-padrão máximo.

Tendo em conta ambos os sexos, vamos ter um número mínimo de 384 indivíduos a inquirir para cada sexo, o que prefaz uma dimensão total da amostra de estudantes universitários de 768 entrevistas.

Aplicando o método de amostragem estratificada desenvolvido por Neyman [Neyman, 1934], podemos calcular a amostra de estudantes a inquirir por cada uma das licenciaturas, conforme se pode observar no quadro seguinte.

Podemos comparar nesse quadro, os valores da amostra teórica com os da real, isto é, o número de indivíduos efectivamente inquiridos.

A dimensão da amostra a inquirir do grupo dos alunos de licenciatura representa cerca de 10% do total dos 7.700 alunos da Universidade de Évora.

**Quadro 6.1 – Comparação entre a Amostra teórica e a Amostra efectivamente inquirida**

Curso	População 2001	% da População	Amostra Teórica	Amostra Real	Diferença
Arquitectura	36	0.47%	4	5	1
Arquitectura Paisagista	277	3.60%	28	37	9
Artes Plásticas	141	1.83%	14	14	0
Biologia	283	3.68%	28	34	6
Bioquímica	101	1.31%	10	10	0
Ciências Activ. Física e Humana	33	0.43%	3	4	1
Ciências do Ambiente Ramo de Qualidade do Ambiente	201	2.61%	20	20	0
Curso de Complemento para Prof. do 1º Ciclo do Ensino Básico	48	0.62%	5	0	-5
Curso de Complemento para Educadores de Infância	50	0.65%	5	0	-5
Economia	460	5.97%	46	45	-1
Educação de Infância	161	2.09%	16	20	4
Engenharia Agrícola	504	6.55%	50	50	0
Engenharia Agro-Alimentar	19	0.25%	2	7	5
Engenharia Biofísica	200	2.60%	20	19	-1
Engenharia de Processos e Energia	18	0.23%	2	2	0
Engenharia de Processos Químicos Industriais	43	0.56%	4	5	1
Engenharia de Produção Industrial e Energia	125	1.62%	13	13	0
Engenharia de Recursos Geológicos	142	1.84%	14	14	0
Engenharia de Recursos Hídricos	185	2.40%	19	18	-1
Engenharia Informática	334	4.34%	33	32	-1
Engenharia Zootécnica	494	6.42%	49	47	-2
Ensino Básico (1º Ciclo)	174	2.26%	17	32	15
Ensino de Biologia e Geologia	249	3.23%	25	24	-1
Ensino de Física e Química	241	3.13%	24	23	-1
Ensino de História	127	1.65%	13	11	-2
Ensino de Matemática	339	4.40%	34	34	0
Ensino de Português e Francês	168	2.18%	17	16	-1
Ensino de Português e Inglês	242	3.14%	24	23	-1
Estudos Teatrais	113	1.47%	11	10	-1
Filosofia	185	2.40%	18	18	0
Física	15	0.19%	1	1	0
Gestão de Empresas	572	7.43%	57	52	-5
História - Arqueologia	34	0.44%	3	4	1
História - Património Cultural	158	2.05%	16	15	-1
Matemática	21	0.27%	2	3	1
Matemática Aplicada	217	2.82%	22	21	-1
Medicina Veterinária	210	2.73%	21	21	0
Música	102	1.32%	10	14	4
Psicologia	221	2.87%	22	22	0
Química	138	1.79%	14	13	-1
Sociologia	319	4.14%	32	32	0
<b>Total</b>	<b>7,700</b>	<b>100.00%</b>	<b>768</b>	<b>785</b>	

### **6.2.1.2.2. Questionário e recolha de informação**

Como foi dito no capítulo anterior, a recolha da informação é realizada com base num questionário que tem em conta a identificação dos comportamentos e das necessidades financeiras (presentes e latentes) por parte dos estudantes universitários, assim como as características socio-demográficas.

O questionário utilizado encontra-se no anexo I a este relatório. Note-se que foi efectuado um pré-teste do questionário a 5 estudantes universitários.

O processo de recolha de informação não pôde ser um processo aleatório, pelo facto de não termos tido controle sobre ele, na medida em que não tivemos acesso uma base de sondagem. Assim, foram os serviços administrativos da Universidade de Évora que seleccionaram turmas de diversas licenciaturas, de acordo com os valores da amostra teórica que lhes foi disponibilizada. Os questionários foram aplicados à totalidade das turmas seleccionadas, por auto-preenchimento por parte dos inquiridos, sob nossa supervisão.

### **6.2.1.2.3. Base de dados: Construção e validação**

A informação em papel dos questionários foi então codificada (no que diz respeito às questões abertas e semi-abertas do inquérito) e registada em suporte informático em base de dados a importar para SPSS e SPAD. Os planos de codificação utilizados encontram-se no anexo II a este relatório.

Foi realizado um controlo de qualidade a três níveis distintos: codificação da informação, registo e aplicação de procedimentos de validação da base de dados, assegurando assim que não existem erros sistemáticos na base de dados construída.

Quanto ao controlo de qualidade do registo e codificação, e como foi dito no capítulo anterior, seleccionaram-se aleatoriamente 20% das entrevistas realizadas. Foram detectados apenas dois erros de registo (um a nível da questão 24 e outro da questão 31). Não foram detectados quaisquer erros de codificação. Abaixo encontram-se as respectivas percentagens de erros por entrevista e por registo.

Note-se que foram analisadas 157 entrevistas do total de 785 realizadas, o que corresponde a um total de 46.629 registos (297 registos por cada questionário).

**Quadro 6.2 – Frequência e percentagens de erros de codificação e de registo por questionário e por registo**

<b>Tipo de erro</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem por questionário</b>	<b>Percentagem por registo</b>
<b>Erro de Codificação</b>	0	0.000%	0.000%
<b>Erro de registo</b>	2	1.274%	0.004%
<b>Total</b>	2	1.274%	0.004%

Finalmente, foram aplicados procedimentos automáticos de validação da base de dados por forma a assegurar que não existem erros sistemáticos na base de dados, nem decorrentes de problemas na recolha de informação, nem na codificação e no registo da mesma.

#### **6.2.1.2.4. Ponderação dos resultados e Tratamento de não-Respostas**

No nosso caso, devido a restrições orçamentais e de tempo, mas sobretudo pelo facto de não se ter aplicado um processo aleatório de selecção da amostra decidiu-se não considerar a ponderação da amostra e o tratamento das não-respostas efectuadas.

Todavia, no caso de se aplicar o modelo com vista efectivamente a tomar uma decisão de investir ou não em determinada universidade, um primeiro apuramento de resultados permitiria controlar a repartição da amostra relativamente a variáveis não utilizadas na estratificação a-priori, bem como estudar e minorar o problema das não-respostas.

Note-se que adiante pomos em evidência alguns desequilíbrios a nível da amostra, nomeadamente no que respeita à repartição dos alunos por ano, em cada licenciatura.

Por outro lado, o facto da estratificação inicial ter atribuído um efectivo reduzido para algumas licenciaturas, poderia levar a ser aconselhável num caso real reforçar esses estratos e corrigir posteriormente essa amostra.

Finalmente, como veremos na análise dos resultados e, mais precisamente, na segmentação dos estudantes, identifica-se um segmento associado às não-respostas. Esses inquiridos podem ser eventualmente estudantes com características distintas dos que responderam. Só um estudo especialmente dirigido a eles é que permitiria caracterizá-los e posteriormente aplicar métodos de estimação de não-respostas. Isso implicaria tentar recontactar esses estudantes que se recusaram a responder ao inquérito (que tendem a responder que não são clientes de nenhum banco, apesar de serem frequentemente estudantes mais velhos), o que dadas as restrições atrás anunciadas não foi possível aqui.

#### **6.2.1.2.5. Apuramento e análise de resultados**

Vamos de seguida apresentar os resultados da metodologia de estatística descritiva simples empregue.

Foram construídas tabelas de cruzamento apresentando as frequências absolutas e relativas (percentagens por coluna), para todas as questões do inquérito, e tabelas que apresentam o cálculo da média e do desvio padrão para questões relativas às variáveis numéricas.

Nessas tabelas constam o total e o cruzamento pelas seguintes variáveis de caracterização de base dos inquiridos:

- Sexo (anexo III);
  
- Ano escolar (anexo IV);

Foram consideradas três categorias quanto ao ano em que os estudantes se encontram:

- “Novos alunos”;
- “Finalistas”;

- “Outros”.
  
- Área de licenciatura (anexo V)

Foram criadas 5 grandes áreas que agrupam os cursos de licenciatura da Universidade de Évora:

- Artes e Arquitectura;
  - Ciências;
  - Engenharias;
  - Letras;
  - Economia/Gestão.
- 
- Se é de Economia ou Gestão ou de outro tipo de licenciatura (anexo VI).

A variável anterior foi recodificada, com o intuito de criar apenas duas categorias, que evidencie eventuais comportamentos distintos dos estudantes de Economia e Gestão:

- Economia/Gestão;
- Outros.

Para além da análise dessas tabelas, apresentamos aqui outras tabelas/quadros ou gráficos que permitem visualizar melhor as conclusões observadas, conforme se pode constatar no ponto seguinte.

## **6.2.2. Análise global dos resultados**

Vamos começar por apresentar de uma forma geral as características socio-demográficas de base dos inquiridos, o que corresponde às questões 1 a 5 e 27 a 35 do questionário. Em seguida, analisamos o montante mensal que os inquiridos têm à disposição, assim como a distribuição em termos das fontes e das aplicações desse montante (questões 6 a 8). Só depois vamos estudar quais os bancos mais utilizados, o grau de satisfação e as causas de satisfação e de insatisfação com esses bancos (questões 9 a 15). Identificamos então os produtos que os inquiridos possuem, a satisfação associada a esses produtos e os produtos e serviços que pretendem adquirir no futuro (questões 16 a 18). Vamos considerar, no ponto



seguinte, quais as formas com que o inquirido comunica com o banco e quais aquelas que ele prefere que o banco utilize para comunicar com os seus clientes. Vamos também procurar identificar as fontes de informação mais utilizadas, face a uma necessidade financeira específica. Estes aspectos correspondem às questões 19 a 21. Estudamos depois a fidelidade potencial dos inquiridos ao seu banco (questões 22 a 24). Finalmente, analisamos quais as formas preferidas de cooperação entre banco e universidade e o grau de satisfação dos inquiridos com a universidade em estudo (questões 25 e 26).

### **6.2.2.1. Características socio-demográficas**

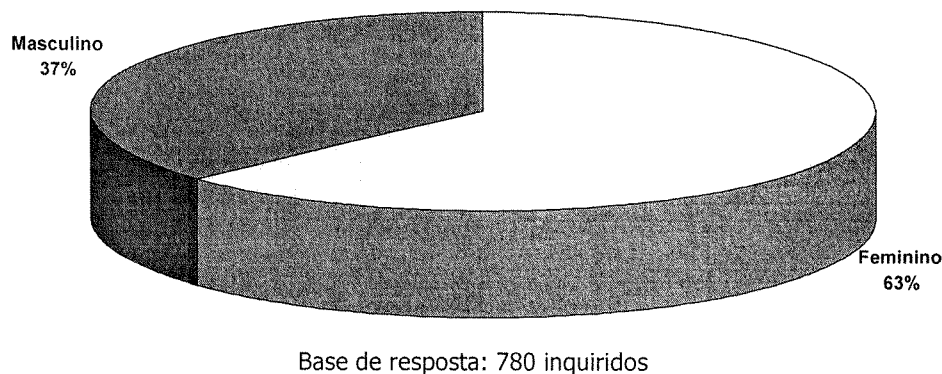
Vamos começar assim por estudar de uma forma geral as características socio-demográficas de base dos inquiridos, o que corresponde às questões 1 a 5 e 27 a 35 do questionário.

Nos gráficos e quadros aqui apresentados, salvo indicação em contrário, as percentagens são calculadas em termos do total de estudantes que responderam à pergunta em análise e não em termos do total de respondentes ao inquérito (785).

No inquérito, começamos por pedir aos inquiridos para identificar o seu sexo (P.1), a sua idade (P.2) e a licenciatura a que pertencem (P.3).

Conforme podemos observar no gráfico abaixo, a grande maioria dos inquiridos são do sexo feminino (63% do total são do sexo feminino contra 37% do masculino), provavelmente pelo facto de, em geral, a população portuguesa no ensino superior ser maioritariamente feminina.

**Gráfico 6.1 – Sexo dos inquiridos (P.1.)**



No que diz respeito à idade dos estudantes inquiridos, verificamos que a grande maioria tem idades inferiores a 24 anos (81%), conforme se pode constatar na tabela seguinte. A faixa etária entre os 24 e os 29 abrange cerca de 14.5% do total de inquiridos e apenas 4% dos estudantes tem uma idade de 30 ou mais anos.

**Quadro 6.3 – Idade dos inquiridos – recodificada em classes (P.2.)**

P2-A sua idade - recodificada				
	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
17 a 18	91	11.6	11.8	11.8
19	129	16.4	16.7	28.5
20	134	17.1	17.4	45.9
21	126	16.1	16.3	62.3
22	84	10.7	10.9	73.2
23	61	7.8	7.9	81.1
24 a 29	112	14.3	14.5	95.6
30 a 39	23	2.9	3.0	98.6
40 ou mais	11	1.4	1.4	100.0
Total	771	98.2	100.0	
Missing	14	1.8		
Total	785	100.0		

Quanto à licenciatura que frequentam (cuja distribuição está directamente dependente do processo de dimensionamento da amostra), como podemos observar no quadro da página seguinte, verificamos que os cursos com um maior efectivo de estudantes, aos quais está associada uma percentagem de 5% ou mais do total dos inquiridos, são: Gestão de Empresas (6.6%), Engenharia Agrícola (6.4%), Engenharia Zootécnica (6.0%), Economia (5.7% do total).

Conforme já foi referido, as diversas licenciaturas foram agrupadas em 5 grandes áreas, de acordo com a sua natureza. O facto das licenciaturas acima mencionadas apresentarem um número de alunos bastante elevado, comparativamente às restantes licenciaturas, leva a que o número médio de alunos associado sobretudo à área de Economia e Gestão (que abrange apenas 2 cursos) seja superior ao das restantes áreas. Isto é especialmente interessante neste estudo, na medida em que um dos nossos propósitos reside em saber se os alunos de economia e de gestão se distinguem dos restantes em termos de comportamento, face a uma instituição bancária e nomeadamente analisar se serão ou não mais valiosos.

**Quadro 6.4 – Distribuição dos inquiridos por licenciatura (P.3)**

**P3-Qual a licenciatura que frequenta?**

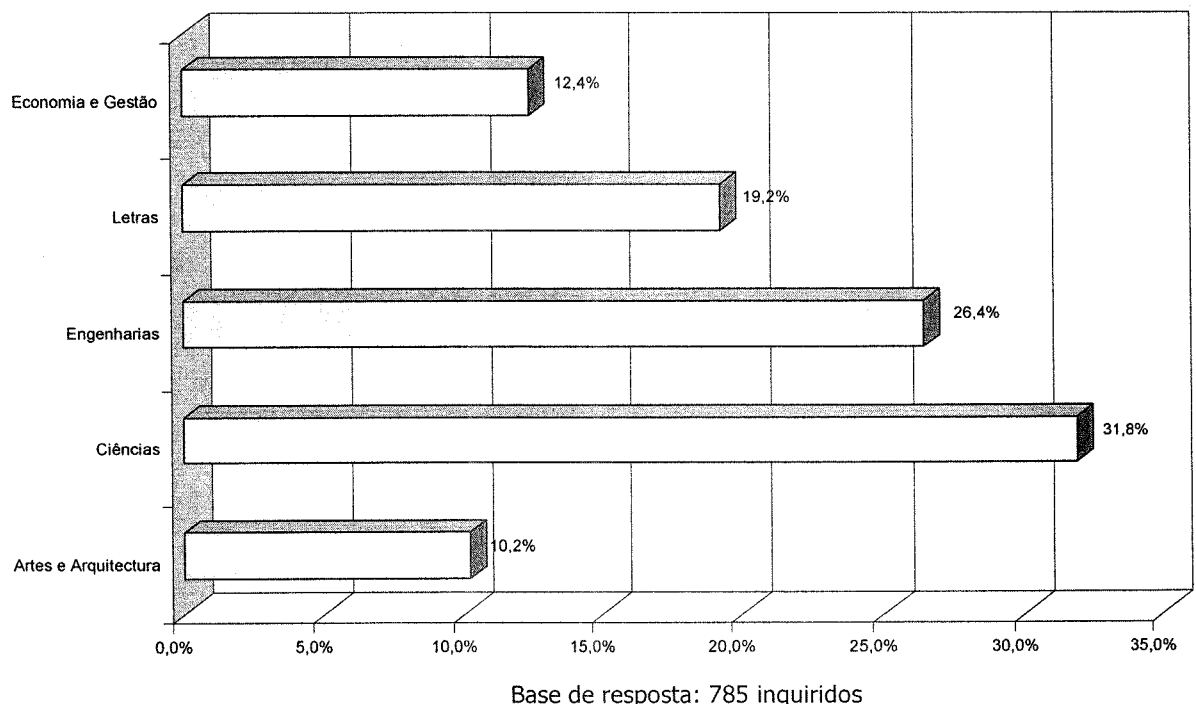
	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Arquitectura	5	.6	.6	.6
Arquitectura Paisagista	37	4.7	4.7	5.4
Artes Plásticas	14	1.8	1.8	7.1
Biologia	34	4.3	4.3	11.5
Biologia e Geologia (ensino)	24	3.1	3.1	14.5
Bioquímica	10	1.3	1.3	15.8
Ciências da actividade física e humana	4	.5	.5	16.3
Ciências do Ambiente	20	2.5	2.5	18.9
Economia	45	5.7	5.7	24.6
Educação de Infância	20	2.5	2.5	27.1
Eng. Agrícola	50	6.4	6.4	33.5
Eng. Agro-Alimentar	7	.9	.9	34.4
Eng. Biofísica	19	2.4	2.4	36.8
Eng. Informática	32	4.1	4.1	40.9
Eng. de Processos e Energia	2	.3	.3	41.1
Eng. de Processos químicos Industriais	5	.6	.6	41.8
Eng. de Produção Industrial e energia	13	1.7	1.7	43.4
Eng. dos Recursos Geológicos	14	1.8	1.8	45.2
Eng. dos Recursos Hídricos	18	2.3	2.3	47.5
Eng. Zootécnica	47	6.0	6.0	53.5
Ensino Básico - 1º ciclo	32	4.1	4.1	57.6
Estudos Teatrais	10	1.3	1.3	58.9
Filosofia	18	2.3	2.3	61.1
Física	1	.1	.1	61.3
Física e Química (ensino)	23	2.9	2.9	64.2
Gestão de Empresas	52	6.6	6.6	70.8
História (ensino)	11	1.4	1.4	72.2
História variante de arqueologia	4	.5	.5	72.7
História variante do Património Cultural	15	1.9	1.9	74.6
Matemática	3	.4	.4	75.0
Matemática (ensino)	34	4.3	4.3	79.4
Matemática Aplicada	21	2.7	2.7	82.0
Medicina Veterinária	21	2.7	2.7	84.7
Música	14	1.8	1.8	86.5
Português e Francês (ensino)	16	2.0	2.0	88.5
Português e Inglês (ensino)	23	2.9	2.9	91.5
Psicologia	22	2.8	2.8	94.3
Química	13	1.7	1.7	95.9
Sociologia	32	4.1	4.1	100.0
Total	785	100.0	100.0	

**Quadro 6.5 – Distribuição dos inquiridos por área de licenciatura: Número médio de alunos por curso em cada área (P.3.)**

ÁREA	Número de Alunos Inquiridos	Número de cursos	Número médio de alunos inquiridos por curso
Artes e Arquitectura	80	5	16
Ciências	250	14	18
Engenharias	207	10	21
Letras	151	8	19
Economia e Gestão	97	2	49
<b>Total</b>	<b>785</b>	<b>39</b>	<b>20</b>

O número total de alunos em cada uma das áreas de licenciatura encontra-se assim também dependente do número de cursos de licenciatura que cabem em cada uma das áreas.

**Gráfico 6.2 - Qual a licenciatura que frequenta: Distribuição percentual do número total de inquiridos por área de licenciatura (P.3)**



Conforme se pode observar no gráfico anterior, verifica-se um maior número de alunos associado aos agrupamentos de Ciências (31.8%), de Engenharias (26.4%) e de Letras (19.2%). É ainda de salientar que o agrupamento de Economia e Gestão tem 12.4% das preferências dos inquiridos (sendo composto apenas por 2 cursos conforme já foi referido).

Quando observamos a distribuição do número de estudantes pelas áreas de licenciatura em termos do sexo dos inquiridos, verificamos que parece existir uma propensão para os inquiridos do sexo feminino frequentarem mais cursos das áreas de Ciências e de Letras e menos das áreas de Engenharias e de Economia e Gestão. Com efeito, cerca de 36% dos inquiridos do sexo feminino frequentam cursos da área de Ciências (contra 25.3% dos inquiridos do sexo masculino que frequentam cursos nesta área) e 24% da área de Letras (contra 10.7% do total do sexo masculino). Por outro lado, a situação inverte-se quando se observam as áreas de Engenharias (35.3% do total dos inquiridos do sexo masculino frequentam cursos nesta área versus 21% do total de inquiridos do sexo feminino) e Economia/Gestão (20.8% do total dos inquiridos do sexo masculino e 7.5% do sexo feminino).

No caso do ano escolar, observa-se um certo desequilíbrio em determinadas áreas de licenciatura entre Novos alunos (que frequentam a universidade há 1 ano ou menos), Finalistas (aos quais falta 1 ano ou menos para terminar a licenciatura) e Outros estudantes (que frequentam a Universidade há mais de um ano, mas a quem falta mais de um ano também para terminar a licenciatura).

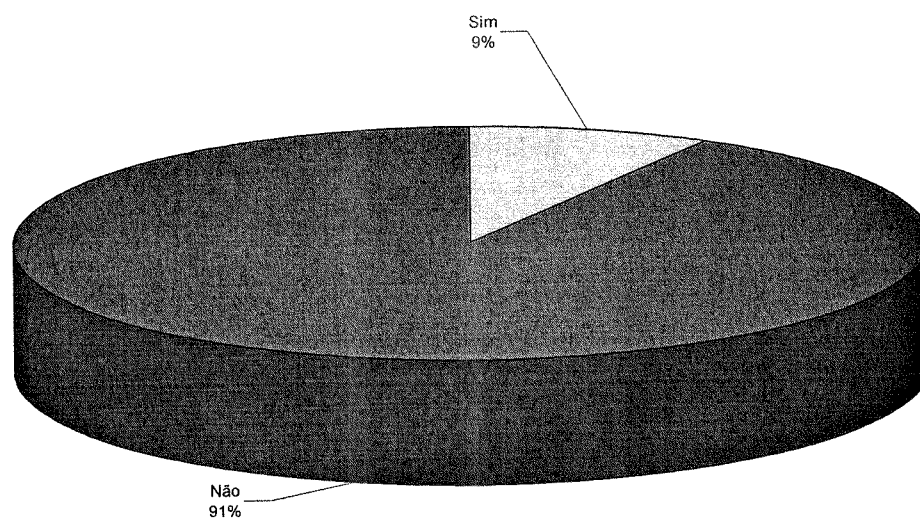
Com efeito, verificamos que 20% dos Novos alunos, mas apenas 2% dos Finalistas e 6% dos Outros estudantes frequentam uma licenciatura na área de Artes e Arquitectura. Isto poderia eventualmente dever-se ao facto de terem surgido novos cursos nesta área mais recentemente, o que leva a que hajam menos finalistas, um pouco mais de alunos de anos intermédios e bastante mais de novos alunos. No entanto, poderá estar igualmente associado a um desequilíbrio na amostra, o que poderia ser culmatado por uma ponderação a posteriori dos resultados. Por outro lado, 17% dos Novos alunos, 18% dos Finalistas, mas 33% dos Outros estudantes frequentam uma licenciatura na área de Engenharias.

Finalmente, 33% dos Finalistas, mas apenas 13% dos Novos alunos e 18% dos Outros estudantes frequentam uma licenciatura da área de Letras. A área de Letras poderá ser uma área cada vez menos procurada pelos estudantes pelas cada vez mais difíceis saídas profissionais.

Pergunta-se em seguida aos inquiridos se são trabalhadores estudantes (P.4) e, em caso afirmativo, se exercem a sua actividade nalgum banco ou seguradora (P.5).

Conforme se pode observar no gráfico seguinte, verifica-se que a grande maioria dos inquiridos não é trabalhador estudante (91%). Dos que são trabalhadores estudantes, apenas 2 inquiridos dizem trabalhar num banco ou seguradora e foram por essa razão dispensados de responder às restantes questões do inquérito. Aliás estes dois inquiridos serão eliminados posteriormente no que diz respeito à análise exploratória multidimensional.

**Gráfico 6.3 – É trabalhador estudante (P.4)**



Base de resposta: 780 inquiridos

Não se observam diferenças entre sexos no que diz respeito a ser-se trabalhador estudante: cerca de 91% dos inquiridos do sexo feminino e 92% dos do sexo masculino não são trabalhadores estudantes.

No entanto, em termos das 5 grandes áreas em que se enquadram as licenciaturas desta universidade, observamos que os estudantes de Letras apresentam uma maior propensão para serem trabalhadores estudantes que os alunos das restantes áreas. Com efeito, 21% dos estudantes de Letras também exercem simultaneamente uma profissão. Isto pode ser explicado por entre os cursos de Letras se encontrarem muitos cursos com via de ensino ou mesmo dirigidos a professores já em exercício como forma de progressão na carreira, conforme é ilustrado no quadro seguinte.



**Quadro 6.6 – Cruzamento da licenciatura frequentada com ser ou não trabalhador estudante (P.4)**

		P4-É trabalhador estudante?				Total	
		Sim		Não		Freq	Linha %
		Freq	Linha %	Freq	Linha %		
P3-Qual a licenciatura que frequenta?	Arquitectura			5	100.0%	5	100.0%
	Arquitectura Paisagista	1	2.8%	35	97.2%	36	100.0%
	Artes Plásticas			14	100.0%	14	100.0%
	Biologia	1	2.9%	33	97.1%	34	100.0%
	Biologia e Geologia (ensino)	2	8.3%	22	91.7%	24	100.0%
	Bioquímica			10	100.0%	10	100.0%
	Ciências da actividade física e humana			4	100.0%	4	100.0%
	Ciências do Ambiente	3	15.0%	17	85.0%	20	100.0%
	Economia	1	2.2%	44	97.8%	45	100.0%
	Educação de Infância	6	30.0%	14	70.0%	20	100.0%
	Eng. Agrícola	1	2.0%	49	98.0%	50	100.0%
	Eng. Agro-Alimentar			7	100.0%	7	100.0%
	Eng. Biofísica	2	11.1%	16	88.9%	18	100.0%
	Eng. Informática	1	3.1%	31	96.9%	32	100.0%
	Eng. de Processos e Energia	1	50.0%	1	50.0%	2	100.0%
	Eng. de Processos químicos Industriais			5	100.0%	5	100.0%
	Eng. de Produção Industrial e energia	1	7.7%	12	92.3%	13	100.0%
	Eng. dos Recursos Geológicos	1	7.1%	13	92.9%	14	100.0%
	Eng. dos Recursos Hídricos			18	100.0%	18	100.0%
	Eng. Zootécnica	1	2.1%	46	97.9%	47	100.0%
	Ensino Básico - 1º ciclo	15	46.9%	17	53.1%	32	100.0%
	Estudos Teatrais	1	10.0%	9	90.0%	10	100.0%
	Filosofia	1	5.6%	17	94.4%	18	100.0%
	Física			1	100.0%	1	100.0%
	Física e Química (ensino)	2	8.7%	21	91.3%	23	100.0%
	Gestão de Empresas	3	5.9%	48	94.1%	51	100.0%
	História (ensino)	2	18.2%	9	81.8%	11	100.0%
	História variante de arqueologia	1	25.0%	3	75.0%	4	100.0%
	História variante do Património Cultural	7	46.7%	8	53.3%	15	100.0%
	Matemática	1	33.3%	2	66.7%	3	100.0%
	Matemática (ensino)	2	5.9%	32	94.1%	34	100.0%
	Matemática Aplicada	1	4.8%	20	95.2%	21	100.0%
	Medicina Veterinária			21	100.0%	21	100.0%
Música	4	30.8%	9	69.2%	13	100.0%	
Português e Francês (ensino)	2	12.5%	14	87.5%	16	100.0%	
Português e Inglês (ensino)			22	100.0%	22	100.0%	
Psicologia			22	100.0%	22	100.0%	
Química			13	100.0%	13	100.0%	
Sociologia	4	12.5%	28	87.5%	32	100.0%	
<b>Total</b>		68	8.7%	712	91.3%	780	100.0%

Também no que respeita ao ano de frequência da universidade, se constata que os Finalistas apresentam uma maior propensão para serem trabalhadores estudantes que os restantes estudantes. Com efeito, cerca de 13% dos alunos finalistas afirmam ser trabalhadores estudantes, contra 6.2% dos Novos alunos e 5.7% dos Outros estudantes.

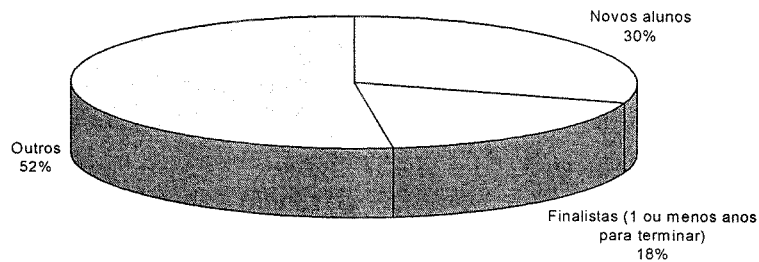
Na parte final do questionário, recolhe-se a restante informação sobre a caracterização dos estudantes inquiridos em termos de variáveis socio-demográficas.

Duas das questões serviram para criar a variável Ano escolar (se se é novo aluno, finalista, ou outro): a P.28 e a P.29, em que se pergunta, respectivamente, há quanto tempo os inquiridos frequentam a Universidade de Évora e quanto tempo estimam faltar para terminar a sua licenciatura.

Temos utilizado esta variável para tentar identificar características mais específicas dos inquiridos consoante o ano que frequentam, porém é importante que tenhamos presente o efectivo associado a cada um dos grupos.

Assim, conforme podemos verificar no gráfico a seguir, cerca de 30% do total de inquiridos que respondem a estas duas questões são Novos alunos, enquanto que apenas 18% são Finalistas. A maioria, cerca de 52% dos respondentes, são Outros estudantes. Nesta distribuição do número de estudantes por estes três grupos encontra-se patente o facto de muitos estudantes que entram nas universidades não concluírem a sua licenciatura, abandonando o Ensino Superior. A acrescentar a este fenómeno e associado ao caso da Universidade de Évora ser uma universidade do interior que chama a si muitos estudantes de todas as partes do país (como veremos já a seguir), poderá eventualmente também verificar-se que alguns estudantes tentem entrar nesta universidade também já pensando em posteriormente pedir transferência para outras instituições mais próximas da área da sua residência.

**Gráfico 6.4 – Identificação do "Ano escolar", isto é, da distribuição dos estudantes, consoante são Novos Alunos, Finalistas ou Outros (P.28 e P.29)**



Base de resposta: 707 inquiridos

Em termos do sexo dos inquiridos, verificamos que parece existir uma maior propensão para os alunos do sexo feminino serem ou novos Alunos ou Finalistas que os do sexo masculino, conforme se pode analisar no quadro a seguir. Com efeito, apesar da maior parte dos estudantes do sexo feminino serem de Outros anos (48% do total dos estudantes do sexo feminino), cerca de 32% e de 20% são respectivamente Novos alunos ou Finalistas. No que diz respeito aos estudantes do sexo masculino, verificamos que a grande maioria frequenta Outros anos (60% dos estudantes do sexo masculino), enquanto que 26% são Novos alunos e apenas 15% são Finalistas. Isto pode dever-se a um maior sucesso escolar por parte dos elementos do sexo feminino (tanto em entrar na universidade como em terminar a licenciatura), mas também a um certo desequilíbrio da amostra no que respeita à distribuição por ano em determinadas licenciaturas, conforme já vimos anteriormente.

**Quadro 6.7 – Cruzamento do Ano escolar com o sexo dos inquiridos**

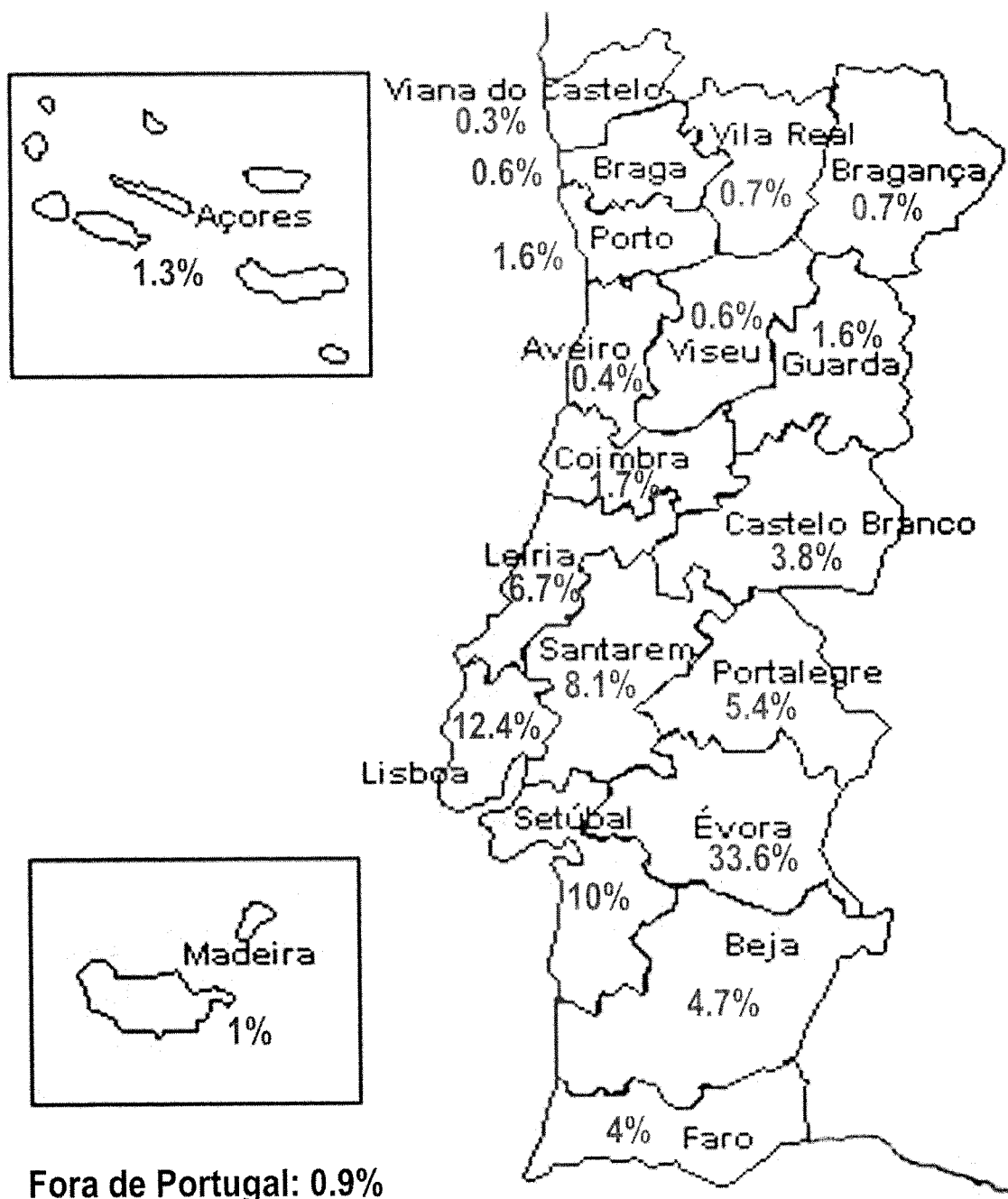
		PI-Sexo		Total	
		Feminino	Masculino		
Ano escolar	Novos alunos (1º ano)	Freq	144	65	209
		Col %	32.2%	25.5%	29.8%
	Finalistas (1 ano ou menos para terminar)	Freq	88	37	125
		Col %	19.7%	14.5%	17.8%
	Outros	Freq	215	153	368
		Col %	48.1%	60.0%	52.4%
Total	Freq	447	255	702	
	Col %	100.0%	100.0%	100.0%	

Nesta parte final do inquérito, pergunta-se também aos estudantes em que distrito residem fora do período escolar (P.27), com vista a saber se são estudantes deslocados ou não e identificar as regiões de maior proveniência.

Conforme se pode observar no gráfico seguinte, grande parte dos inquiridos não é deslocada, residindo no distrito de Évora (34% do total de respondentes a esta questão). Os distritos que em seguida são indicados com maior frequência são Lisboa (12%), Setúbal (10%), Santarém (8%) e Leiria (7%). A região Norte (distritos do Porto, Braga, Viana do Castelo, Vila Real e Bragança) e Centro-Norte (Aveiro, Viseu, Guarda e Coimbra) englobam distritos de onde aparentemente chegam menos estudantes à Universidade de Évora, provavelmente por serem mais distantes e haver aí bastante oferta em termos de ensino superior. A fraca percentagem associada ao distrito de Faro (4% do total da amostra) pode ser explicada pelo facto dos jovens preferirem ficar na Universidade do Algarve.

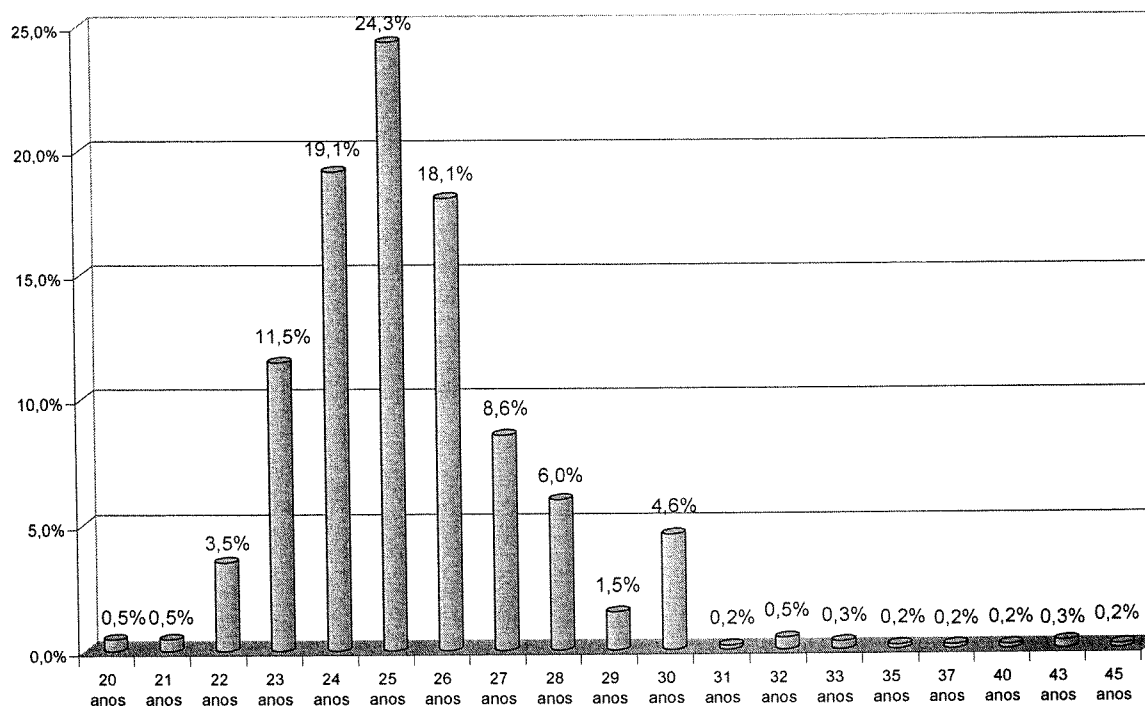
Quando comparamos os alunos de economia/gestão com os alunos de outras licenciaturas, observamos que 44.2% dos inquiridos que estudam economia/gestão são do distrito de Évora, contra 32% dos alunos de outras licenciaturas, em relação ao mesmo distrito.

**Gráfico 6.5 – Distrito onde os inquiridos vivem fora do período escolar (P.27)**



Base de resposta: 702 inquiridos

**Gráfico 6.6 – Com que idade pensa adquirir a independência económica (P.30)**



Base de resposta: 653 inquiridos

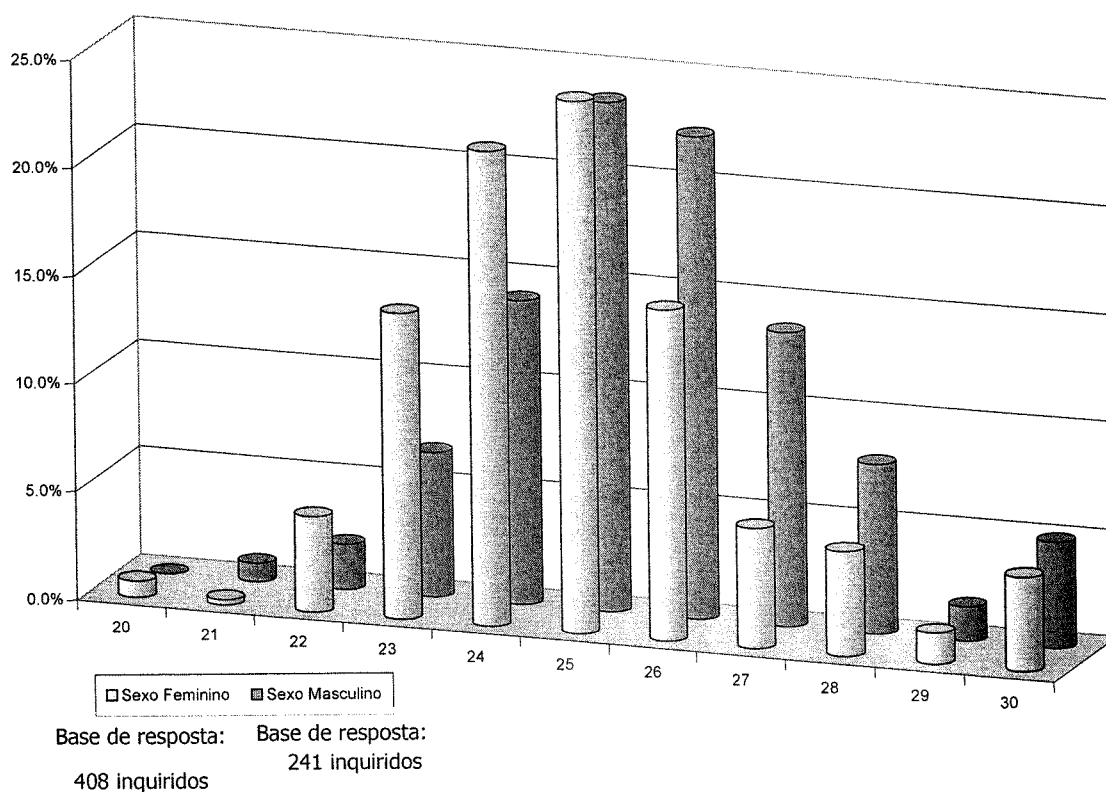
No que diz respeito à idade com que pensam adquirir a independência económica em termos de agregado familiar (P.30), a maioria dos inquiridos estima adquiri-la entre os 24 e os 26 anos de idade (62% do total dos respondentes a esta questão), conforme se encontra ilustrado no gráfico acima.

Quanto aos alunos de Economia e Gestão, esta tendência mantém-se, ou seja, cerca de 61% dos alunos que frequentam esta área pensam adquirir a sua independência económica entre os 24 e os 26 anos de idade. Grosso modo, os estudantes inquiridos estimam adquirir a sua independência logo após terminarem a sua licenciatura ou pouco depois.

Se compararmos o sexo feminino com o sexo masculino, notamos uma tendência para os estudantes do sexo feminino esperarem adquirir a sua independência mais cedo que os do sexo masculino, como se pode observar no gráfico seguinte.

Com efeito, cerca de 36% dos inquiridos do sexo feminino pensam adquirir a sua independência entre os 23 e os 24 anos, enquanto que 21% dos inquiridos do sexo masculino indica essa faixa etária como aquela em que estima tornar-se independente. Inversamente, cerca de 36% dos inquiridos do sexo masculino pensam adquirir a sua independência entre os 26 e os 27 anos, enquanto que 21% dos inquiridos do sexo feminino indica essa faixa etária como aquela em que estima tornar-se independente. Os 25 anos são uma idade indicada por uma percentagem muito próxima por ambos os sexos como aquela em que pretendem adquirir a sua independência económica em termos de agregado familiar. Esta propensão para os indivíduos do sexo feminino indicarem uma idade menor e os do masculino uma maior pode dever-se ao facto de tradicionalmente as mulheres no nosso país casarem mais cedo que os homens.

**Gráfico 6.7 – Com que idade pensa adquirir a independência económica (P.30), consoante o sexo do inquirido**

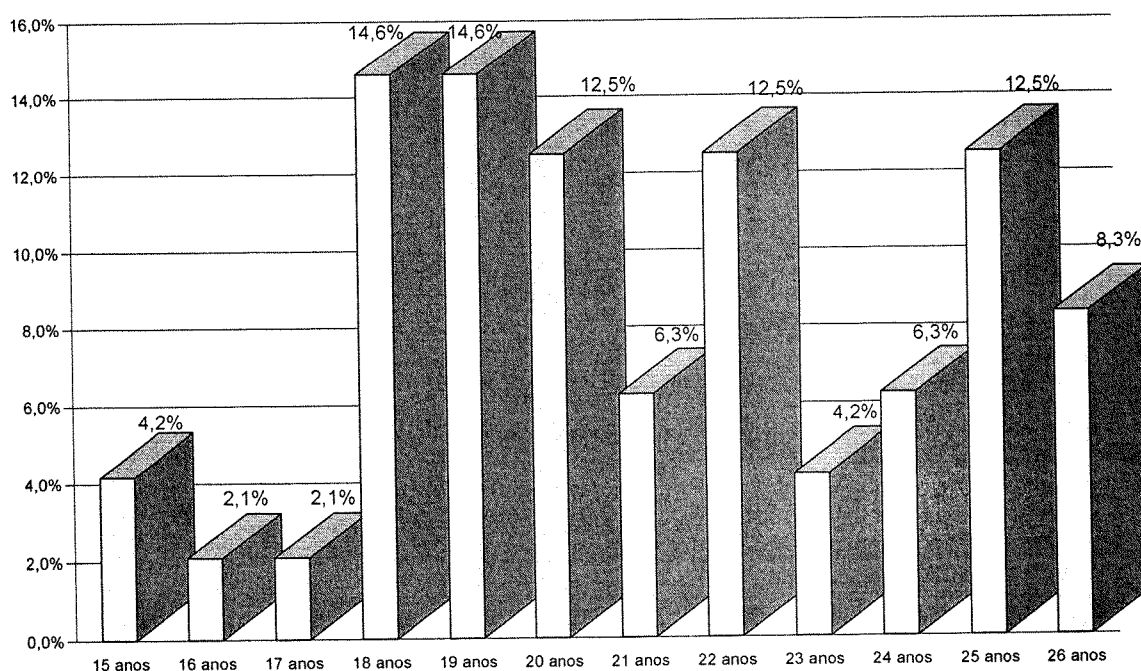


Associada a esta questão, pergunta-se também aos inquiridos, caso já tenham adquirido a sua independência económica, com quantos anos de idade o fizeram. Apenas 48 inquiridos responderam a esta questão (6% do total de 785 inquiridos). Apesar das limitações que existem em analisar esta questão em termos percentuais com uma base de resposta tão diminuta, escolhemos construir uma representação gráfica que nos permite obter uma melhor visualização da distribuição das respostas.

Conforme se pode observar no gráfico seguinte, os inquiridos que responderam a esta questão indicam sobretudo idades de 18 ou mais, o que corresponderá à idade com que deixaram o seu distrito de origem para ir para a Universidade de Évora.

Todavia, verifica-se que alguns destes inquiridos provavelmente interpretaram mal esta questão, visto que por exemplo 10 deles afirmaram, no decorrer do questionário, receber uma determinada percentagem do montante total à sua disposição para despesas, dos seus pais ou encarregados de educação. No entanto, também verificamos que, destes 48 inquiridos, 10 recebem bolsa de estudo, 4 um rendimento em regime de part-time e 22 um rendimento a tempo inteiro.

**Gráfico 6.8 – Se já adquiriu a independência, com que idade o fez (P.31)**

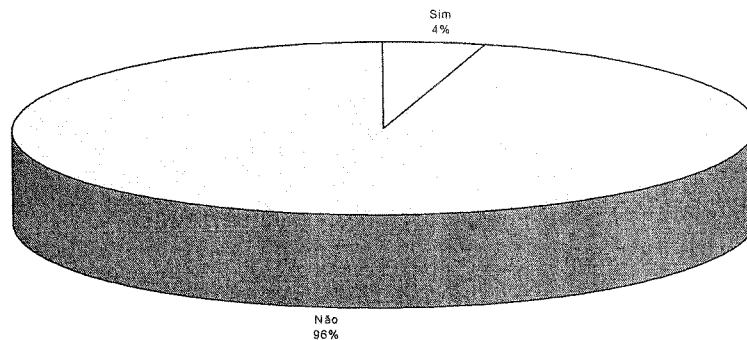


Base de resposta: 48 inquiridos



Pergunta-se em seguida aos inquiridos, se são os principais contribuintes para o seu agregado familiar - PCAF- (P.32). Como seria de esperar, de acordo com as respostas obtidas anteriormente, a quase totalidade dos estudantes inquiridos que respondem a esta questão, declaram que não são os PCAF (96%).

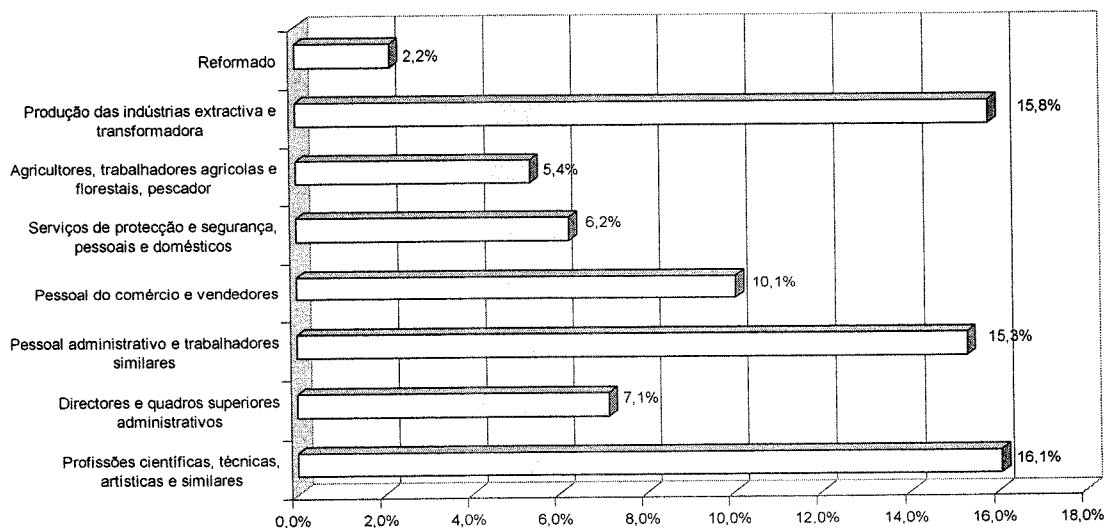
**Gráfico 6.9 - É o principal contribuinte para o agregado familiar (P.32)**



Base de resposta: 664 inquiridos

Perguntamos, em seguida, aos inquiridos qual a actividade profissional do PCAF (P.33).

**Gráfico 6.10 – Actividade profissional do principal contribuinte para o agregado familiar (P.33)**

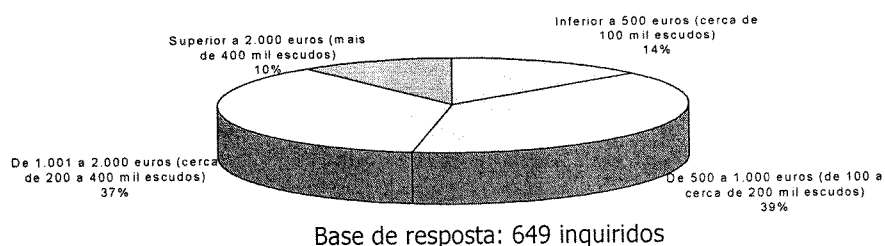


Base de resposta: 613 inquiridos

No que diz respeito às actividades profissionais dos principais contribuintes para o agregado familiar mais frequentemente indicadas, destacamos as Profissões Científicas, Técnicas, Artísticas e similares (Arquitectos, Engenheiros, Economistas... - indicadas por cerca de 16% dos inquiridos), as Profissões em áreas de Produção, das Indústrias Extractiva e Transformadora (Mineiros, Electricistas, Carpinteiros... - 15.8%) e as de Pessoal Administrativo e trabalhadores similares (Agentes administrativos, Função Pública, Telefonistas... - 15.3%), como se pode verificar no gráfico acima.

No entanto, quando comparamos os alunos de economia/gestão com os alunos de outras licenciaturas, observamos que em relação às Profissões científicas, técnicas, artísticas e similares, 10% dos alunos de economia/gestão fazem parte de agregados em que o PCAF tem uma profissão nesta área, enquanto que esta situação ocorre para 22% dos alunos de outras licenciaturas. Quando analisamos as profissões onde se inserem Agricultores, pescadores, trabalhadores agrícolas e florestais, constatamos que estas são referidas por 12% dos alunos de economia/gestão contra 6% dos alunos de outras licenciaturas. Isto pode dever-se ao facto de um dos distritos onde residem mais frequentemente os estudantes de economia e gestão ser o de Évora, essencialmente um distrito mais rural: conforme já vimos, 44% dos estudantes de economia e gestão reside em Évora fora do período escolar, contra 32% dos estudantes de outras licenciaturas.

**Gráfico 6.11 - Escalão de rendimento bruto do principal contribuinte para agregado familiar (P.34)**



Pede-se também aos estudantes inquiridos para identificarem o escalão de rendimento bruto do principal contribuinte para o seu agregado de entre 4 escalões, a saber: inferior a 500 euros, de 500 a 1000 euros, de 1001 a 2000 euros, superior a 2000 euros.

Da observação do Gráfico 6.11, constata-se que os escalões de rendimento mais frequentemente escolhidos são aqueles com montantes entre 500 a 1000 euros (39% do total dos respondentes escolhe este escalão) e entre 1001 a 2000 euros (37%). Os restantes inquiridos declaram que o seu PCAF tem um rendimento ou inferior a 500 euros (14%) ou superior a 2000 euros (11%).

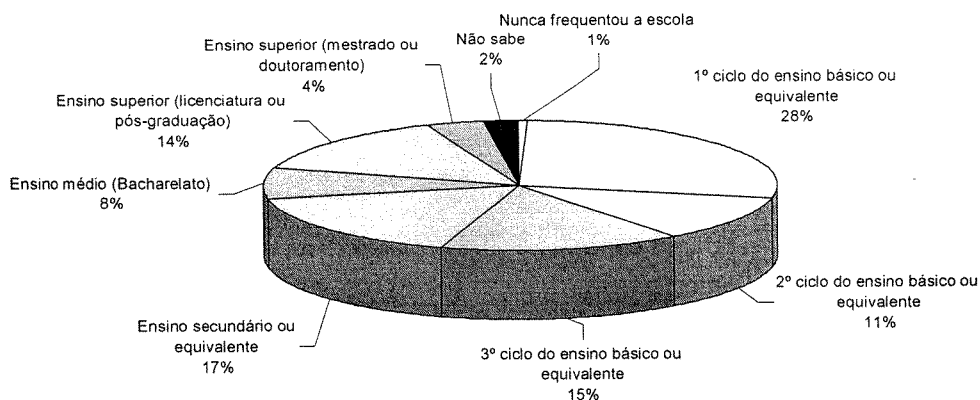
Note-se que, quando comparamos os alunos do sexo feminino com os alunos do sexo masculino, observamos que 43% dos inquiridos do sexo feminino têm um PCAF com um rendimento no escalão de 500 a 1000 euros contra 32% dos inquiridos do sexo masculino. Por sua vez, no escalão correspondente de 1001 a 2000 euros, a situação inverte-se, ou seja, 42% dos inquiridos do sexo masculino situam-se neste escalão contra 34% do sexo feminino.

Em termos da comparação entre estudantes de licenciaturas distintas e entre estudantes de anos diferentes, não se verificam diferenças aparentemente significativas.

Finalmente, no que respeita às características socio-demográficas, quisemos também saber qual o nível de instrução mais elevado que o PCAF já frequentou.

Como podemos confirmar no gráfico seguinte, verifica-se que 28% dos estudantes (que responderam a esta questão) afirmam que os seus PCAF frequentaram um nível de ensino máximo até ao 1º ciclo do Ensino Básico ou equivalente, 17% até ao Ensino secundário ou equivalente, 15% até ao 3º ciclo do Ensino Básico ou equivalente e 11% até ao 2º ciclo do Ensino Básico ou equivalente. No que respeita ao Ensino "pós-secundário" (universitário e médio), constatamos que cerca de 26% dos estudantes declaram que o seu PCAF frequentou estes níveis de ensino mais elevados.

**Gráfico 6.12 - Nível de instrução mais elevado que o principal contribuinte para o agregado familiar já frequentou (P.35)**



Base de resposta: 680 inquiridos

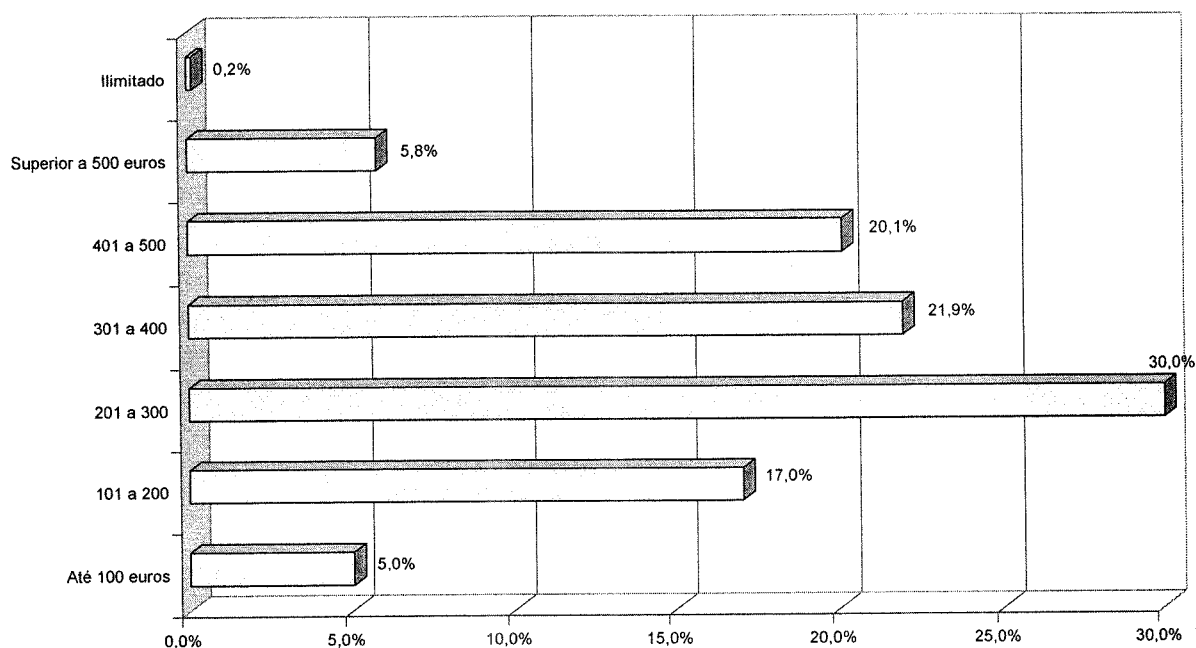
Ao compararmos os alunos de economia/gestão com os alunos de outras licenciaturas, reparamos que o nível de instrução mais frequente do PCAF, corresponde ao 2º ciclo do Ensino Básico ou equivalente. Com efeito, 18.1% dos alunos de economia/gestão declaram que os principais contribuintes para o seu agregado têm esse nível de instrução, contra 10.2% nos alunos de outras licenciaturas. Pelo contrário, 7.4% dos alunos de economia/gestão respondem que os seus PCAF frequentaram o Ensino Superior (licenciatura ou pós-graduação), enquanto que a percentagem correspondente para os alunos de outras licenciaturas é de 15.5%. Isto pode dever-se ao facto dos pais dos estudantes de economia e gestão da nossa amostra terem mais frequentemente profissões no sector da agricultura e pescas (conforme vimos anteriormente), visto residirem na própria zona de Évora.

Quando temos em consideração o nível de instrução do PCAF em termos do ano escolar, observamos que 39% dos Finalistas respondem que o seu PCAF frequentou o 1º ciclo do ensino Básico ou equivalente (contra 24.4% dos Novos alunos e 26.2% dos Outros alunos).

## 6.2.2.2. Montante mensal, suas fontes e aplicações

Vamos agora analisar o montante mensal que os inquiridos têm à disposição para despesas, assim como a sua distribuição em termos das fontes e das aplicações desse montante (questões 6 a 8).

**Gráfico 6.13 – Montante total mensal para despesas (P.6)**



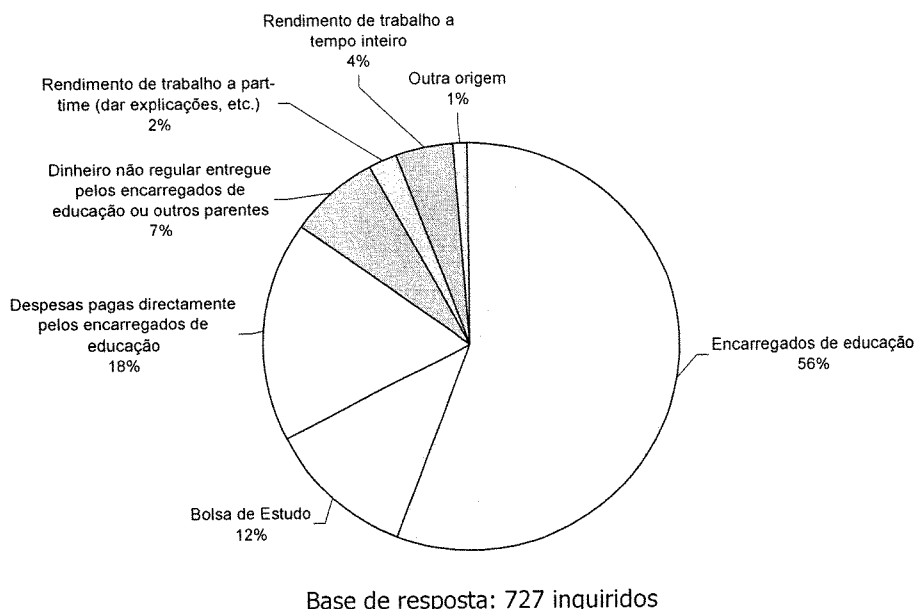
Base de resposta: 714 inquiridos

Começamos por pedir aos inquiridos para indicarem o montante total que têm à sua disposição por mês para despesas, incluindo despesas pagas directamente pelos seus pais em vestuário, livros, propinas, etc.

Como se observa no gráfico acima, 30% dos inquiridos recebe mensalmente entre 201 e 300 euros, 21,9% entre 301 a 400 euros, 20,1% entre 401 a 500 euros e 17% entre 101 a 200 euros. Os restantes inquiridos situam-se nos extremos, ou seja, 5% recebe até 500 euros e 5,8% uma quantia superior a 500 euros.

Pergunta-se em seguida aos estudantes inquiridos como é distribuído percentualmente o montante à sua disposição por diversas origens possíveis (P.7). O gráfico a seguir apresenta as percentagens médias atribuídas a cada uma dessas origens, tendo em conta os inquiridos que responderam a esta questão.

**Gráfico 6.14 – Percentagem média da origem do montante mensal (P.7)**



Conforme podemos verificar, a origem à qual está associada uma maior percentagem média diz respeito à mesada entregue pelos encarregados de educação, com um valor de 56%, o que seria de esperar visto os inquiridos serem quase na sua totalidade estudantes a tempo inteiro.

Logo depois destaca-se a percentagem associada às despesas pagas directamente pelos encarregados de educação (18%). Os encarregados de educação são assim quem mais contribui, destacadamente, para o montante à disposição dos estudantes para gastos mensais (quer directa, quer indirectamente), sendo responsáveis por uma percentagem média de 74% do montante total disponível. Só em terceira posição surge a percentagem relativa às bolsas de estudo (12%). Em média, os estudantes universitários são dependentes dos seus encarregados de educação no aspecto financeiro, visto constituírem a sua principal fonte de rendimentos.

Quando comparamos os estudantes de economia/gestão com os de outras licenciaturas, reparamos que a percentagem média entregue pelos encarregados de educação aos estudantes de economia/gestão (65% do montante total em média) é superior à entregue aos alunos de outras licenciaturas (55%).

Isto poderá dever-se ao facto de grande parte dos estudantes de economia residirem no distrito de Évora (tanto durante como fora do período escolar), isto é, residirem em casa dos pais e estarem por essa razão mais dependentes deles. Por outro lado, os alunos de outras licenciaturas apresentam uma percentagem média do montante total disponível que provém de rendimento de trabalho a tempo inteiro superior à dos estudantes de economia/gestão (5% de percentagem média para estudantes de outras licenciaturas contra 0.2% para os de economia/gestão). A maior independência dos estudantes de outras licenciaturas que não economia e gestão já foi discutida anteriormente neste capítulo e deve-se sobretudo a cursos de Letras.

No que diz respeito às diferenças observadas tendo em conta a origem do montante mensal e o ano escolar, verificamos que as percentagens médias associadas a determinadas origens ou proveniências do montante disponível para despesas decrescem à medida que os estudantes evoluem nos anos escolares dos seus cursos de licenciatura. Destacamos, por exemplo, a percentagem média relativa a despesas pagas directamente pelos encarregados de educação (21% para novos alunos, 18% para alunos de anos intermédios e 14% para finalistas) e a percentagem de dinheiro não regular entregue pelos encarregados de educação ou outros parentes (10%, 7% e 3%, respectivamente para novos alunos, alunos de anos intermédios e finalistas).

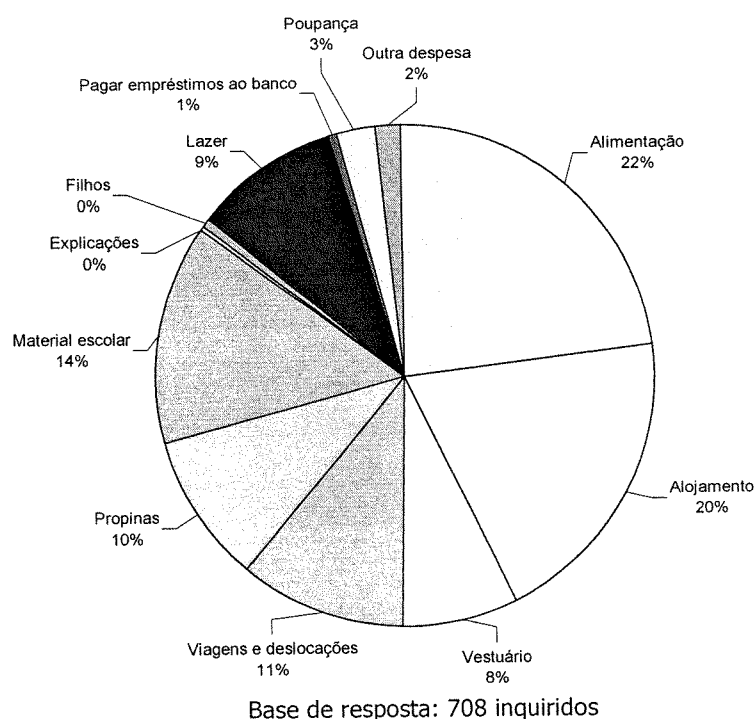
Pelo contrário, a percentagem média associada a rendimento de trabalho a tempo inteiro é bastante superior junto dos estudantes finalistas, comparativamente aos dois outros grupos (8% para os finalistas contra 4% e 3%, respectivamente para novos alunos e alunos de anos intermédios).

É curioso verificar, contudo, que a percentagem média proveniente dos encarregados de educação para alunos de anos intermédios é superior aos dois outros grupos: cerca de 60% para alunos de anos intermédios, contra 48% e 55%, respectivamente para novos alunos e para finalistas.

Não se detectam distinções importantes entre sexos no que diz respeito à forma como se apresenta distribuído o montante à disposição dos estudantes, nem quanto às origens desse montante. O mesmo já não acontece, porém, em relação à forma como é aplicado esse montante em termos de gastos, conforme veremos já a seguir.

Vamos assim analisar como é que os inquiridos distribuem o montante, à sua disposição mensalmente, por diversas rúbricas de despesas possíveis, isto é, que percentagem média é gasta em alimentação, que percentagem média é despendida em alojamento, etc.

**Gráfico 6.15 – Percentagem média de aplicação do montante mensal (P.8)**



No gráfico anterior, observamos que, em média, os dois itens de despesa aos quais se encontra associada uma percentagem superior são a alimentação e o alojamento, com valores respectivamente de 22% e 20%. Na terceira posição encontramos a percentagem relativa a gastos com material escolar (14%) e só em seguida surgem as despesas com viagens e deslocações (11%), lazer (9%) e vestuário (8%).

Isto significa que mais de metade do montante total disponível representa gastos em despesas relacionadas com o facto do aluno ser, na sua maioria, deslocado.

Quando comparamos os comportamentos a este nível em termos do sexo, verificamos que os inquiridos do sexo feminino tendem a dispendir uma maior percentagem na compra de material escolar (16% em média do montante total à



disposição dos inquiridos do sexo feminino contra uma percentagem média de 11% do montante disponível para os inquiridos do sexo masculino). Pelo contrário, a percentagem média (em termos do montante disponível mensalmente) que é gasta em Lazer pelos inquiridos do sexo masculino é de 13%, enquanto que a percentagem correspondente para os inquiridos do sexo feminino é de 7%.

É curioso verificar também que a percentagem média gasta pelos alunos de economia/gestão em lazer (16%) é superior à que os alunos de outras licenciaturas gastam (9%). Isso pode não corresponder a um gasto superior efectivo, mas estar relacionado com o facto de aparentemente os alunos de economia/gestão se encontrarem menos frequentemente deslocados e por isso a percentagem relativa a outros itens, como o alojamento e a alimentação, serem inferiores.

Não se identificam diferenças aparentemente significativas na distribuição dos gastos, consoante o ano frequentado pelos inquiridos (novos alunos, finalistas ou outros).

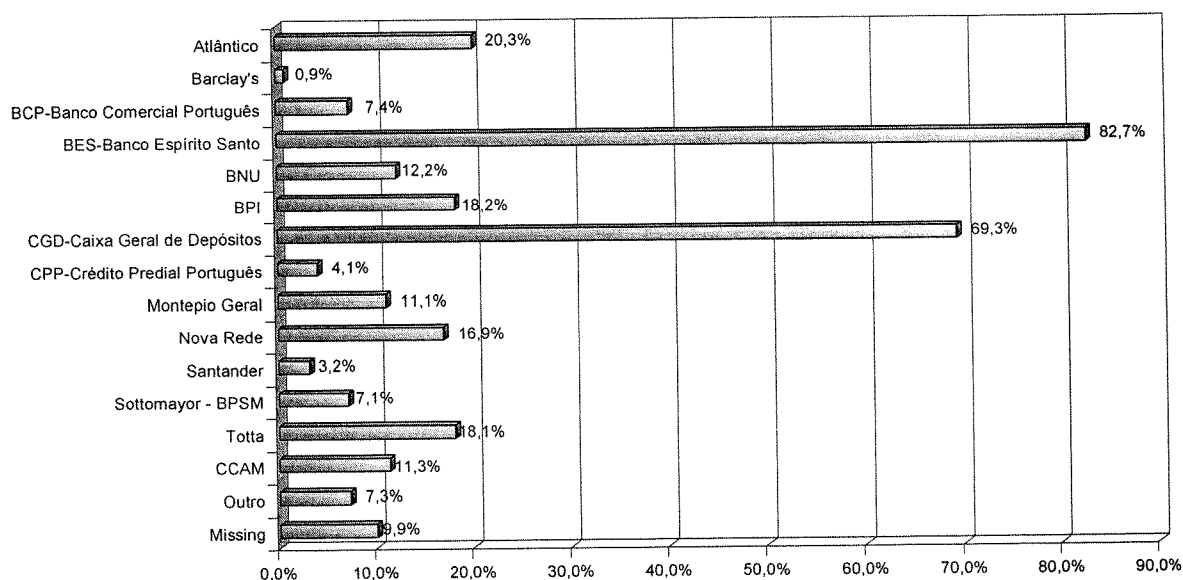
### **6.2.2.3. Bancos mais utilizados: razões de satisfação e insatisfação**

Neste ponto, vamos analisar quais os bancos mais utilizados pelos inquiridos, o grau de satisfação e as causas de satisfação e de insatisfação com esses bancos (questões 9 a 15).

Começamos por pedir aos inquiridos para indicar nomes de três bancos que se recordem, com vista a identificar quais os bancos que os estudantes têm mais presentes na sua memória (P9). Esta é uma questão que seria mais importante caso o inquérito não tivesse sido respondido por auto-preenchimento, mas por entrevista directa aos estudantes, porém, não deixa de ter o seu valor e interesse.

O gráfico a seguir contabiliza a frequência com que foi citada cada instituição bancária nesse grupo de três bancos indicado por cada um dos estudantes inquiridos.

**Gráfico 6.16– Frequência com que cada instituição bancária foi citada dentro de um grupo de 3 bancos (P.9)**



Base de resposta: 785 inquiridos

Verificamos que as duas instituições destacadamente mais citadas são o BES – Banco Espírito Santo e a CGD – Caixa Geral de Depósitos: cerca de 83% do total de inquiridos indicou o BES entre os 3 bancos escolhidos e cerca de 69% citou a CGD. Cada uma das restantes instituições foram referidas por menos de 21% dos estudantes.

Todavia, quando comparamos os inquiridos do sexo feminino com os inquiridos do sexo masculino, observamos que 85.7% dos inquiridos do sexo feminino refere o BES-Banco Espírito Santo, contra 77.2% dos inquiridos do sexo masculino. Quanto à CGD-Caixa Geral de Depósito, esta tendência mantém-se, sendo citada por 71.3% dos indivíduos do sexo feminino versus 65.7% do sexo masculino. Isto poderá ser explicado por um eventual conhecimento mais vasto por parte dos inquiridos do sexo masculino do mercado bancário, o que leva a que citem outros bancos que não os dois principais (BES e CGD).

Os inquiridos do sexo feminino tenderão a não conhecer tantos bancos e a citar mais frequentemente no grupo dos três bancos a CGD e o BES, até porque a primeira foi precisamente substituída pelo segundo como instituição associada ao cartão universitário.

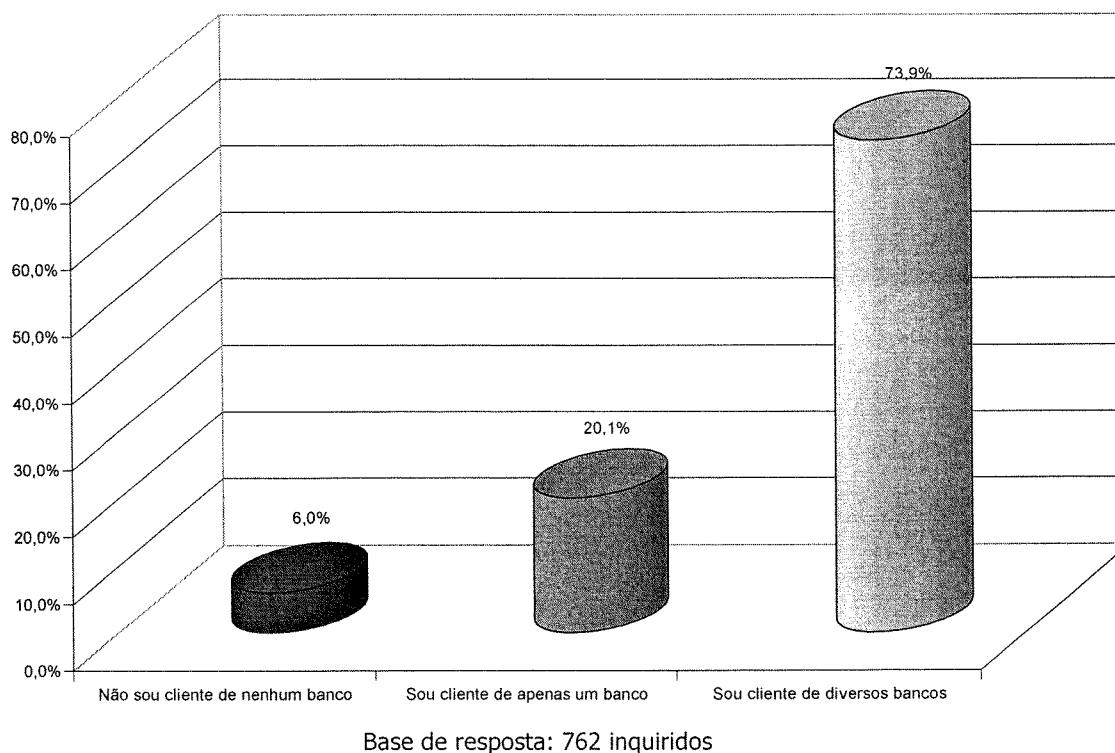
Quando comparamos os nomes dos bancos referidos em termos do ano escolar, observamos que quanto mais avançados no curso se encontram os estudantes menos frequentemente referem o BES e mais frequentemente a CGD.

Com efeito, o BES-Banco Espírito Santo é referido por 90.5% dos Novos alunos, contrastando com os 77% de inquiridos que são Finalistas e os 85.7% dos de Outros anos intermédios. Em relação à CGD-Caixa Geral de Depósitos, esta é referenciada por 83.3% dos alunos Finalistas, contra 58.8% dos Novos alunos e 75.7% dos Outros. Tal poderá dever-se ao facto de só recentemente o BES ter passado a ser o banco associado ao cartão universitário na Universidade de Évora, tendo substituído a CGD. Este facto poderá explicar também por que praticamente a totalidade dos inquiridos são ou já foram clientes da CGD e igualmente a grande percentagem de clientes que abandonaram a CGD, como veremos mais adiante.

Não se identificam diferenças aparentemente significativas em termos da licenciatura frequentada pelos inquiridos.

Pedimos em seguida aos estudantes inquiridos para identificar a situação que melhor se aplica ao seu caso: se não são clientes de nenhum banco, se são clientes de apenas um banco ou se são clientes de vários bancos (P.10).

**Gráfico 6.17 – Situação do inquirido em relação a ser ou não cliente de banco(s)(P.10)**



Por observação do gráfico 6.17, verificamos que a grande maioria dos inquiridos é cliente de diversos bancos (74% do total de inquiridos que respondem a esta questão), enquanto que 20% é cliente de apenas um banco. É ainda de salientar que 6% dos estudantes que respondem a esta questão não é cliente de banco nenhum.

Quando comparamos os alunos de economia/gestão com os de outras licenciaturas, verificamos que são os estudantes de economia/gestão aqueles que têm mais tendência para serem clientes de diversos bancos. Com efeito, 80% dos estudantes de economia e gestão são clientes de diversos bancos, enquanto essa situação ocorre para 73% dos alunos de outras licenciaturas.

Identifica-se igualmente uma tendência crescente para os alunos serem clientes de vários bancos à medida que vão progredindo no curso. Dessa forma, 77% dos novos alunos são clientes de diversos bancos, 79% dos alunos de anos intermédios encontram-se nessa situação, assim como 84% dos finalistas.

Este facto pode dever-se a uma crescente utilização de instituições financeiras e dos seus produtos pelos estudantes à medida que progridem no seu curso, mas também por o banco responsável pelo cartão universitário ter mudado, levando a que estudantes mais antigos sejam clientes de ambas as instituições.

Não se detectam diferenças importantes entre os sexos no que diz respeito a ser cliente de vários bancos, de apenas um ou de nenhum banco.

Note-se que os inquiridos que responderam que não eram clientes de nenhum banco ficaram dispensados de responder ao resto do questionário. Todavia, alguns destes estudantes poderão ter dado esta resposta precisamente para evitar responder às restantes questões. Esta situação seria mais controlável, caso o inquérito não fosse efectuado por auto-preenchimento, mas sim por entrevista directa e pessoal.

Aos inquiridos que respondem que são clientes de um ou mais bancos, pede-se então para identificarem as instituições bancárias que utilizam, por ordem, desde a mais utilizada (1ª posição), à segunda mais utilizada (2ª posição) e assim por diante até à que utilizam menos (P.11).

O quadro seguinte apresenta a posição média atribuída a cada um dos bancos. Note-se que, relativamente à lista de instituições inicialmente proposta no questionário, tivemos de acrescentar o nome da CCAM-Caixa de Crédito Agrícola Mútuo, pelo número relativamente elevado de respostas que se obtiveram.

O facto dos valores relativos às posições de cada banco serem muito aproximados entre si e dos respectivos desvios-padrão serem, na maior parte dos casos, pouco elevados reflecte a tendência geral para os inquiridos não serem clientes de mais de 2 ou 3 bancos simultaneamente.

Estes valores devem ser considerados com precaução nalguns casos, visto o número de estudantes que escolheu determinadas instituições ser pouco importante (por exemplo apenas 3 estudantes indicaram que são clientes do banco Barclays).

**Quadro 6.8 – Ordem média de utilização de cada instituição bancária, em que 1 se refere à primeira posição, respectivo desvio-padrão e base de resposta (P.11)**

	Média	Desvio Padrão	Frequência
P11_11-Indique a ordem de utilização do Banco Santander	2.90	3.28	10
P11_2-Indique a ordem de utilização do Barclays	2.67	2.89	3
P11_8-Indique a ordem de utilização do CPP - Crédito Predial Português	2.44	1.76	25
P11_13-Indique a ordem de utilização do Banco Totta	2.08	1.68	80
P11_3-Indique a ordem de utilização do BCP - Banco Comercial Português	2.04	0.96	28
P11_10-Indique a ordem de utilização da Nova Rede	2.00	1.34	73
P11_6-Indique a ordem de utilização do BPI - Banco Português de Investimento	1.95	1.24	61
P11_9-Indique a ordem de utilização do Banco Montepio Geral	1.91	1.37	80
P11_5-Indique a ordem de utilização do BNU - Banco Nacional Ultramarino	1.88	1.07	32
P11_1-Indique a ordem de utilização do Atlântico	1.87	1.00	76
P11_15-Indique a ordem de utilização de outro banco. Qual?	1.86	0.86	14
P11_4-Indique a ordem de utilização do BES - Banco Espírito Santo	1.80	0.75	561
P11_12-Indique a ordem de utilização do Banco Sottomayor - BPSM	1.79	1.54	29
P11_14-Indique a ordem de utilização da CCAM - Caixa de Crédito Agrícola Mútuo	1.74	0.91	61
P11_7-Indique a ordem de utilização da CGD - Caixa Geral de Depósitos	1.61	0.77	448

Analisemos então mais pormenorizadamente, com a ajuda do quadro seguinte, o que se passa com os dois bancos mais utilizados pelos estudantes inquiridos: o BES e a CGD.

**Quadro 6.9 – Ordem de utilização atribuída às duas instituições bancárias mais utilizadas – frequência e respectiva percentagem por coluna (P.11)**

	BES – Banco Espírito Santo		CGD – Caixa Geral de Depósitos	
	Frequência	% Coluna	Frequência	% Coluna
Primeira posição	214	38.1%	244	54.5%
<b>Segunda posição</b>	258	46.0%	144	32.1%
<b>Terceira posição</b>	77	13.7%	52	11.6%
<b>Quarta posição</b>	12	2.1%	7	1.6%
<b>Quinta posição</b>	-	-	1	0.2%
<b>Total</b>	561	100%	448	100%
<b>%Total da amostra</b>		71.5%		57%

Em termos do total dos estudantes que afirmaram ser clientes do BES (exactamente 561 inquiridos, o que corresponde a 71.5% do total da amostra), verificamos que 38% lhe atribuem a primeira posição e 46% a segunda.

No que respeita aos estudantes que declararam ser clientes da CGD (448 inquiridos, o que corresponde a 57% da amostra total), observamos que 55% destes inquiridos lhe atribuem a primeira posição e 32% a segunda.

Assim, apesar do número de clientes do BES ser superior, verificamos que os clientes da CGD elegem-na mais frequentemente como banco mais utilizado que os clientes do BES o elegem como banco mais utilizado.

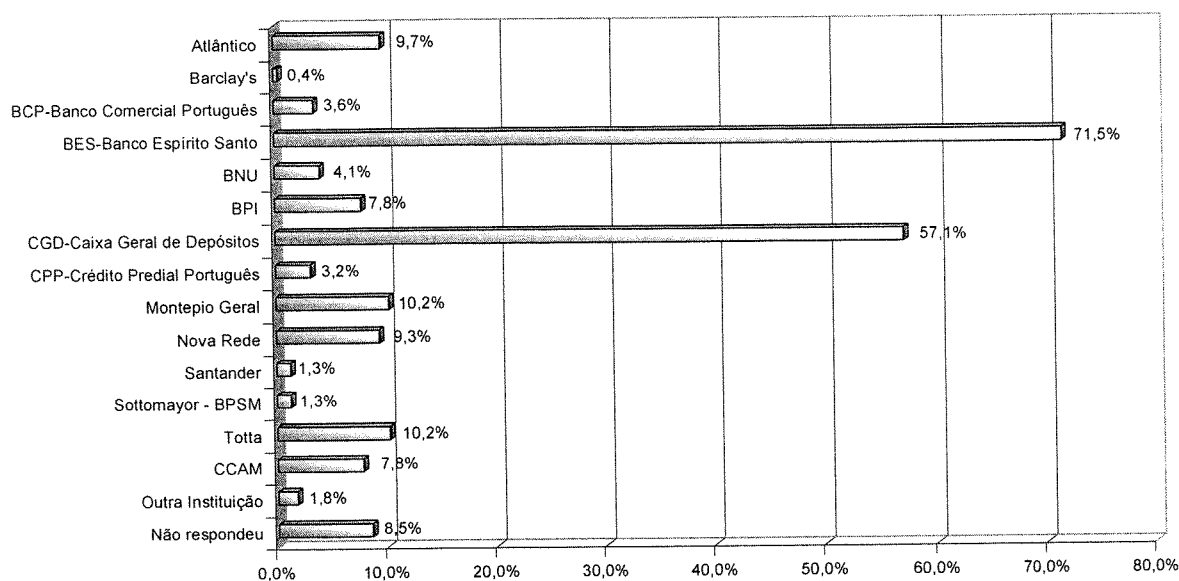
Ainda no que diz respeito a esta questão 11 do inquérito, verifica-se que alguns estudantes (mais precisamente 7 alunos) indicaram que são clientes de 5 ou mais bancos, o que poderá significar que interpretaram mal a questão efectuada.

Assim, decidimos considerar para a restante análise, não a posição propriamente dita de cada banco em termos de utilização, mas o facto de ter ou não sido seleccionado pelos inquiridos.

O gráfico a seguir apresenta então a percentagem com que cada instituição foi identificada como sendo utilizada pelos estudantes, isto é a percentagem de estudantes inquiridos que utilizam cada um dos bancos em estudo.

Conforme se pode constatar a preferência dos inquiridos vai então para o BES – Banco Espírito Santo e para a CGD – Caixa Geral de Depósitos: 72% do total dos inquiridos afirmam ser clientes do BES contra uma percentagem de 57% que é cliente da CGD.

**Gráfico 6.18 – Percentagem de utilização de cada instituição bancária (P.11)**



Quando comparamos os alunos de economia/gestão com os de outras licenciaturas, observamos que 80% dos inquiridos de economia/gestão utiliza o BES-Banco Espírito Santo (contra 70% das outras licenciaturas) e que o mesmo se passa com a CGD-Caixa Geral de Depósitos (65% versus 56%).

Aliás, para praticamente a totalidade dos bancos em estudo, verificamos que os estudantes de economia e gestão apresentam uma percentagem de utilização tão grande ou maior que os restantes estudantes. Isto significa que, de uma forma



geral, os estudantes de economia e gestão utilizam um número superior de bancos, comparativamente aos restantes estudantes universitários.

Relativamente à comparação entre os inquiridos do sexo feminino e os do sexo masculino, é de salientar que 75% dos inquiridos do sexo feminino referiu que utiliza o BES-Banco Espírito Santo, contra 66% dos do sexo masculino. Já no que respeita à CGD-Caixa Geral de Depósitos, os valores das percentagens são muito aproximados: cerca de 57% dos inquiridos do sexo feminino e de 56% dos do sexo masculino utilizam esta instituição.

Quando analisamos os bancos mais utilizados em termos do ano escolar, observamos que 87% dos Novos alunos inquiridos utilizam o BES-Banco Espírito Santo, enquanto o mesmo se passa com 75% dos Finalistas e 74% dos Outros alunos. Quanto à CGD-Caixa Geral de Depósitos é utilizada por 78% dos Finalistas, a contrastar com os 47% dos Novos alunos e 65% dos Outros. Tal como anteriormente, observa-se uma tendência para, à medida que os estudantes avançam no seu curso de licenciatura, utilizarem menos o BES e mais a CGD, o que provavelmente se deverá à CGD ter sido associada ao cartão universitário até recentemente quando foi substituída nessa função pelo BES. Esta tendência poderá também traduzir uma certa fidelidade por parte dos estudantes universitários à medida que estão mais avançados no curso.

Vejamos em seguida o grau de satisfação geral com cada uma das instituições de que os estudantes são clientes, em que 1 significa que se encontra muito insatisfeito e 5 muito satisfeito (P.12).

O quadro seguinte apresenta os graus de satisfação médios com cada uma das instituições, ordenados desde a instituição com os clientes se encontram mais satisfeito à instituição com se encontram menos satisfeitos. Note-se que para cada banco só se manifestam os seus próprios clientes, pelo que qualquer interpretação tem de ser efectuada com cuidado, na medida em que para alguns casos a base de resposta é bastante reduzida. Por exemplo, para o banco Barclays não iremos tecer qualquer consideração na medida em que apenas 3 dos estudantes inquiridos são seus clientes.

Apenas uma instituição regista, assim, graus médios de satisfação de mais de 4 (excluindo-se o Barclays): a CCAM - Caixa de Crédito Agrícola Mútuo. Com um grau de satisfação de 3.9, encontramos quatro instituições, a saber: o Banco Atlântico, o BCP - Banco Comercial Português, o BPI - Banco Português de Investimento e o Montepio Geral.

A CGD-Caixa Geral de Depósitos e o BNU-Banco Nacional Ultramarino são instituições às quais está associada um menor grau de satisfação médio (cerca de 3.4). O BES-Banco Espírito Santo apresenta um grau de satisfação médio de 3.6.

O desvio-padrão calculado para cada instituição varia entre 0.78 e 1.73. Desta forma, não vamos aqui considerar as comparações habituais relativamente a sexo, ano escolar e licenciatura, até pelas reduzidas bases de respostas de alguns casos.

**Quadro 6.10 – Grau médio de satisfação geral com as instituições bancárias utilizadas - escala 1- Muito insatisfeito a 5 - Muito satisfeito (P.12)**

	<b>Média</b>	<b>Base de resposta</b>
<b>CCAM - Caixa de Crédito Agrícola Mútuo</b>	4.2	60
<b>Banco Barclays</b>	4.0	3
<b>Banco Atlântico</b>	3.9	72
<b>BCP - Banco Comercial Português</b>	3.9	26
<b>BPI - Banco Português de Investimento</b>	3.9	61
<b>Montepio Geral</b>	3.9	75
<b>Nova Rede</b>	3.8	71
<b>Banco Sottomayor - BPSM</b>	3.7	26
<b>Banco Totta</b>	3.7	78
<b>CPP - Crédito Predial Português</b>	3.7	26
<b>BES - Banco Espírito Santo</b>	3.6	550
<b>Banco Santander</b>	3.5	10
<b>BNU - Banco Nacional Ultramarino</b>	3.4	31
<b>CGD - Caixa Geral de Depósitos</b>	3.4	441
<b>Outros bancos</b>	4.0	14

Intervalo de variação para o desvio padrão associado às médias obtidas: [0.78;1.73]

Após querermos conhecer o grau de satisfação dos clientes de cada instituição, quisemos saber se os estudantes inquiridos tinham deixado de ser clientes de alguma instituição financeira no passado (P.13).

Conforme se pode observar no quadro a seguir, em que tomamos as instituições com 10 ou mais desistências entre os estudantes inquiridos, o Banco Atlântico é a instituição que apresenta uma taxa superior de desistências entre os seus clientes (18% dos estudantes que já foram seus clientes, deixaram de o ser).

**Quadro 6.11 – Instituições bancárias das quais deixou de ser cliente: percentagem de desistências (P.13)**

	Nº total de estudantes que deixaram de ser clientes	Nº total actual de estudantes clientes	Nº total de estudantes clientes antes das desistências	%de desistências entre clientes
<b>Banco Atlântico</b>	17	76	93	18.3%
<b>Banco Totta</b>	15	80	95	15.8%
<b>BPI</b>	11	61	72	15.3%
<b>Nova Rede</b>	13	73	86	15.1%
<b>CGD</b>	55	448	503	10.9%
<b>BES</b>	12	561	573	2.1%

A CGD – Caixa Geral de Depósitos é a instituição que perdeu mais clientes em termos de número total, o que corresponde porém a uma taxa de desistência de cerca de 11%. Considerando que o grau de satisfação entre os clientes da CGD é bastante baixo, comparativamente às restantes instituições, e que a CGD deixou de ser o banco associado ao cartão universidade, poder-se-ia estar à espera de uma taxa de desistências superior.

Isto deixa transparecer que, de uma forma geral, parece existir uma certa fidelidade por parte dos clientes universitários. Note-se que, apesar de o BES apresentar um número de desistências de 12 inquiridos, isso corresponde apenas a uma taxa de 2% do total dos clientes (clientes actuais e desistências).

Com base nas respostas da questão 12 sobre o grau de satisfação com cada instituição, quisemos analisar quais as principais razões de insatisfação e de satisfação consideradas pelos estudantes. Começamos por perguntar aos inquiridos que atribuíram um grau de satisfação em P.12 inferior ou igual a 3, quais as 3 principais razões da sua insatisfação, em que 1 é a principal razão de insatisfação indicada e 3 a última.

Constatou-se que alguns dos inquiridos aparentemente não entenderam a pergunta de forma correcta, ou tendo escolhido mais de 3 razões, ou não ordenando as suas escolhas, ou ainda indicando menos de 3 razões. Assim, escolhemos tomar em consideração se cada uma das razões de insatisfação foi ou não seleccionada, independentemente da ordem atribuída.

Desta forma, o quadro seguinte apresenta a percentagem de escolha de cada uma das razões de insatisfação indicadas em termos do total de inquiridos que responderam a esta questão, ordenadas de forma decrescente, desde a mais citada à menos citada.

**Quadro 6.12 – Principais razões de insatisfação com as instituições bancárias utilizadas: percentagem de escolha (P.14)**

<b>Razões de insatisfação</b>	<b>% de escolha</b>
P14_3 – Atendimento demorado	77.5%
P14_4 - Procedimentos muito burocráticos	41.0%
P14_6 - Problemas com o cartão multibanco	32.1%
P14_2 - Atendimento-"Má criação"/Falta de simpatia	28.7%
P14_1 - Atendimento-"ignorância"/incapacidade de informar	27.9%
P14_13 - Despesas de manutenção demasiado elevadas	12.5%
P14_5 - Falta de canais para evitar deslocações ao balcão	12.0%
P14_14 - Produtos e serviços não são adaptados às necessidades	11.7%
P14_10 - Publicidade enganosa	9.4%
P14_12 - Condições e produtos piores que noutros bancos	7.6%
P14_7 - Problemas com o cartão de crédito	6.0%
P14_11 - Contactos frequentes para promoção de produtos	3.9%
P14_9 - Entraves na aquisição de produtos (créditos,...)	3.9%
P14_8 - Problemas com empréstimos que tem junto dessa instituição	2.3%
P14_15 - Outra razão	4.2%

Base de resposta: 383 inquiridos

Conforme podemos observar, a principal razão de insatisfação consiste no atendimento demorado, escolhida por cerca de 78% dos inquiridos que responderam a esta questão. Mais abaixo, surgem os procedimentos muito burocráticos (41%), os problemas com o cartão multibanco (32%) e dois itens relacionados com o atendimento, a saber: a má-criação ou falta de simpatia e a ignorância ou incapacidade de informar (respectivamente 29% e 28%).

É curioso verificar que, apesar destas razões de insatisfação serem também as mais citadas pelos estudantes de economia, se destacam outras razões com uma percentagem de escolha bastante elevada: as despesas de manutenção (escolhida por cerca de 19% dos estudantes de economia ou gestão), os produtos e serviços não adaptados às suas necessidades (19%) e a publicidade enganosa (16%). Estes estudantes tendem a apresentar uma maior variedade de razões de insatisfação do que os restantes estudantes de outras licenciaturas.

Também quando comparamos ambos os sexos, verificamos que as principais razões de insatisfação são as mesmas, mas identificam-se algumas diferenças sobretudo a nível de razões com percentagens de escolha intermédias. Com efeito, os inquiridos do sexo feminino tendem a escolher com maior frequência os problemas com o cartão multibanco como razão de insatisfação (38% dos inquiridos do sexo feminino escolhem este item contra 24% dos do sexo masculino), mas com uma menor frequência razões como as condições e produtos serem piores que noutros bancos, as despesas de manutenção serem demasiado elevadas ou os produtos e serviços não serem adaptados às suas necessidades (respectivamente 4%, 10% e 9% dos inquiridos do sexo feminino contra 13%, 17% e 16% dos do sexo masculino).

Tomando em consideração o ano escolar relativamente às principais razões de insatisfação, verificamos que a percentagem de escolha associada aos dois itens seguintes aumenta à medida que os estudantes vão evoluindo no curso: a ignorância ou incapacidade de informar (com percentagens de escolha de 24% para os novos alunos, 29% para os alunos de anos intermédios e 33% para os finalistas) e a demora no atendimento (71%, 79% e 82%, respectivamente).

Para além das principais razões de insatisfação com as instituições bancárias utilizadas, procurámos analisar as razões de satisfação. Pediu-se aos estudantes inquiridos que atribuísem uma classificação de 4 ou 5 em P.12 a algum dos bancos que utilizam para indicar as três razões principais da sua satisfação, em que 1 é a principal razão de insatisfação indicada e 3 a última (P.15).

Tal como para a questão anterior, constatou-se que alguns dos inquiridos aparentemente não entenderam a pergunta de forma correcta, tendo escolhido mais que 3 razões ou não ordenando as suas escolhas ou ainda indicando menos de 3 razões. Assim, escolhemos tomar em consideração se cada uma das razões de satisfação foi ou não seleccionada, independentemente da ordem atribuída.

Desta forma, o quadro seguinte apresenta a percentagem de escolha de cada uma das razões de satisfação indicadas em termos do total de inquiridos que responderam a esta questão, ordenadas de forma decrescente, desde a mais citada à menos citada.

Conforme podemos observar, destacam-se duas razões de satisfação com percentagens de escolha acima dos 60% dos 580 inquiridos que responderam a esta questão, que dizem respeito à qualidade do atendimento prestado, a saber: atendimento rápido e eficiente (escolhida por cerca de 68% destes inquiridos) e o conhecimento e esclarecimentos dos funcionários (65%).

Com percentagens de escolha perto de 50%, encontramos o atendimento no que respeita à simpatia dos funcionários (49%) e a capacidade de resolução de problemas/assuntos (48%). Destacamos igualmente como razões de satisfação, a facilidade de utilização de canais que evitem deslocações ao banco (27%) e a existência de produtos e serviços adaptados às suas necessidades (24%).

**Quadro 6.13 – Principais razões de satisfação com as instituições bancárias utilizadas: Percentagem de escolha (P.15)**

Razão de satisfação	% de escolha
P15_3- Atendimento rápido e eficiente	67.9%
P15_1- Atendimento-Conhecimento e esclarecimento dos funcionários	65.3%
P15_2- Atendimento-Simpatia dos funcionários	49.0%
P15_4- Capacidade de resolução de problemas/assuntos	48.4%
P15_5- Facilidade de utilização de canais que evitem deslocações ao banco	26.6%
P15_9- Produtos e serviços adaptados às suas necessidades	23.6%
P15_7- Condições e produtos melhores que noutros bancos	9.1%
P15_6- Facilidades na concessão de crédito	8.4%
P15_8- Maior variedade de produtos	4.8%
P15_10- Outra razão, qual?	2.1%

Base de resposta: 580 inquiridos

Quando comparamos os resultados relativos aos estudantes de economia e gestão com os estudantes das restantes licenciaturas, verificamos que os primeiros parecem valorizar mais que os segundos, em termos de razões de satisfação, a simpatia dos funcionários no atendimento e a facilidade de utilização de canais que evitem deslocações ao banco. Com efeito, cerca de 57% dos estudantes de economia e gestão indicam como razão de satisfação a simpatia dos funcionários no atendimento (contra 48% dos estudantes de outras licenciaturas) e cerca de 32% escolhem a facilidade de utilização de canais que evitem deslocações ao banco (contra 26% para os restantes estudantes).

Os estudantes de economia e gestão parecem ser assim clientes mais exigentes no atendimento, mas mais propensos à utilização de canais alternativos de comunicação com os bancos.

No que diz respeito à comparação entre sexos, verificamos que os inquiridos do sexo feminino tendem a valorizar mais que os do sexo masculino o conhecimento e esclarecimento dos funcionários (razão de satisfação escolhida por 68% dos inquiridos do sexo feminino contra 60% dos do sexo masculino), mas menos a simpatia dos funcionários no atendimento (46% contra 54%) e o atendimento rápido e eficiente (66% contra 72%).

Os inquiridos do sexo feminino parecem ser menos informados em geral que os do sexo masculino acerca das especificidades dos produtos e serviços dos bancos (pelo que se pode observar em termos das razões de insatisfação). Talvez por essa razão, valorizam mais a capacidade de esclarecimento e o conhecimento por parte dos funcionários como razão de satisfação, mesmo que esse esclarecimento possa demorar mais tempo.

Em termos de ano escolar, encontramos resultados bastantes semelhantes no que diz respeito às razões de satisfação com as instituições bancárias que utilizam.

#### **6.2.2.4. Produtos e serviços utilizados**

Nesta parte do estudo, identificamos os produtos que os inquiridos possuem, a satisfação associada a esses produtos e os produtos e serviços que pretendem adquirir no futuro (questões 16 a 18).

Após analisar as razões de satisfação e insatisfação com os bancos de que são clientes, pede-se aos inquiridos, no que respeita ao banco que consideraram utilizar mais frequentemente (em P.11), para indicarem os produtos e serviços que usam (P.16).



**Quadro 6.14 – Produtos e serviços utilizados na instituição bancária, grau de satisfação associado e níveis de certeza quanto à aquisição durante o ano seguinte (P.16, P.17 e P.18)**

	P.16. Produtos e serviços mais utilizados		P.17. Grau de satisfação médio (1-Muito insatisfeito a 5-Muito satisfeito)		P.18. Pensa adquirir ou vir a utilizar (1-Certamente que não a 5-Certamente que sim)	
	Freq	%	Média	Base de resposta	Média	Base de resposta
DO-Depósitos à Ordem	618	79,2%	4,0	580	4,0	254
Cartão de Débito (multibanco)	558	71,5%	4,1	529	3,8	246
Pag. despesas domésticas-Multibanco	333	42,7%	3,9	312	2,9	251
Transferências Interbancárias-Multibanco	276	35,4%	3,8	277	2,8	267
DP-Depósitos a Prazo	269	34,5%	3,8	268	3,0	281
Cartão de crédito	225	28,8%	4,0	212	2,5	287
Crédito-Propinas	133	17,1%	3,6	125	1,9	285
Recebimento de salário	95	12,2%	3,6	100	2,4	299
Pag. despesas domésticas-domicialização	77	9,9%	3,5	85	2,0	282
PMB-Porta Moedas Multibanco	62	7,9%	2,9	77	1,8	288
Serviço Homebanking (Banca por internet)	47	6,0%	3,5	57	1,8	262
Poupança Habitação	42	5,4%	3,4	54	2,2	313
Seguro Saúde	34	4,4%	3,0	44	2,0	270
Serviço de Banca Telefónica	34	4,4%	3,0	43	1,6	262
Seguro Vida	33	4,2%	3,0	40	2,0	272
Crédito à Habitação	30	3,8%	3,2	48	2,2	322
Fundos de acções/Títulos	27	3,5%	3,0	45	1,6	289
Seguro Casa	25	3,2%	3,0	34	1,9	272
Carteira de acções/Títulos	22	2,8%	2,9	39	1,6	291
Crédito ao consumo-equipamento informático	18	2,3%	2,7	34	1,7	298
Crédito ao consumo-férias	15	1,9%	2,8	29	1,6	295
Produtos relacionados criação empresa ou negócio	15	1,9%	2,7	27	1,7	270
Crédito aquisição de carro/mota	14	1,8%	2,6	31	2,0	311
Poupança Acções	11	1,4%	2,7	29	1,6	295
Seguro Capitalização	9	1,2%	2,0	22	1,4	265
PPR-Poupança Reforma	5	0,6%	2,4	23	1,7	296

Base de resposta:

785 inquiridos

17\_Intervalo de variação para o desvio padrão associado às médias obtidas: [0.82;1.33]

18\_Intervalo de variação para o desvio padrão associado às médias obtidas: [0.93;1.76]

A primeira coluna do quadro anterior apresenta os produtos e serviços em estudo. As duas colunas seguintes apresentam o número de inquiridos que escolheu cada um dos produtos ou serviços e a percentagem de escolha em termos do total de inquiridos dos produtos financeiros utilizados, ordenadas do produto mais utilizado ao menos.

Conforme podemos constatar, os produtos e serviços mais utilizados dizem todos respeito ao multibanco e à conta à ordem. Cerca de 79% e de 72% dos inquiridos escolhem como produtos mais utilizados, respectivamente, a conta de depósito à ordem e o cartão de débito. Em seguida, destacamos o pagamento de despesas domésticas por multibanco, as transferências interbancárias por multibanco e os depósitos a prazo (com percentagens de escolha respectivas de 43%, 35% e 35%). Só depois surgem o cartão de crédito e o crédito ligado a propinas (29% e 17%, respectivamente).

Note-se que o serviço de Homebanking ou banca por internet é apenas utilizado por 6% do total dos inquiridos e o de Banca telefónica por 4%.

A nível dos produtos mais utilizados acima referidos, verificamos que os estudantes que frequentam as licenciaturas de economia e gestão tendem a utilizar mais que os restantes estudantes os depósitos à ordem (89% dos estudantes de economia e gestão contra 78% dos restantes estudantes), os cartões de débito (83% contra 70%), os depósitos a prazo (39% contra 34%). Todavia, tendem a utilizar menos o cartão de crédito (24% dos estudantes de economia e gestão contra 39% dos restantes estudantes).

No que diz respeito a diferenças entre indivíduos consoante o seu sexo, observamos que os inquiridos do sexo feminino tendem a apresentar uma maior percentagem de escolha dos depósitos à ordem (81% dos inquiridos do sexo feminino contra 76% dos do sexo masculino), dos pagamentos de despesas domésticas por multibanco (45% contra 38%) e do crédito associado a propinas (20% contra 13%).

Quanto ao ano escolar, para grande parte dos produtos mais utilizados, observamos que a percentagem de utilização aumenta à medida que o estudante progride no ano do seu curso de licenciatura.

São os casos de:

- Depósitos à ordem (escolhidos por 82% dos novos alunos, 86% dos estudantes de anos intermédios e 95% dos finalistas);
- Depósitos a prazo (com percentagens de escolha de 34%, 39% e 40%, respectivamente para os novos alunos, os estudantes de anos intermédios e os finalistas);
- Cartão de débito (72%, 80% e 84%);
- Pagamentos de despesas domésticas por multibanco (41%, 44%, 61%) e por domiciliação (8%, 10%, 14%);
- Transferências bancárias por multibanco (36%, 38%, 44%);
- Recebimento de salário (11%, 11%, 22%).

Pelo contrário, a percentagem de utilização do cartão de crédito e do crédito para propinas decresce à medida que o estudante progride no seu curso de licenciatura. Com efeito o cartão de crédito é escolhido por 41% dos novos alunos, 31% dos estudantes de anos intermédios e 19% dos finalistas e o crédito para propinas é escolhido por 27% dos novos alunos, 15% dos estudantes de anos intermédios e 14% dos finalistas.

Após conhecer quais os produtos e serviços mais utilizados pelos estudantes, procurou-se analisar qual o grau de satisfação com cada um desses produtos ou serviços, em que 1 significa que se encontra muito insatisfeito e 5 que se encontra muito satisfeito (P.17).

As duas colunas do quadro relativas à questão 17 apresentam o grau de satisfação médio com cada um dos produtos e serviços em estudo, assim como a base de resposta, isto é o número de inquiridos que utiliza cada um dos produtos ou serviços e que respondeu a esta questão.

Os produtos e serviços aos quais se encontra associado um grau de satisfação igual ou superior a 3.5, mas sempre inferior a 4.1 são os seguintes (por ordem decrescente de importância):

- Cartão de Débito (multibanco);
- DO-Depósitos à Ordem;
- Cartão de crédito;
- Pag. despesas domésticas-Multibanco;
- Transferências Interbancárias-Multibanco;
- DP-Depósitos a Prazo;
- Crédito-Propinas;
- Recebimento de salário;
- Pag. despesas domésticas-domiciliação;
- Serviço Homebanking (Banca por internet).

Procurou-se finalmente saber se, durante o próximo ano, os inquiridos pensavam adquirir ou vir a utilizar alguns dos produtos ou serviços em estudo, em que 1 significa que certamente que não e 5, certamente que sim (P.18). As duas colunas do quadro referentes a esta questão 18 apresentam o nível de certeza de vir a adquirir cada um dos produtos, assim como a respectiva base de resposta.

Apesar desta questão se referir aos produtos ou serviços que os inquiridos ainda não utilizariam, alguns estudantes responderam mesmo quando possuíam o produto ou serviço em causa.

Isto explica também porque razão os produtos e serviços mais utilizados são geralmente aqueles aos quais se encontra associado um nível mais elevado de certeza de vir a adquirir.

Apenas dois produtos apresentam níveis perto de 4: os depósitos à ordem (com um valor de 4.0) e o cartão de débito (com um valor de 3.8). Entre 3 e 2.5, surgem os depósitos a prazo, os pagamentos de despesas domésticas por multibanco, as transferências bancárias por multibanco e os cartões de crédito.

Vejamos em seguida, por um lado, quais os canais que os inquiridos preferem utilizar para comunicar com o seu banco e quais os que eles preferem que o seu banco utilize para comunicar com os seus clientes. Vejamos igualmente quais as fontes de informação mais utilizadas, face a uma necessidade financeira específica.

### **6.2.2.5. Formas de comunicação do/para o banco**

Vamos aqui considerar quais as formas com que o inquirido comunica com o banco e quais aquelas que ele prefere que o banco utilize para comunicar com os seus clientes. Vamos também procurar identificar as fontes de informação mais utilizadas, face a uma necessidade financeira específica. Estes aspectos correspondem às questões 19 a 21.

Quanto aos canais ou formas de comunicação com o banco que utiliza mais usualmente, pede-se aos inquiridos para indicarem a frequência com que utilizam cada canal, se utilizam diariamente (5), semanalmente (4), mensalmente (3), menos de uma vez por mês (2) ou se nunca utilizam (1) – P.19.

#### ***Quadro 6.15 – Frequência média de utilização de cada canal pelos clientes e respectiva base de resposta (P.19)***

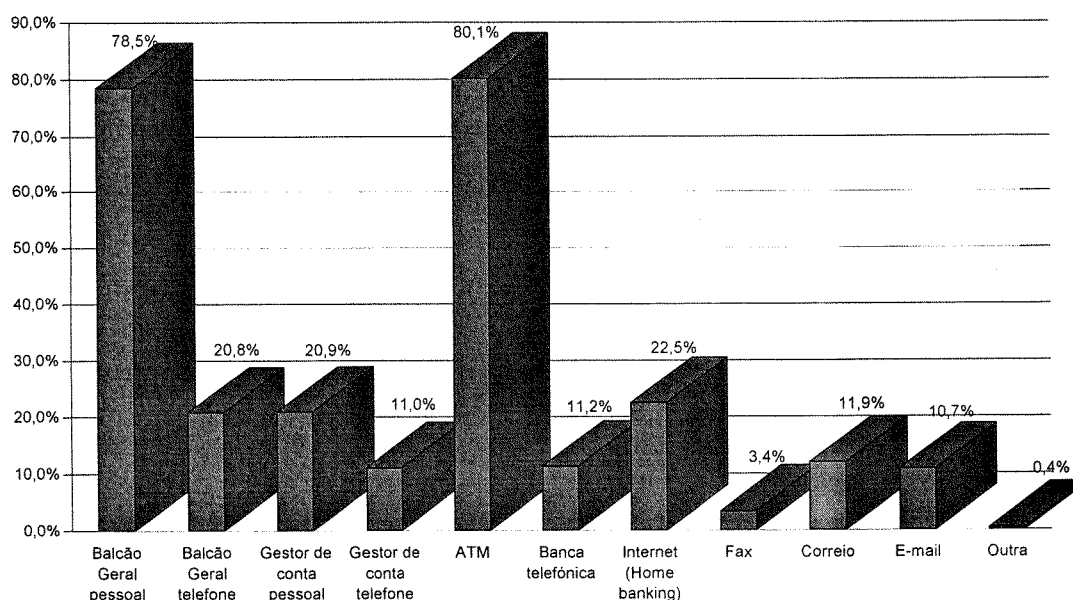
	<b>Frequência média de utilização (5-diariamente e 1-nunca)</b>	<b>Base de resposta</b>
<b>P19_5-Frequência de utilização - Caixa automática (ATM) – Multibanco</b>	4.29	661
<b>P19_1-Qual a frequência de utilização dos canais de comunicação com o banco considerado em P.11? Balcão Atendimento geral pessoalmente</b>	2.71	668
<b>P19_7-Frequência de utilização - Banca por Internet (Home banking)</b>	1.55	573
<b>P19_3-Frequência de utilização - Gestor de conta pessoalmente</b>	1.54	567
<b>P19_2-Frequência de utilização - Balcão Atendimento geral telefonicamente</b>	1.41	585
<b>P19_9-Frequência de utilização - Correio</b>	1.30	557
<b>P19_4-Frequência de utilização - Gestor de conta telefonicamente</b>	1.29	557
<b>P19_10-Frequência de utilização - E-mail</b>	1.27	559
<b>P19_6-Frequência de utilização - Banca telefónica</b>	1.23	558
<b>P19_8-Frequência de utilização - Fax</b>	1.09	551
<b>P19_11-Frequência de utilização - Outro canal de comunicação, qual?</b>	3.67	3

Intervalo de variação para o desvio padrão associado às médias obtidas: [0.62;1.15]

Conforme podemos verificar no quadro acima, o canal mais utilizado é a Caixa automática-ATM (Multibanco) que é usada semanalmente (nível médio de utilização de 4.3). O balcão, em média, é utilizado mensalmente (2.7). A banca por internet e o gestor de conta pessoalmente são utilizados menos de uma vez por mês, em média. Os restantes canais, em média, nunca são utilizados.

Apesar de nos dar uma ideia dos canais que são mais frequentemente utilizados de uma forma geral pelos estudantes inquiridos, não sabemos a frequência média dos utilizadores efectivos de cada canal (isto é daqueles que responderam que utilizam cada um dos canais). Assim, para cada canal, vamos tomar apenas os inquiridos que o utilizaram mensalmente, semanalmente ou diariamente e calcular a percentagem associada a cada canal, em termos do total de inquiridos. O gráfico a seguir ilustra os resultados obtidos.

**Gráfico 6.19 – Percentagem de inquiridos que utilizam cada canal mensalmente, semanalmente ou diariamente (P.19)**



Base de resposta: 785 inquiridos

Conforme nos podemos aperceber, cerca de 80% e de 79% do total de inquiridos utilizam mais de uma vez por mês, respectivamente, uma caixa multibanco e o balcão a nível pessoal.

Por seu lado, cerca de 22.5%, 20.8% e 20.9% do total utilizam mais de uma vez por mês, respectivamente, a banca por internet, o gestor de conta pessoalmente e o balcão via telefone.

Finalmente, com percentagens entre 12% e 10%, encontramos o correio, o gestor de conta via telefone, a banca telefónica e o e-mail.

Assim, apesar de a grande maioria dos estudantes inquiridos utilizar mais frequentemente canais mais tradicionais (balcão ou multibanco), uma percentagem já considerável de inquiridos recorre com grande frequência a canais alternativos (banca por Internet, por exemplo).

É curioso reparar que os estudantes de economia e gestão apresentam percentagens geralmente superiores às registadas para os estudantes de outras licenciaturas. Isto significa que utilizam com maior frequência todos os canais à sua disposição. Os valores mais importantes encontram-se para a Caixa multibanco (90% dos estudantes de economia e gestão utilizam-na mais de uma vez por mês contra 79% dos restantes estudantes), o balcão pessoalmente (89% contra 77%), banca por internet (29% contra 22%) e o gestor de conta pessoalmente (25% contra 20%).

Também consoante o sexo do inquirido se observam algumas diferenças. Assim, os inquiridos do sexo feminino tendem a utilizar mais frequentemente que os do sexo masculino o balcão, deslocando-se lá pessoalmente, e com menor frequência a banca por internet.

Com efeito, cerca de 80% dos inquiridos do sexo feminino utilizam o balcão pessoalmente, contra 75% dos do sexo masculino. Inversamente, cerca de 21% dos inquiridos do sexo feminino utilizam o serviço de Homebanking (banca por internet) contra 26% dos do sexo masculino.

Em termos de evolução no curso, apenas para o canal ligado ao gestor de conta-pessoalmente parece identificar-se uma tendência para ser menos utilizado à medida que os estudantes evoluem no curso. Assim, cerca de 27% dos novos alunos utilizam o gestor de conta pessoalmente, percentagem que decresce para 23% para os estudantes de anos intermédios e para 18% para os finalistas.

Quisemos saber em seguida a opinião dos estudantes universitários no que respeita à melhor forma que um banco tem de comunicar com eles para lhe apresentar produtos ou serviços que poderiam utilizar. Mais precisamente, pede-se aos estudantes inquiridos para escolher as três formas que preferem que o seu banco utilize para divulgar os seus produtos ou serviços, desde a primeira mais preferida até à terceira mais preferida (P.20).

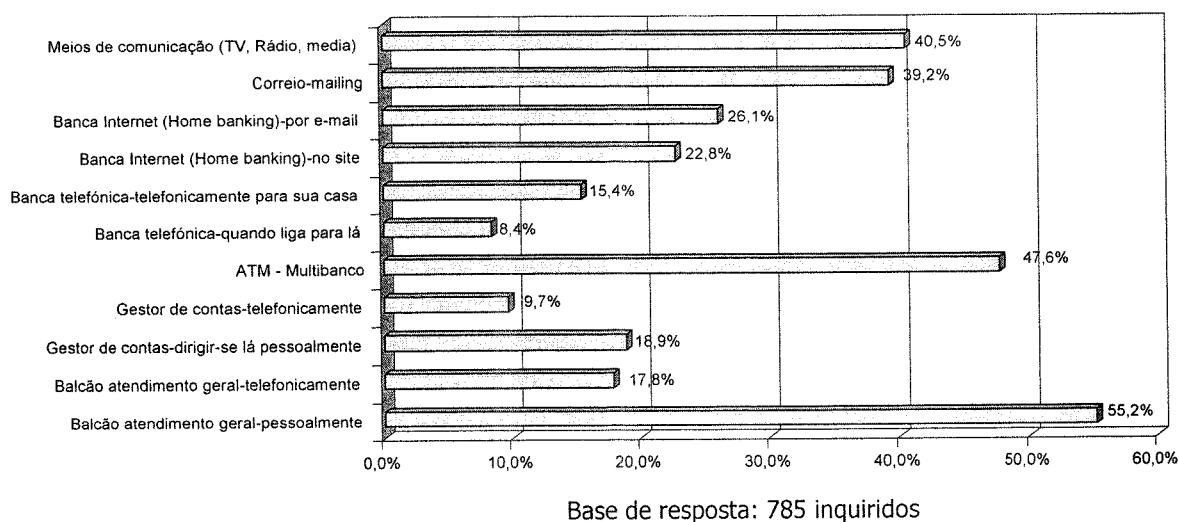
À imagem do que sucedeu anteriormente com questões do mesmo tipo (nomeadamente a nível das questões 14 e 15), alguns inquiridos não responderam à pergunta correctamente, pelo que se decidiu não tomar em conta a ordem de preferência, mas apenas o facto de ter ou não citado cada um dos itens em estudo.

O gráfico a seguir apresenta as percentagens de escolha de cada forma possível de comunicação por parte do banco.

As quatro formas mais escolhidas pelos inquiridos são: o balcão-atendimento geral quando se dirige lá pessoalmente (tomada por 55% do total de inquiridos), a caixa multibanco-ATM (48% do total de inquiridos), os meios de comunicação em geral como a televisão, rádio, etc. (41%) e o correio (39%).



**Gráfico 6.20 – Percentagens de escolha de cada forma preferida de comunicação utilizada pela instituição bancária para divulgação dos seus produtos e serviços (P.20)**



As formas menos apreciadas dizem aparentemente respeito ao telefone: a Banca telefónica – quando liga para lá (escolhida apenas por 8% do total de estudantes inquiridos), o Gestor de contas – telefonicamente (10%), a banca telefónica para casa do cliente (15%) e o Balcão Atendimento geral-telefonicamente (18%).

Todavia, se compararmos os inquiridos de economia e gestão relativamente aos estudantes de outras licenciaturas, observamos que os alunos de economia/gestão têm uma maior apetência para preferir que a instituição bancária comunique os seus produtos e serviços através do Balcão atendimento geral-pessoalmente (69% dos alunos de economia e gestão escolhem este meio) do que os alunos de outras licenciaturas (53% destes alunos), e através da Banca internet (homebanking)-no site (30% dos dos alunos de economia e gestão, contra 22% dos alunos de outras licenciaturas). Pelo contrário, quando se trata da Banca internet (home banking), por e-mail, esta é mais citada pelos alunos de outras licenciaturas (27%) em oposição aos de economia/gestão (19%).

Quando comparamos ambos os sexos, é de salientar que os inquiridos do sexo feminino preferem mais frequentemente que os do masculino que a sua instituição bancária comunique com eles através da Banca telefónica – para sua casa (item escolhido por 18% dos inquiridos do sexo feminino contra 11% dos do sexo masculino), assim como através da Banca Internet – por e-mail (28% contra 22%).

No que respeita ao ano escolar, verificamos que parece observar-se uma tendência para, à medida que vão avançando no curso, os estudantes preferirem com menor frequência as seguintes formas de comunicação do banco: balcão atendimento geral-pessoalmente (item escolhido por 62% dos novos alunos, 61% dos alunos de anos intermédias e 55% dos finalistas), gestor de conta-telefonicamente (com percentagens respectivas de 14%, 10% e 8%) e ATM (56%, 52% e 49%). Inversamente, a percentagem de escolha associada ao correio-mailing parece tender a aumentar com a evolução na licenciatura (escolhida por 33% dos novos alunos, 47% dos alunos de anos intermédios e 48% dos finalistas).

Antes de passarmos ao ponto seguinte, vamos ainda analisar quais são as fontes de informação mais utilizadas pelos inquiridos. Supondo que os estudantes inquiridos têm uma necessidade financeira específica, quais serão as três fontes de informação que mais frequentemente utilizam (P.21). Tal como na questão anterior, decidiu-se não tomar em conta a ordem de preferência, mas apenas o facto de ter ou não citado cada um dos itens em estudo.

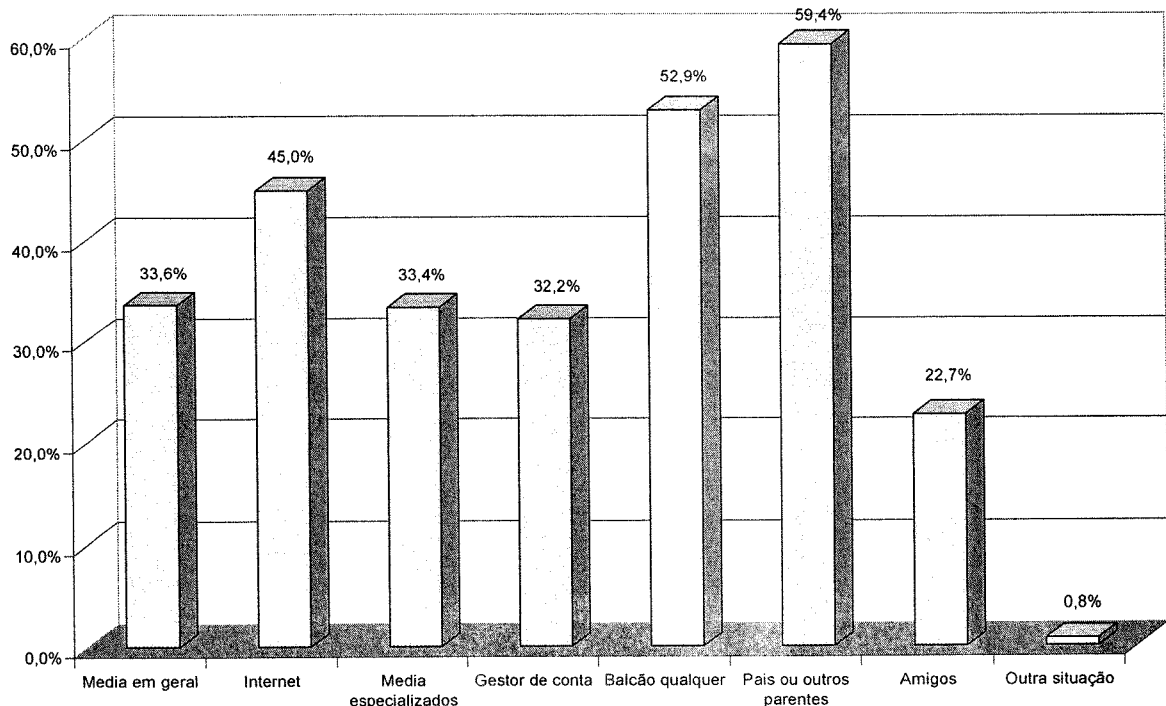
O gráfico a seguir apresenta as percentagens de escolha de cada atitude possível de procura de informação por parte do estudante.

Distinguem-se três atitudes mais usuais, escolhidas por perto ou mais de 50% dos estudantes inquiridos: aconselham-se junto dos pais ou outros parentes (indicada por 59% dos inquiridos), procuram informação de forma geral num qualquer balcão (53%), procuram informação na internet (45%).

Com percentagens de escolha perto dos 30% do total de inquiridos, encontramos as frases: procura informação nos media em geral (34%), procura informação nos media especializados (33%) e procura informação junto do seu gestor de conta

(32%). O aconselhamento junto de amigos só é escolhido por cerca de 23% do total dos inquiridos.

**Gráfico 6.21 – Percentagens de escolha de cada forma de procedimento possível face a uma necessidade financeira específica (P.21)**



Base de resposta: 785 inquiridos

No que respeita aos estudantes de economia e gestão, verificamos que estes apresentam percentagens de escolha das atitudes a tomar sempre superiores aos dos restantes estudantes, salvo no que diz respeito ao aconselhamento junto dos pais, em que as percentagens são semelhantes. Isto é explicado pelo facto dos estudantes destas duas licenciaturas apresentarem uma taxa de não respostas a esta questão inferior à associada aos alunos de outras licenciaturas.

Quanto a distinções entre sexos, a que se encontra mais patente diz respeito à procura de informação num qualquer balcão, para a qual a percentagem associada aos inquiridos do sexo feminino é bastante superior à registada para os do sexo masculino (56% dos estudantes do sexo feminino indicam este item contra 47% dos do sexo masculino).

Finalmente, quando estudamos o que se passa em termos do ano escolar dos estudantes, observamos que a percentagem de escolha da procura de informação nos media especializados aumenta com o ano escolar frequentado pelos inquiridos (item indicado por 31% dos novos alunos, 39% dos estudantes de anos intermédios e 41% de finalistas).

Pelo contrário, a percentagem associada ao aconselhamento junto dos amigos parece decrescer à medida que aumenta o ano escolar dos inquiridos: (item indicado por 28% dos novos alunos, 25% dos estudantes de anos intermédios e 21% de finalistas).

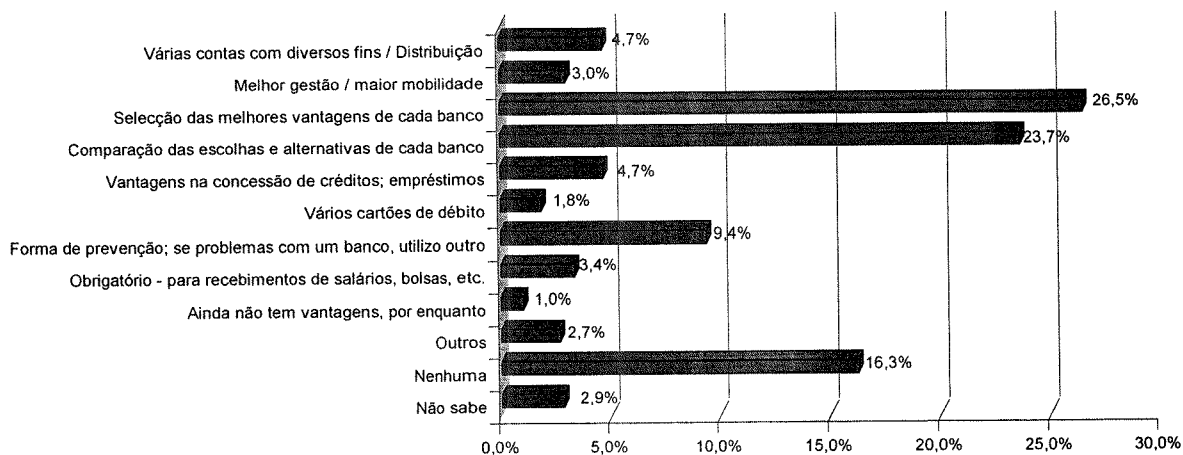
### **6.2.2.6. Fidelidade ao banco**

O aspecto da fidelidade potencial dos inquiridos ao seu banco já havia sido abordado na discussão da questão 13 do inquérito, porém vamos aqui aprofundá-lo um pouco mais. (questões 22 a 24).

Começamos por pedir aos inquiridos para enunciar a principal vantagem para o seu caso pessoal de ser cliente de diversos bancos (P.22). Não é portanto uma questão de resposta múltipla, mas uma questão aberta que foi posteriormente codificada (pode-se consultar o plano de codificação nos anexos a este estudo).

O gráfico seguinte apresenta as percentagens de escolha de cada categoria em termos do número de inquiridos que responderam a esta questão.

**Gráfico 6.22 – Vantagens em ser cliente de vários bancos simultaneamente (P.22)**



Base de resposta: 596 inquiridos

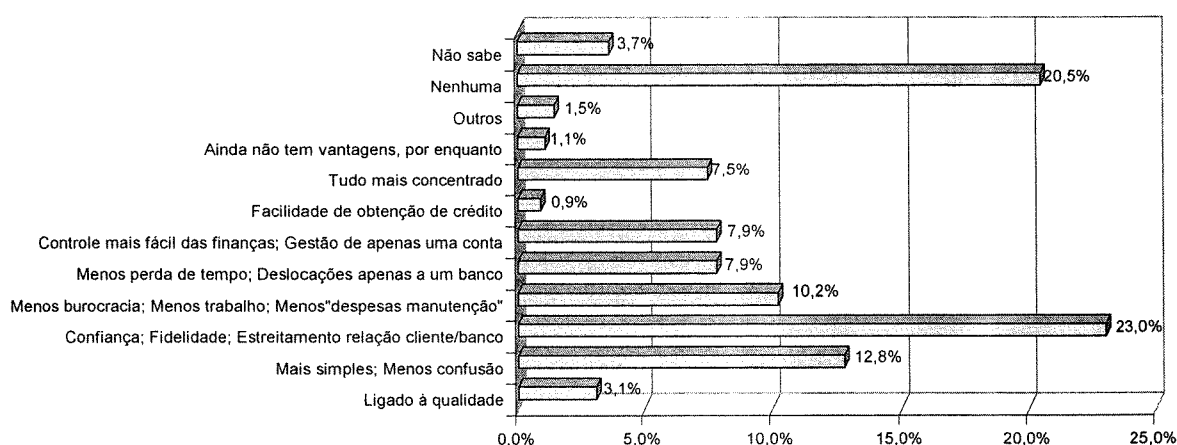
Assim, quanto às principais vantagens em ser-se cliente de várias instituições bancárias ao mesmo tempo, os inquiridos responderam que poderiam fazer uma selecção das melhores vantagens de cada banco (27%), poderia haver uma comparação das escolhas e alternativas oferecidas por cada instituição (24%), que não haveria nenhuma vantagem em ser-se cliente de mais do que uma instituição bancária (16%) e que era uma forma de prevenção, no caso de ter problemas com um banco, utilizaria outro (9%).

Quando comparamos os alunos de economia/gestão com os alunos de outras licenciaturas, reparamos que há uma maior preocupação dos alunos de economia/gestão em relação à comparação das escolhas e alternativas de cada banco (cerca de 30% dos alunos de economia e gestão indicam esta vantagem contra 21% dos alunos de outras licenciaturas). Por outro lado, a situação inverte-se quando se trata de uma forma de prevenção, ou seja, se tem um problema com um banco utiliza outro (10% dos alunos de outras licenciaturas indicam esta vantagem versus 3% dos alunos de economia/gestão).

Se analisarmos o sexo feminino versus o sexo masculino, observamos que 22% dos inquiridos do sexo masculino dizem não haver nenhuma vantagem em ser cliente de vários bancos simultaneamente, enquanto que a mesma resposta é dada por 13% dos inquiridos do sexo feminino. Por outro lado, no que respeita à selecção das melhores vantagens de cada banco, também observamos uma percentagem superior de inquiridos do sexo feminino que indica este item (29% dos inquiridos do sexo feminino contra 22% dos do sexo masculino). Assim, tendo em conta as respostas a esta questão, os inquiridos do sexo feminino parecem ser menos fiéis que os do sexo masculino, ou pelo menos mais predispostos à partida a ter vários bancos ou a procurar informação noutros bancos.

Vejamos em seguida as principais vantagens em ser cliente de apenas um banco indicadas pelos estudantes universitários (P.23).

**Gráfico 6.23 – Vantagens em ser cliente apenas de um banco (P.23.)**



Base de resposta: 547 inquiridos

No que diz respeito às vantagens que se poderão ter em ser cliente de apenas uma instituição bancária, os inquiridos referem a Confiança/Estabilidade/Relação cliente-banco (23%), nenhuma vantagem (21%), Mais simplicidade e menos confusão (13%) e Menos burocracias/menos despesas de manutenção (10%).

Se compararmos os alunos de economia/gestão com os alunos de outras licenciaturas, notamos que os primeiros tendem a referir com maior frequência a ideia de confiança, fidelidade, estreitamento da relação cliente/banco (30% dos estudantes de economia e gestão contra 20% dos alunos de outras licenciaturas).

Quando opomos os inquiridos do sexo feminino aos inquiridos do sexo masculino, observamos que 25% dos alunos do sexo masculino dizem não haver nenhuma vantagem em ser cliente de um só banco, enquanto que a mesma resposta é dada por 18% dos inquiridos do sexo feminino. Não é pois confirmada a ideia que os inquiridos do sexo feminino seriam menos fiéis que os do sexo masculino, as opiniões aparentemente dividem-se.

Pede-se então aos inquiridos para escolher as 3 principais razões que o fariam deixar de ser cliente de um banco. Tal como anteriormente já aconteceu, decidimos aqui não considerar a ordem de escolha devido ao facto de alguns inquiridos terem entendido mal a pergunta, mas apenas se os inquiridos seleccionaram ou não cada um dos itens.

**Quadro 6.16 – Principais razões que o fizeram/fariam deixar de ser cliente de um banco (P.24)**

	Freq	%
<b>Atendimento-"Ignorância"/Incapacidade de informar dos funcionários</b>	374	47.6%
<b>Atendimento-"Má criação"/Falta simpatia dos funcionários</b>	311	39.6%
<b>Atendimento demorado</b>	302	38.5%
<b>Procedimentos muito burocráticos</b>	227	28.9%
<b>Problemas com o cartão multibanco</b>	179	22.8%
<b>Publicidade enganosa</b>	140	17.8%
<b>Despesas de manutenção dos produtos e serviços demasiado elevadas</b>	134	17.1%
<b>Condições e produtos piores que noutros bancos</b>	104	13.2%
<b>Produtos e serviços não são adaptados às suas necessidades</b>	94	12.0%
<b>Localização do balcão não lhe ser adequada</b>	80	10.2%
<b>Falta de canais que evitem deslocação ao banco</b>	71	9.0%
<b>Entraves na aquisição de produtos (crédito,...)</b>	66	8.4%
<b>Concederem-lhe mais facilmente outro tipo de crédito noutra instituição</b>	65	8.3%
<b>Concederem-lhe mais facilmente crédito à habitação noutra instituição</b>	64	8.2%
<b>Problemas com o cartão de crédito</b>	63	8.0%
<b>Problemas com empréstimos que tem</b>	63	8.0%
<b>Receber o salário noutra instituição</b>	53	6.8%
<b>Contactos para promoção de produtos demasiado frequentes</b>	34	4.3%
<b>Outra razão</b>	4	0.5%
<b>Nenhuma razão em especial</b>	5	0.6%

Base de resposta: 785 inquiridos

O quadro anterior apresenta assim as percentagens de inquiridos que escolheram cada um dos itens, ordenados por ordem decrescente desde a mais escolhida à menos escolhida.

Desta forma, verificamos que as principais razões que fizeram/fariam com que os inquiridos deixassem de ser clientes de uma instituição bancária são o Atendimento-"Ignorância"/Incapacidade de informar dos funcionários (48% do total dos inquiridos), Atendimento-"Má criação"/Falta simpatia dos funcionários (40%), Atendimento demorado (39%), Procedimentos muito burocráticos (29%) e Problemas com o cartão multibanco (23%).

Quando se trata dos alunos de economia/gestão em comparação com os alunos de outras licenciaturas, observa-se que os primeiros dão mais relevância à "Ignorância"/Incapacidade de informação por parte dos funcionários de uma instituição do que os alunos de outra licenciaturas (61% dos alunos de economia/gestão seleccionam este item contra 46% dos alunos de outras licenciaturas).

Quando comparamos os indivíduos do sexo feminino com os indivíduos do sexo masculino, observamos que as maiores diferenças se encontram ao nível do Atendimento-"má criação"/falta de simpatia dos funcionários (referenciado por 45% dos inquiridos do sexo masculino contra 37% dos inquiridos do sexo feminino) e os Procedimentos muito burocráticos (referenciado por 34% dos alunos do sexo masculino versus 26% dos inquiridos do sexo feminino).

Tomando em conta o ano escolar, observamos que 24% dos Finalistas apontam como uma das principais razões que o fizeram/fariam deixar de ser cliente de um banco, as despesas de manutenção dos produtos e serviços serem demasiado elevadas (contra 17.5% dos Novos alunos e 17.8% dos Outros estudantes).



## 6.2.2.7. Universidade: cooperação com banco e satisfação geral

Finalmente, analisamos quais as formas preferidas de cooperação entre banco e universidade e o grau de satisfação dos inquiridos com a universidade em estudo (questões 25 e 26).

Pede-se aos inquiridos, para cada uma das formas possíveis de cooperação entre um banco específico e uma universidade, indicarem se a consideram muito interessante (5), interessante (4), nem interessante, nem pouco interessante (3), pouco interessante (2) ou nada interessante (1).

**Quadro 6.17 – Formas mais interessantes de cooperação entre um banco e uma universidade (P.25)**

	Média (1-Nada interessante a 5-Muito interessante)	Base de resposta
O banco patrocinar bolsas de estudo para estudantes da universidade	4.3	617
O banco patrocinar bolsas de investigação para os investigadores da universidade	4.2	606
O banco conceder crédito a taxas especiais aos estudantes para pagamento de propinas	4.2	617
Cartão estudante/colaborador funcionar como cartão multibanco do banco	4.1	661
Banco patrocinar certos prémios, como para o melhor aluno de determinado curso ou matéria	4.1	615
O banco aceitar um certo número anual de estudantes da universidade como estagiários	4.1	624
Abertura de um balcão dentro das instalações da universidade	4.0	643
O banco patrocinar congressos e outros eventos científicos da universidade	4.0	624
Grupos de investigação da universidade darem apoio no desenvolvimento e actividade do banco	3.7	594
Formação funcionários banco em cursos de pós-graduação/especializações dados na univ.	3.6	603
Criação projectos de investigação conjuntos, com equipas de funcionários do banco e investigadores da univ.	3.6	609
Formação funcionários do banco em cursos técnicos específicos dados na univ.	3.4	604
Funcionários do banco leccionarem nalgumas matérias em cursos da univ.	3.0	596

Intervalo de variação para o desvio padrão associado às médias obtidas: [0.97;1.17]

O quadro anterior apresenta os valores médios atribuídos a cada forma de cooperação banco-universidade, por ordem decrescente de importância.

As formas de cooperação mais valorizadas pelos inquiridos dizem respeito ao patrocínio de bolsas de estudo (com um valor médio de 4.3) e bolsas de investigação para os investigadores da universidade (4.2), assim como a concessão de crédito a taxas especiais para pagamento de propinas (4.2). Não se observam diferenças de escolha aparentemente significativas em termos do ano escolar. As formas de cooperação menos valorizadas pelos estudantes contemplam aspectos como os funcionários do banco leccionarem nalgumas matérias (3.0) ou a formação dos funcionários do banco ser efectuada em cursos técnicos específicos dados na universidade.

Pedi-se finalmente, no que respeita à universidade que frequentam, para os inquiridos indicarem o seu grau de satisfação relativamente a diversos aspectos, em que 1 significava que se encontravam muito insatisfeitos e 5 muito satisfeitos.

O quadro a seguir apresenta os valores médios obtidos para cada um dos aspectos em estudo.

**Quadro 6.18 – Grau médio de satisfação para com a universidade (P.26)**

	Média (1-Muito insatisfeito a 5-Muito satisfeito)	Base de resposta
Satisfação geral com a universidade	3.5	664
Localização e acessibilidades da universidade	3.5	655
Satisfação das suas expectativas iniciais quando escolheu o seu curso	3.3	660
Satisfação com o serviço da biblioteca (espaço, documentação, atendimento)	3.3	638
Qualidade do ensino/docentes	3.2	660
Acessibilidade dos docentes aos alunos	3.2	649
Satisfação face às suas saídas profissionais futuras	3.0	638
Adequação do sistema de avaliação (calendário de exames, tipo de avaliação)	2.9	640
Adequação dos conteúdos programáticos das cadeiras à vida profissional futura	2.8	646
Satisfação com o serviço da secretaria	2.8	622
Satisfação com o serviço da reprografia	2.8	635
Satisfação com o serviço da(s) cantina(s) (espaço, comida, atendimento, custos)	2.6	638

Intervalo de variação para o desvio padrão associado às médias obtidas: [0.92;1.51]

De uma forma global, não se obtêm valores muito elevados quanto à satisfação. A satisfação geral com a universidade (3.5) e a Localização e acessibilidades da universidade (3.5) são os aspectos aos quais está associado o valor mais elevado de satisfação. O valor menos elevado diz respeito à satisfação com o serviço prestado na cantina (2.6).

Em termos do ano escolar observa-se que os alunos do 1º ano têm, em média, uma satisfação geral com a Universidade superior aos alunos dos restantes anos assim como em relação à qualidade do ensino/docente (respectivamente 3.74 e 3.43 para o 1º ano, 3.47 e 3.16 para os Finalistas e 3.34 e 3.06 para os anos intermédios). Quanto à satisfação relativamente à localização e acessibilidades da universidade esta tendência inverte-se, passando os finalistas a estarem mais satisfeitos (3.73 para os finalistas, 3.54 para os alunos do 1º ano e 3.48 para os restantes alunos dos anos intermédios).

Em relação aos restantes aspectos de satisfação existe uma tendência decrescente, à medida que os alunos vão avançando no ano escolar, como se pode ver no quadro abaixo.

**Quadro 6.19 – Grau médio de satisfação para com a universidade, tendo em conta o ano escolar (P.26)**

	1º anistas	Outros	Finalistas (1 ou menos anos para terminar)	Frequência
26_1-Satisfação geral com a universidade	3.74	3.34	3.47	198
26_2-Localização e acessibilidades da universidade	3.54	3.48	3.73	199
26_3-Satisfação das suas expectativas iniciais quando escolheu o seu curso	3.49	3.32	3.21	195
26_4-Qualidade do ensino/docentes	3.43	3.06	3.16	198
26_5-Acessibilidade dos docentes aos alunos	3.35	3.16	3.13	195
26_6-Adequação dos conteúdos programáticos das cadeiras à vida profissional futura	3.15	2.74	2.65	191
26_7- Adequação do sistema de avaliação (calendário de exames, tipo de avaliação)	3.11	2.83	2.63	193
26_8-Satisfação com o serviço da biblioteca (espaço, documentação, atendimento)	3.44	3.21	3.16	192
26_9-Satisfação com o serviço da(s) cantina(s) (espaço, comida, atendimento, custos)	2.81	2.47	2.53	194
26_10-Satisfação com o serviço da secretaria	3.09	2.70	2.62	186
26_11-Satisfação com o serviço da reprografia	3.16	2.74	2.63	191
26_12-Satisfação face às suas saídas profissionais futuras	3.24	3.01	2.80	193

### **6.2.3. Análise parcial dos resultados**

Vamos analisar cada uma das grandes partes do questionário, especificamente para os alunos de economia e gestão versus os restantes estudantes de outras áreas.

#### **6.2.3.1. Área licenciatura Economia/Gestão**

##### **6.2.3.1.1. Características socio-demográficas**

As licenciaturas de Gestão de Empresas (6.6%), Engenharia Agrícola (6.4%), Engenharia Zootécnica (6.0%), Economia (5.7% do total) são as que apresentam um número de alunos inquiridos mais elevado, comparativamente às restantes. Isso leva a que a área de Economia e Gestão (que abrange apenas 2 cursos) tenha associado um número médio de alunos superior ao das restantes áreas (49 alunos inquiridos em média por curso dentro desta área, contra valores médios entre 16 e 21 para as restantes áreas de licenciatura).

Isto é especialmente interessante neste estudo, na medida em que um dos nossos propósitos reside em saber se os alunos de economia e de gestão se distinguem dos restantes em termos de comportamento, face a uma instituição bancária e nomeadamente analisar se serão ou não mais valiosos.

No que respeita às características socio-demográficas, destacamos as seguintes observações:

- 44.2% dos inquiridos que estudam economia/gestão são do distrito de Évora, contra 32% dos alunos de outras licenciaturas, em relação ao mesmo distrito;
- Cerca de 26% dos alunos que frequentam esta área pensam adquirir a sua independência económica aos 26 anos de idade, contra 17% dos estudantes das restantes licenciaturas (que tendem a indicar uma idade inferior);

- Em relação às Profissões científicas, técnicas, artísticas e similares, 10% dos alunos de economia/gestão fazem parte de agregados em que o PCAF (Principal Contribuinte para o Agregado Familiar) tem uma profissão nesta área, enquanto que esta situação ocorre para 22% dos alunos de outras licenciaturas. Quando analisamos as profissões onde se inserem Agricultores, pescadores, trabalhadores agrícolas e florestais, constatamos que estas são referidas por 12% dos alunos de economia/gestão contra 6% dos alunos de outras licenciaturas. Isto pode dever-se ao facto de um dos distritos onde residem mais frequentemente os estudantes de economia e gestão ser o de Évora, essencialmente um distrito mais rural;
- Ao analisamos o nível de instrução mais frequente do PCAF reparamos que, corresponde ao 2º ciclo do Ensino Básico ou equivalente. Com efeito, 18.1% dos alunos de economia/gestão declaram que os principais contribuintes para o seu agregado têm esse nível de instrução, contra 10.2% nos alunos de outras licenciaturas. Pelo contrário, 7.4% dos alunos de economia/gestão respondem que os seus PCAF frequentaram o Ensino Superior (licenciatura ou pós-graduação), enquanto que a percentagem correspondente para os alunos de outras licenciaturas é de 15.5%. Isto pode dever-se ao facto dos pais dos estudantes de economia/gestão da nossa amostra terem mais frequentemente profissões no sector da agricultura e pescas.

### **6.2.3.1.2. Montante mensal, suas fontes e aplicações**

- Quando comparamos os estudantes de economia/gestão com os de outras licenciaturas, verificamos que a percentagem média entregue pelos encarregados de educação aos estudantes de economia/gestão (65% do montante total em média) é superior à entregue aos alunos de outras licenciaturas (55%). Isto poderá dever-se ao facto de grande parte dos estudantes de economia residirem no distrito de Évora (tanto durante como fora do período escolar), isto é, residirem em casa dos pais e estarem por essa razão mais dependentes deles. Por outro lado, os alunos de outras licenciaturas apresentam uma percentagem média do

montante total disponível que provém de rendimento de trabalho a tempo inteiro superior à dos estudantes de economia/gestão (5% de percentagem média para estudantes de outras licenciaturas contra 0.2% para os de economia/gestão). A maior independência dos estudantes de outras licenciaturas que não economia e gestão já foi discutida anteriormente neste relatório e deve-se sobretudo a cursos de Letras;

- É curioso verificar também que, a percentagem média gasta pelos alunos de economia/gestão em lazer (16%) é superior à que os alunos de outras licenciaturas gastam (9%). Isso pode não corresponder a um gasto superior efectivo, mas estar relacionado com o facto de aparentemente os alunos de economia/gestão se encontrarem menos frequentemente deslocados e por isso a percentagem relativa a outros itens, como o alojamento e a alimentação, serem inferiores.

### **6.2.3.1.3. Bancos mais utilizados: razões de satisfação e insatisfação**

- Quando comparamos os alunos de economia/gestão com os de outras licenciaturas, verificamos que são os estudantes de economia/gestão aqueles que têm mais tendência para serem clientes de diversos bancos. Com efeito, 80% dos estudantes de economia e gestão são clientes de diversos bancos, enquanto essa situação ocorre para 73% dos alunos de outras licenciaturas;
- Observamos ainda que 80% dos inquiridos de economia/gestão utiliza o BES-Banco Espírito Santo (contra 70% das outras licenciaturas) e que o mesmo se passa com a CGD-Caixa Geral de Depósitos (65% versus 56%). Aliás, para praticamente a totalidade dos bancos em estudo, verificamos que os estudantes de economia e gestão apresentam uma percentagem de utilização tão grande ou maior que os restantes estudantes. Isto significa que, de uma forma geral, os estudantes de economia e gestão utilizam um número superior de bancos comparativamente aos restantes estudantes universitários;

- É curioso verificar que, entre as razões de insatisfação com os bancos utilizados mais citadas pelos estudantes de economia, se destacam razões tais como: as despesas de manutenção serem demasiado elevadas (escolhida por cerca de 19% dos estudantes de economia ou gestão que responderam a esta questão contra 11% dos restantes estudantes), os produtos e serviços não serem adaptados às suas necessidades (19% contra 10%) e a publicidade enganosa (16% contra 8%). Estes estudantes tendem a apresentar uma maior variedade de razões de insatisfação do que os restantes estudantes de outras licenciaturas;
- Quando comparamos os resultados relativos aos estudantes de economia e gestão com os estudantes das restantes licenciaturas, verificamos que os primeiros parecem valorizar mais que os segundos, em termos de razões de satisfação com os bancos utilizados: a simpatia dos funcionários no atendimento e a facilidade de utilização de canais que evitem deslocações ao banco. Com efeito, cerca de 57% dos estudantes de economia e gestão que responderam a esta questão indicam como razão de satisfação a simpatia dos funcionários no atendimento (contra 48% dos estudantes de outras licenciaturas) e cerca de 32% escolhem a facilidade de utilização de canais que evitem deslocações ao banco (contra 26% para os restantes estudantes). Inversamente indicam com menor frequência razões de satisfação tais como: o conhecimento e esclarecimento dos funcionários no atendimento (escolhida por 55% dos estudantes de economia que responderam a esta questão contra 67% dos restantes estudantes) e a capacidade de resolução de problemas (43% contra 49%);
- Os estudantes de economia e gestão parecem ser assim clientes mais exigentes nalguns aspectos do atendimento e mais propensos à utilização de canais alternativos de comunicação com os bancos. Talvez precisamente por terem mais tendência a utilizar outros canais que não só o atendimento ao balcão valorizem menos que outros clientes o conhecimento dos funcionários no atendimento (têm outras fontes de informação) e a sua capacidade de resolução de problemas (possuem outras formas de resolver problemas). Como veremos mais adiante, os

estudantes de economia parecem utilizar formas de procura de informação sobre produtos e serviços financeiros eventualmente mais esclarecedoras do que os restantes estudantes.

#### **6.2.3.1.4. Produtos e serviços utilizados**

- A nível dos produtos mais utilizados referidos, verificamos que os estudantes que frequentam as licenciaturas de economia e gestão tendem a adquirir tanto ou mais que os restantes estudantes os produtos e serviços disponibilizados pelo banco que mais utilizam. Assim, apresentam percentagens de utilização superiores sobretudo para os depósitos à ordem (89% dos estudantes de economia e gestão contra 78% dos restantes estudantes), os cartões de débito (83% contra 70%) e os depósitos a prazo (39% contra 34%). Todavia, tendem a utilizar menos o cartão de crédito (24% dos estudantes de economia e gestão contra 30% dos restantes estudantes). Esta utilização menos frequente do cartão de crédito poderá estar relacionada com o facto dos estudantes de economia tenderem a serem menos que os outros estudantes deslocados (tendem a viver em Évora todo o ano), mas também eventualmente a preferirem utilizar o cartão de débito em detrimento do de crédito;
- No que respeita aos produtos e serviços financeiros que pretendem adquirir no futuro, verificamos que para a grande maioria dos itens indicados, os estudantes de economia e gestão tendem a apresentar um grau médio de certeza superior ao dos restantes estudantes. Parecem assim estar mais propensos a vir a adquirir no futuro qualquer tipo de produto ou serviço financeiro.

#### **6.2.3.1.5. Formas de comunicação do/para o banco**

- No que respeita às diversas formas de comunicação com o banco, verificamos que os estudantes de economia apresentam graus médios de utilização superiores para todos os itens (com a excepção do atendimento geral telefónico para o balcão, o que pode ser explicado por recorrerem



com maior frequência à banca telefónica ou ao atendimento via o seu gestor de conta, por exemplo). Isto significa que utilizam com maior frequência todos os canais à sua disposição. Os valores mais importantes encontram-se para a Caixa multibanco (90% dos estudantes de economia e gestão utilizam-na mais de uma vez por mês contra 79% dos restantes estudantes), o balcão pessoalmente (89% contra 77%), banca por internet (29% contra 22%) e o gestor de conta pessoalmente (25% contra 20%);

- Quanto às formas de comunicação utilizadas pelo banco para divulgar os seus produtos e serviços, observamos que os alunos de economia/gestão têm uma maior apetência para preferir que a instituição bancária comunique os seus produtos e serviços através do Balcão atendimento geral-pessoalmente (69% dos alunos de economia e gestão escolhem este meio) do que os alunos de outras licenciaturas (53% destes alunos), através do seu gestor de conta-pessoalmente (25% dos alunos de economia e gestão contra 18% dos restantes estudantes) e através da Banca internet (homebanking)-no site (30% contra 22%). Pelo contrário, quando se trata da Banca internet (home banking)-por e-mail, esta é mais citada pelos alunos de outras licenciaturas (27% destes estudantes) em oposição aos de economia/gestão (19%). Os estudantes de economia e gestão parecem favorecer um atendimento mais personalizado que os restantes estudantes, apesar de provavelmente quando são eles próprios querem procurar informação irem à partida a fontes "gerais" tais como a página web dos bancos;
- Com efeito, quanto às formas de procura de informação face a uma necessidade financeira específica, verificamos que os estudantes de economia e gestão apresentam percentagens de escolha das diversas atitudes a tomar sempre superiores aos dos restantes estudantes (salvo no que diz respeito ao aconselhamento junto dos pais, em que as percentagens são semelhantes). Os estudantes de outras licenciaturas, aliás, apresentam uma taxa de não respostas superior nesta questão (12% dos estudantes de outras licenciaturas não respondem contra apenas 2% dos estudantes de economia e gestão). Os estudantes de

economia e gestão parecem ter assim já uma ideia de como procurar informação que responda às suas necessidades financeiras (provavelmente porque já sentiram necessidade de procurar informação anteriormente).

### **2.3.1.6. Fidelidade ao banco**

- No que respeita às principais vantagens em ser-se cliente de vários bancos, verificamos que os alunos de economia/gestão indicam com maior frequência a comparação das escolhas e alternativas de cada banco (cerca de 30% dos alunos de economia e gestão indicam esta vantagem contra 23% dos alunos de outras licenciaturas). Por outro lado, a situação inverte-se quando se trata da vantagem “forma de prevenção, ou seja, se tem um problema com um banco utiliza outro” (10% dos alunos de outras licenciaturas indicam esta vantagem versus 3% dos alunos de economia/gestão);
- Quanto às vantagens em ser-se cliente de apenas um banco, notamos que os alunos de economia/gestão tendem a referir com maior frequência a ideia de confiança, fidelidade, estreitamento da relação cliente/banco (30% dos estudantes de economia e gestão contra 20% dos alunos de outras licenciaturas);
- Quando se pede para os inquiridos escolherem as principais razões que os fariam deixar de ser clientes de um banco, verificamos que os alunos de economia/gestão dão mais relevância à “Ignorância”/Incapacidade de informação por parte dos funcionários de uma instituição do que os alunos de outra licenciaturas (61% dos alunos de economia/gestão seleccionam este item contra 46% dos alunos de outras licenciaturas). Isto é curioso na medida em que quando se perguntou anteriormente acerca das razões de insatisfação com os bancos que utilizam, os estudantes de economia/gestão indicaram menos frequentemente que os restantes precisamente a ignorância”/Incapacidade de informação por parte dos funcionários. Isto pode eventualmente dever-se ao facto de os estudantes de economia darem tanta importância a este aspecto que

deixaram de ser clientes dos bancos que não os satisfizeram neste campo. Assim sendo, os bancos dos quais ainda são clientes têm de assegurar este aspecto primordial e por isso já não representa uma razão tão importante de insatisfação com essas instituições.

### **6.2.3.1.7. Universidade: cooperação com banco e satisfação geral**

- No que respeita ao grau de interesse atribuído a diversas formas de cooperação entre o banco e a universidade, observa-se que os estudantes de economia e gestão apresentam um grau médio de interesse sempre superior ao dos restantes estudantes. Identificam-se somente 3 aspectos em que apresentam um grau médio de interesse igual ou ligeiramente inferior aos registados para os estudantes de outras licenciaturas: o banco patrocinar certos prémios (como o melhor aluno de determinado curso ou matéria), patrocinar bolsas de estudo para estudantes universitários, conceder crédito a taxas especiais aos estudantes para pagamento de propinas.
- Quanto ao grau de satisfação com diversos aspectos da universidade, os estudantes de economia e gestão apresentam, geralmente, um grau médio de interesse igual ou superior ao dos restantes estudantes. Destacam-se 3 aspectos em que apresentam graus médio de satisfação inferiores, a saber: adequação do sistema de avaliação (calendário de exames, tipo de avaliação), serviço da secretaria, serviço de reprografia.

### **6.2.3.2. Ano escolar**

Vamos analisar cada uma das grandes partes do questionário, especificamente para os estudantes dos diversos anos escolares em estudo, a saber: os estudantes do primeiro ano (Novos alunos), os finalistas e os restantes alunos da universidade de Évora.

Cerca de 30% do total de inquiridos são Novos alunos, enquanto que apenas 18% são finalistas. A maioria, cerca de 52% dos respondentes, são Outros estudantes.

Nesta distribuição do número de estudantes por estes três grupos encontra-se patente o facto de muitos estudantes que entram nas universidades não concluírem a sua licenciatura, abandonando o Ensino Superior. A crescer a este fenómeno e associado ao caso da Universidade de Évora ser uma universidade do interior que chama a si muitos estudantes de todas as partes do país (como veremos já a seguir), poderá eventualmente também verificar-se que alguns estudantes tentem entrar nesta universidade já pensando em posteriormente pedir transferência para outras instituições mais próximas da área da sua residência.

### **6.2.3.2.1. Características socio-demográficas**

- Observa-se um certo desequilíbrio na amostra em determinadas áreas de licenciatura entre Novos alunos (que frequentam a universidade há 1 ano ou menos), Finalistas (aos quais falta 1 ano ou menos para terminar a licenciatura) e Outros estudantes (que frequentam a Universidade há mais de um ano, mas a quem falta mais de um ano também para terminar a licenciatura). Com efeito, por exemplo, verificamos que 20% dos Novos alunos, mas apenas 2% dos Finalistas e 6% dos Outros estudantes frequentam uma licenciatura na área de Artes e Arquitectura. Isto poderá eventualmente dever-se ao facto de terem surgido novos cursos nesta área mais recentemente, o que leva a que hajam menos finalistas, um pouco mais de alunos de anos intermédios e bastante mais de novos alunos. Por outro lado, 17% dos Novos alunos, 18% dos Finalistas, mas 33% dos Outros estudantes frequentam uma licenciatura na área de Engenharias. Finalmente, 33% dos Finalistas, mas apenas 13% dos Novos alunos e 18% dos Outros estudantes frequentam uma licenciatura da área de Letras. A área de Letras poderá ser uma área cada vez menos procurada pelos estudantes pelas cada vez mais escassas saídas profissionais;
- No que respeita ao ano de frequência da universidade, constata-se que os Finalistas apresentam uma maior propensão para serem trabalhadores estudantes que os restantes estudantes. Com efeito, cerca de 13% dos alunos finalistas afirmam ser trabalhadores estudantes, contra 6.2% dos Novos alunos e 5.7% dos Outros estudantes;

- Em termos do sexo dos inquiridos, verificamos que parece existir uma maior propensão para os alunos do sexo feminino serem ou novos Alunos ou Finalistas. Com efeito, apesar da maior parte dos estudantes do sexo feminino serem de Outros anos (48% do total dos estudantes de outros anos são do sexo feminino), cerca de 32% e de 20% são respectivamente Novos alunos ou Finalistas. No que diz respeito aos estudantes do sexo masculino, verificamos que a grande maioria frequenta Outros anos (60% dos estudantes do sexo masculino), enquanto que 26% são Novos alunos e apenas 15% são Finalistas. Isto pode dever-se a um maior sucesso escolar por parte dos elementos do sexo feminino (tanto na entrada da faculdade como em terminar a licenciatura), mas também a um certo desequilíbrio da amostra no que respeita à distribuição por ano em determinadas licenciaturas, conforme já vimos anteriormente;
- Quando temos em consideração o nível de instrução do PCAF em termos do ano escolar, observamos que 39% dos Finalistas responderam que o seu PCAF frequentou o 1º ciclo do ensino Básico ou equivalente (contra 24.4% dos Novos alunos e 26.2% dos Outros alunos).

#### **6.2.3.2.2. Montante mensal, suas fontes e aplicações**

- No que diz respeito às diferenças observadas tendo em conta a origem do montante mensal e o ano escolar, verificamos que as percentagens médias associadas a determinadas origens ou proveniências do montante disponível para despesas decrescem à medida que os estudantes evoluem nos anos escolares dos seus cursos de licenciatura. Destacamos, por exemplo, a percentagem média relativa a despesas pagas directamente pelos encarregados de educação (21% para novos alunos, 18% para alunos de anos intermédios e 14% para finalistas) e a percentagem de dinheiro não regular entregue pelos encarregados de educação ou outros parentes (10%, 7% e 3%, respectivamente para novos alunos, alunos de anos intermédios e finalistas);
- Pelo contrário, a percentagem média associada a rendimento de trabalho a tempo inteiro é bastante superior junto dos estudantes finalistas,

comparativamente aos dois outros grupos (8% para os finalistas contra 4% e 3%, respectivamente para novos alunos e alunos de anos intermédios);

- É curioso verificar, contudo, que a percentagem média proveniente dos encarregados de educação para alunos de anos intermédios é superior aos dois outros grupos: cerca de 60% para alunos de anos intermédios, contra 48% e 55%, respectivamente para novos alunos e para finalistas.

### **6.2.3.2.3. Bancos mais utilizados: razões de satisfação e insatisfação**

- Pede-se aos inquiridos para indicarem 3 bancos dos quais se recordam. Quando comparamos os nomes dos bancos referidos em termos do ano escolar, observamos que quanto mais avançados no curso se encontram os estudantes menos frequentemente referem o BES e mais frequentemente a CGD. Com efeito, no total, o BES-Banco Espírito Santo é referido por 91% dos Novos alunos, contrastando com os 77% de inquiridos que são Finalistas e os 86% dos de Outros anos intermédios. Em relação à CGD-Caixa Geral de Depósitos, esta é referenciada por 83.3% dos alunos Finalistas, contra 58.8% dos Novos alunos e 75.7% dos Outros. Tal poderá dever-se ao facto de só mais recentemente o BES ter passado a ser o banco associado ao cartão universitário na Universidade de Évora, tendo substituído a CGD. Este facto poderá explicar também por que praticamente a totalidade dos inquiridos são ou já foram clientes da CGD e igualmente a grande percentagem de clientes que abandonaram a CGD, como veremos mais adiante;
- Identifica-se uma tendência crescente para os alunos serem clientes de vários bancos à medida que vão progredindo no curso. Dessa forma, 77% dos novos alunos são clientes de diversos bancos, 79% dos alunos de anos intermédios encontram-se nessa situação, assim como 84% dos finalistas;

- Quando analisamos os bancos mais utilizados em termos do ano escolar, observamos que 87% dos Novos alunos inquiridos utilizam o BES-Banco Espírito Santo, enquanto o mesmo se passa com 75% dos Finalistas e 74% dos Outros alunos. Quanto à CGD-Caixa Geral de Depósitos é utilizada por 78% dos Finalistas, a contrastar com os 47% dos Novos alunos e 65% dos Outros. Tal como anteriormente, observa-se uma tendência para à medida que os estudantes avançam no seu curso de licenciatura utilizarem menos o BES e mais a CGD, o que provavelmente se deverá à CGD ter sido associada ao cartão universitário até recentemente, quando foi substituída nessa função pelo BES. Esta tendência poderá também traduzir uma certa fidelidade por parte dos estudantes universitários à medida que estão mais avançados no curso;
- Quanto às principais razões de insatisfação com os bancos utilizados, verificamos que a percentagem de escolha associada aos dois itens seguintes aumenta à medida que os estudantes vão evoluindo no curso: a ignorância ou incapacidade de informar (com percentagens de escolha de 24% para os novos alunos, 29% para os alunos de anos intermédios e 33% para os finalistas) e a demora no atendimento (71%, 79% e 82%, respectivamente);
- No que diz respeito às razões de satisfação com as instituições bancárias que utilizam não se identificam diferenças importantes entre os inquiridos consoante o ano que frequentam.

#### **6.2.3.2.4. Produtos e serviços utilizados**

- Relativamente aos produtos mais utilizados, observamos que a percentagem de utilização aumenta à medida que o estudante progride no ano do seu curso de licenciatura. São os casos de:
  1. depósitos à ordem (escolhidos por 82% dos novos alunos, 86% dos estudantes de anos intermédios e 95% dos finalistas);

2. depósitos a prazo (com percentagens de escolha de 34%, 39% e 40%, respectivamente para os novos alunos, os estudantes de anos intermédios e os finalistas);
  3. cartão de débito (72%, 80% e 84%);
  4. pagamentos de despesas domésticas por multibanco (41%, 44%, 61%) e por domiciliação (8%, 10%, 14%);
  5. transferências bancárias por multibanco (36%, 38%, 44%);
  6. recebimento de salário (11%, 11%, 22%).
- Pelo contrário, a percentagem de utilização do cartão de crédito e do crédito para propinas decresce à medida que o estudante progride no seu curso de licenciatura. Com efeito o cartão de crédito é escolhido por 41% dos novos alunos, 31% dos estudantes de anos intermédios e 19% dos finalistas e o crédito para propinas é escolhido por 27% dos novos alunos, 15% dos estudantes de anos intermédios e 14% dos finalistas. A percentagem decrescente de utilização do cartão de crédito pode encontrar-se associada à mudança de banco universitário da CGD (que poderia não incentivar a venda deste produto) para o BES (que poderá ter tido alguma campanha direccionada para este produto). A percentagem decrescente no que concerne o crédito para pagamento de propinas pode estar associada também associada à mudança de banco, assim como a uma maior autonomia financeira dos estudantes à medida que evoluem no seu curso;
  - Quanto aos produtos que pretendem adquirir no futuro, verifica-se que os alunos finalistas tendem a apresentar um grau de intenção de compra superior para todos os produtos e serviços, exceptuando os seguintes: PMB, Fundos de acções/títulos, Poupança acções, Créditos para aquisição de mota/carro, créditos para consumo em equipamento informático ou férias, crédito para pagamento de propinas, produtos para formação de empresas, seguro capitalização, serviço de banca telefónica.



### **6.2.3.2.5. Formas de comunicação do/para o banco**

- Em termos de evolução no curso, apenas para o canal ligado ao gestor de conta-pessoalmente parece identificar-se uma tendência para ser menos utilizado à medida que os estudantes evoluem no curso. Assim, cerca de 27% dos novos alunos utilizam o gestor de conta pessoalmente, percentagem que decresce para 23% para os estudantes de anos intermédios e para 18% para os finalistas;
- Quando se analisa os graus médios de utilização de cada canal de comunicação com o banco, verificamos que os finalistas tendem a apresentar valores de utilização menores para todos os canais, com a exceção de ATM's, Banca telefónica e Banca por internet;
- No que respeita às formas do banco comunicar os seus produtos e serviços, parece verificar-se uma tendência para, à medida que vão avançando no curso, os estudantes preferirem com menor frequência as seguintes formas de comunicação do banco: balcão atendimento geral-pessoalmente (item escolhido por 62% dos novos alunos, 61% dos alunos de anos intermédias e 55% dos finalistas), gestor de conta-telefonicamente (com percentagens de escolha respectivas de 14%, 10% e 8%) e ATM (56%, 52% e 49%). Inversamente a percentagem de escolha associada ao correio-mailing parece tender a aumentar com a evolução na licenciatura (escolhida por 33% dos novos alunos, 47% dos alunos de anos intermédios e 48% dos finalistas);
- Face a uma necessidade financeira, a percentagem de estudantes que afirmam procurar informação nos media especializados aumenta com o ano escolar frequentado pelos inquiridos (item indicado por 31% dos novos alunos, 39% dos estudantes de anos intermédios e 41% de finalistas). Pelo contrário, a percentagem que recorre ao aconselhamento junto dos amigos parece decrescer à medida que aumenta o ano escolar dos inquiridos: (item indicado por 28% dos novos alunos, 25% dos estudantes de anos intermédios e 21% de finalistas). Estas tendências serão provavelmente o reflexo de uma evolução de maturidade e independência crescente relativamente aos seus pares nos estudantes: a procura em meios

especializados aumenta, enquanto que a influência dos amigos em certos aspectos das suas vidas pessoais vai diminuindo.

#### **6.2.3.2.6. Fidelidade ao banco**

- No que diz respeito às vantagens indicadas pelos estudantes de ser cliente de apenas um banco e às de ser cliente de diversos bancos, não parecem depender do ano escolar que frequentam;
- Quanto às principais razões que o fizeram/fariam deixar de ser cliente de um banco, observamos que 24% dos Finalistas apontam o facto das despesas de manutenção dos produtos e serviços serem demasiado elevadas (contra 17.5% dos Novos alunos e 17.8% dos Outros estudantes). Identifica-se uma tendência para os finalistas escolherem com menor frequência que os restantes estudantes razões tais como: a "ignorância" ou incapacidade de informar por parte dos funcionários no atendimento, a falta de simpatia no atendimento, o atendimento ser demorado e a existência de publicidade enganosa. Isto pode dever-se ao facto dos finalistas, conforme foi visto anteriormente, recorrerem a outros canais de comunicação com o banco para além (ou mesmo em alternativa) do balcão. Não estariam por isso tão sujeitos a problemas relacionados com o atendimento.

#### **6.2.3.2.7. Universidade: cooperação com banco e satisfação geral**

- Em termos do ano escolar observa-se que os alunos do 1º ano têm, em média, uma satisfação geral com a Universidade superior aos alunos dos restantes anos assim como em relação à qualidade do ensino/docente (respectivamente 3.74 e 3.43 para o 1º ano, 3.47 e 3.16 para os Finalistas e 3.34 e 3.06 para os anos intermédios). Quanto à satisfação relativamente à localização e acessibilidades da universidade esta tendência inverte-se, passando os finalistas a estarem mais satisfeitos (3.73 para os finalistas, 3.54 para os alunos do 1º ano e 3.48 para os restantes alunos dos anos intermédios). Em relação aos restantes aspectos de satisfação existe uma tendência decrescente, à medida que os alunos vão avançando no ano

escolar. O primeiro impacto dos estudantes parece ser sempre positivo, mas à medida que vão avançando no curso, vão, por um lado, apercebendo-se de dificuldades de que não se tinham dado conta e, por outro lado, provavelmente, tornando-se mais exigentes quanto ao tipo de serviço prestado pela universidade.

## **6.3. Segmentação**

Tendo em conta os resultados do inquérito, aplicou-se metodologia de estatística exploratória multivariada, mais precisamente, análise factorial das correspondências múltiplas e análise classificatória hierárquica, com vista a identificar e caracterizar segmentos de estudantes.

A análise factorial das correspondências múltiplas permite-nos estudar as variáveis que mais diferenciam os indivíduos entre eles, que são mais importantes para a variabilidade dos dados. A partir dos resultados da análise factorial, aplica-se análise classificatória hierárquica (incluída nos métodos por vezes chamados análise de clusters). Daí resulta a identificação do número e constituição adequados de classes de indivíduos entre a população de estudantes em estudo.

Numa primeira fase, utilizou-se a totalidade das variáveis do inquérito e foram identificadas 7 classes de estudantes distintas, caracterizadas de acordo com os resultados da análise factorial e com técnicas de estatística bivariada, cruzando a informação do inquérito com a pertença de classe dos respondentes.

Numa segunda fase, dado o nosso objectivo de atribuição de um valor estratégico esperado para cada classe, tomaram-se como variáveis activas as mais relevantes para os proveitos e custos de uma instituição bancária (assim como algumas variáveis de caracterização). As restantes variáveis (tais como as que dizem respeito à satisfação dos estudantes com a universidade) não são eliminadas da análise: são tomadas como variáveis suplementares (não influenciam a construção do modelo factorial mas calcula-se à posteriori o seu posicionamento relativamente às variáveis activas).

### **6.3.1. Totalidade das variáveis do inquérito**

#### **6.3.1.1. Introdução**

Vamos assim começar aqui por utilizar a totalidade das variáveis do inquérito para formar 7 classes de estudantes distintas. Uma vez identificada a classe a que cada indivíduo pertence, podemos cruzar essa informação com a do inquérito, quer com base nos resultados da análise factorial, identificando as características mais

diferenciadoras das classes entre elas, quer recorrendo novamente à estatística descritiva bivariada, analisando as tabelas de cruzamento entre as perguntas do inquérito e a pertença de classe.

Após a apresentação das variáveis consideradas, analisamos as características mais diferenciadoras das classes entre elas com base nos resultados das análises factorial e classificatória. Só depois estudamos as tabelas/quadros de cruzamento entre as perguntas do inquérito e a pertença de classe e caracterizamos individualmente cada umas das classes.

No que respeita aos resultados da análise factorial, encontramos os outputs mais completos no anexo VII. Quanto ao estudo descritivo de cada uma das 7 classes, foram construídas tabelas/quadros de cruzamento apresentando as frequências absolutas e relativas (percentagens por coluna), para todas as questões do inquérito, e tabelas/quadros que apresentam o cálculo da média e do desvio padrão para questões relativas às variáveis numéricas. Estas tabelas/quadros podem ser encontradas no anexo VIII.

### **6.3.1.2. Análise exploratória multidimensional: Criação de 7 classes de indivíduos**

Com vista a identificar as variáveis que mais diferenciam os indivíduos entre si, começamos por aplicar análise factorial das correspondências múltiplas (AFCM) aos dados do inquérito. Em seguida, com base nesses resultados, aplicamos métodos de análise classificatória hierárquica ou classificação hierárquica, o que nos permite criar classes de indivíduos, isto é, agregar estudantes semelhantes numa mesma classe, de forma a que as classes sejam o mais diferentes possível entre si.

Podemos assim caracterizar as classes de acordo com as modalidades das variáveis do inquérito que são mais comuns a cada classe e que as diferenciam das restantes classes em estudo.

Começamos por aplicar esta metodologia tendo em conta a totalidade das variáveis do inquérito e encontramos uma partição óptima de 7 classes.

### **6.3.1.2.1. Os dados**

Antes da exportação da base de dados do suporte SPSS para suporte SPAD onde foram aplicados métodos de análise factorial e classificação, houve necessidade de realizar algumas transformações a nível da informação. Com efeito, para aplicarmos métodos de análise factorial das correspondências, temos, à partida, que nos assegurar que trabalhamos com uma base de dados que seja uma tabela de contingência ou várias tabelas de contingência justapostas (cada uma sempre com a mesma frequência total).

Dois indivíduos foram eliminados à partida: aqueles que declararam ser trabalhadores estudantes e trabalhar num banco ou numa seguradora - códigos 298 e 475.

Foram também efectuadas recodificações de algumas variáveis que se encontram descritas na tabela seguinte.

Estas variáveis foram recodificadas quer por serem variáveis contínuas que não podem ser tomadas como variáveis activas quando se aplicam métodos de análise factorial das correspondências, quer para assegurar que as modalidades das variáveis em estudo tivessem um efectivo superior a 2% (o que evita que sejam eliminadas da análise). Com efeito, por norma, para cada variável em estudo, o software não considera para análise as modalidades com uma frequência inferior a 2% do total de inquiridos.

**Quadro 6.20 – Variáveis que sofreram uma recodificação para lhes ser aplicada AFCM**

Variável	Recodificação
P6_rec	7 para 6 NR=7
P7 P8	1 = 0% e Missings 2= Até 30% 3 = 31 a 60% 4 = Superior a 60%
P10	NR = 4
P11_1b a P11nrb P13_1b a P13nrb P14_1d a P14_15d e P14nr P15_1d a P15_10d e P15nr	0 para a 2 (Não)
P18_1 a P18_27	1 = "Certamente que não" e "Missings" 2 = Graus 2 a 5 ("poderá adquirir" a "certamente que sim")
P19	1 = "Menos de 1 vez por mês" até "diariamente" 2 = "Nunca utiliza" e "Missings"
P20	1 = Escolheu (Primeira a terceira escolha) 2 = Não escolheu
P22	NR = 10
P23	NR = 13
P25	NR = 6
P30	1 = 20 a 24 2 = 25 a 29 3 = 30 ou mais 4 = NR
P32	NR = 3
P33	NR = 9
P34	NR = 5
P35	NR = 9
Ano escolar	NR = 4

Assim, se por exemplo uma determinada variável apresenta só uma modalidade com frequência superior a 2%, ficamos apenas com uma única modalidade para análise. Nesses casos não faz sentido sequer considerarmos essa variável. Desta forma, algumas variáveis foram eliminadas, geralmente correspondendo a casos de questões do inquérito onde a quase totalidade dos estudantes respondeu homogeneamente (quer deu a mesma resposta, quer não respondeu à questão de todo).

Mais precisamente, não foram consideradas para análise as seguintes variáveis:

P18\_27 – Durante o próximo ano, pensa adquirir outro produto ou serviço.

P25\_14 – Indica e classifica em termos de grau de interesse outra forma de cooperação entre um banco específico e uma universidade.

P26\_13 – Indica e classifica em termos de grau de satisfação outro aspecto no que diz respeito à Universidade de Évora.

P11\_2B – Utiliza o banco Barclays.

P11\_11B – Utiliza o banco Santander.

P11\_15B – Utiliza outro banco.

P13\_2B – Deixou de ser cliente do banco Barclays.

P13\_3B – Deixou de ser cliente do BCP – Banco Comercial Português

P13\_4B – Deixou de ser cliente do BES – Banco Espírito Santo

P13\_5B – Deixou de ser cliente do BNU

P13\_6B – Deixou de ser cliente do BPI

P13\_8B – Deixou de ser cliente do CPP

P13\_9B – Deixou de ser cliente do Montepio Geral

P13\_10B – Deixou de ser cliente da Nova Rede

P13\_11B – Deixou de ser cliente do banco Santander.

P13\_12B – Deixou de ser cliente do Sottomayor

P13\_13B – Deixou de ser cliente do Totta

P13\_14B – Deixou de ser cliente da CCAM – Caixa de Crédito Agrícola Mútuo

P13\_15B – Deixou de ser cliente de outro banco

P14\_8D – Razões de insatisfação: Problemas com empréstimos com o banco

P14\_9D – Razões de insatisfação: Entraves na aquisição de produtos

P14\_11D – Razões de insatisfação: Contactos frequentes para promoção de produtos

P15\_10D – Razões de satisfação: Outras



- P16\_13B – Produtos ou serviços que usa. Poupança Acções
- P16\_14B – Produtos ou serviços que usa. PPR-Poupança Reforma
- P16\_16B – Produtos ou serviços que usa. Crédito aquisição de carro/mota
- P16\_18B – Produtos ou serviços que usa. Crédito ao consumo-férias
- P16\_20B – Produtos ou serviços que usa. Produtos relacionados criação empresa ou negócio
- P16\_24B – Produtos ou serviços que usa. Seguro Capitalização
- P16\_27B – Produtos ou serviços que usa. Outro produto, qual?
- P19\_11D – Frequência de utilização - Outro canal de comunicação, qual?
- P20\_12D – Formas que preferiria que o seu banco utilizasse para divulgação: Outra, qual?
- P21\_8D – Para uma necessidade financeira específica: Outra situação, qual?
- P24\_19D – Razões para deixar de ser cliente de um banco? Outra razão, qual?

### **6.3.1.2.2. Análise Factorial das Correspondências Múltiplas (AFCM)**

O objectivo principal da aplicação de técnicas de análise factorial, como análise factorial das correspondências (AFC) é a redução de informação. Isto é, por exemplo, partindo de muitas variáveis (no caso da AFC Simples) ou modalidades de variáveis (no caso da AFC Múltipla, como é o nosso caso) dependentes entre si, vamos construir combinações lineares dessas modalidades, a que chamamos factores. Os factores são construídos de forma a que um deles explique o máximo possível da variabilidade dos dados e de maneira a que cada um seja independente dos restantes. Os factores representam assim dimensões independentes dos dados que são tanto mais interessantes quanto melhor se puderem interpretar.

Ao contrário de outros métodos factoriais, na AFC (simples ou múltipla) é possível uma representação simultânea dos pontos-variável (ou modalidade de variável) e dos pontos-indivíduo num mesmo plano factorial. Cada factor pode ser representado como um eixo num plano, em que se vêm projectar os “pontos-coluna” ou pontos-variável e os “pontos-linha” ou pontos-indivíduo/observação.

Geralmente, quanto mais longe estão os pontos da origem do plano mais influência têm sobre o factor, quer negativa (à esquerda, se considerarmos o factor que se encontrará nas abcissas), quer positiva (à direita). Quanto mais perto se encontram os pontos entre eles, mais semelhantes eles são, e quanto mais longe, mais eles se opõem (em termos de semelhanças). A análise da representação gráfica tem sempre que ser complementada com o estudo das restantes tabelas de *output*, em que são identificadas as contribuições individuais de cada variável e de cada observação para cada um dos factores.

Vamos neste estudo apresentar apenas as representações gráficas. No entanto, a interpretação é efectuada igualmente com base nas restantes tabelas de *output*. Note-se que estas representações gráficas serão apresentadas no ponto seguinte, dada a complementaridade existente entre este método de AFCM e os métodos de classificação hierárquica.

Neste tipo de métodos de estatística exploratória multivariada temos que ter atenção, quando da análise e interpretação dos resultados, à existência de valores *outliers* que possam influenciar demasiado ou enviesar esses resultados. Temos que tomar em atenção os valores das contribuições individuais de cada factor e de cada variável, no sentido de identificar variáveis e/ou indivíduos que contribuam desmesuradamente para determinado factor. Nesses casos, e visto que esses factores são geralmente muito específicos dessas variáveis e/ou indivíduos, pode fazer sentido repetir a análise retirando essas variáveis ou indivíduos ou considerá-los como elementos suplementares.

Tal como outros métodos factoriais, para a AFC podemos incluir elementos suplementares na análise que são indivíduos ou variáveis que não são utilizados na estimação do modelo factorial (isto é, nos coeficientes considerados nas combinações lineares construídas), mas cujo valor pode ser a posteriori calculado com base no modelo definido.

Quando aplicamos AFCM múltipla aos nossos dados, identificamos dois factores mais importantes, visto contribuirem com uma percentagem superior de explicação para a variabilidade total dos dados.

O primeiro factor explica 8% da variabilidade total dos dados, enquanto que o segundo explica uma percentagem de cerca de 4%, o que prefaz uma percentagem acumulada de 12%.

As tabelas/quadros seguintes apresentam as modalidades das variáveis que contribuem mais para cada um dos dois factores mais importantes, tanto do lado negativo como do positivo.

**Quadro 6.21 – Modalidades mais importantes do lado negativo para o factor 1**

MODALIDADE	VARIÁVEL
P19_5 ATM Sim	P19_5D Frequencia utilizacao: ATM
P32 E o PCAF Não	P32 E o principal contribuinte do agregado familiar
P19_1 Balcao Pess S	P19_1D Frequencia utilizacao: Balcao Pessoalmente
P16_1 Usa DO	P16_1B Usa DO
P11_4 Usa BES	P11_4B Utiliza BES
P16_3 Usa Cartao Deb	P16_3B Usa Cartao debito - multibanco
P10 Cli varios banc	P10 Cliente bancario
P25_8 Bolsas estud 5	P25_8 Cooperacao banco univ: Banco patrocina Bolsas estudo
P25_9 Bolsas Inv g 5	P25_9 Cooperacao banco univ: Banco patrocina Bolsas investig
P25_13 Cred Prop 5	P25_13 Cooperacao banco univ: Creditos pagamento propinas
P25_12 Estagios 5	P25_12 Cooperacao banco univ: Estagios no banco
P21_6 Info pais Sim	P21_6D Necessidade especifica: conselho de pais/parentes
P25_1 Cart estudan 5	P25_1 Cooperacao banco univ: cartao estudante
P18_12 Poup Habit S	P18_12 Fut Poup Habitacao
P25_2 Balcao 5	P25_2 Cooperacao banco univ: balcao dentro da univ
P18_15 Cred Habit S	P18_15 Fut Credito habitacao
P25_7 Patroc Prem 5	P25_7 Cooperacao banco univ: Banco patrocina Premios
P18_6 Desp Dom Sim	P18_6 Fut Domiciliarizar despesas
P18_2 DP Sim	P18_2 Fut adquirir DP
P18_9 Rec Salario S	P18_9 Fut Recebimento de salario
P25_10 Apoio ao b 4	P25_10 Cooperacao banco univ: Grup investig apoiar act banc
P18_21 Seg casa Sim	P18_21 Fut Seguro Casa
P18_16 Cred Carro S	P18_16 Fut Credito Carro Mota
P18_22 Seg Saude S	P18_22 Fut Seguro Saude
P18_8 Transf IB Sim	P18_8 Fut Transferencias Interbancarias
P18_1 DO Sim	P18_1 Fut adquirir DO
P18_23 Seg Vida Sim	P18_23 Fut Seguro Vida
P18_4 Cart Cred Sim	P18_4 Fut adquirir Cartao credito
P18_17 Cred Inform S	P18_17 Fut Credito Equipamento informatico
P18_20 Empresa Sim	P18_20 Fut Formacao empresa
P21_5 Info balcao S	P21_5D Necessidade especifica: procura info num qq balcao
P18_7 Desp multib S	P18_7 Fut Despesas por multibanco
P21_2 Info Net Sim	P21_2D Necessidade especifica: procura inform na Internet
P25_11 Invtg conj 4	P25_11 Cooperacao banco univ: Investigacao conjunta
P18_14 PPR Sim	P18_14 Fut PPR
P26_7 Sist avali ac 3	P26_7 Satisfacao com univ: Adequacao sistema de avaliacao
P18_25 Homebanking S	P18_25 Fut Homebanking

P18_11 Cart Accoes S	P18_11 Fut Carteira titulos accoes
P26_1 Geral 4	P26_1 Satisfacao com univ: Geral
P18_10 Fundos Sim	P18_10 Fut Fundos titulos accoes
P20_10 Correio Sim	P20_10D Formas do banco comunicar: Correio mailing
P25_6 Patroc Congr 5	P25_6 Cooperacao banco univ: Banco patrocinar congressos
P18_18 Cred Ferias S	P18_18 Fut Credito Ferias
P18_26 Banc Telef S	P18_26 Fut Banca Telefonica
P18_3 Cart deb Sim	P18_3 Fut adquirir Cartao debito
P25_3 Form Func PG 4	P25_3 Cooperacao banco univ: Formacao funcionarios pos grad
P20_11 Media Sim	P20_11D Formas do banco comunicar: Media
P18_24 Seg Capital S	P18_24 Fut Seg Capitalizacao
P25_4 Form Func CT 4	P25_4 Cooperacao banco univ: Formacao funcion curso tec
P26_10 Secretaria 3	P26_10 Satisfacao com univ: Secretaria
P18_13 Poup Accoes S	P18_13 Fut Poup Accoes
P20_5 ATM Sim	P20_5D Formas do banco comunicar: ATM
P20_1 Balcao pess S	P20_1D Formas do banco comunicar: Balcao pessoalmente
P25_5 Func leccion 3	P25_5 Cooperacao banco univ: Funcionarios leccionarem
P24_1 Atend Ignora S	P24_1D Razoes de deixar: Atendimento Ignorancia dos funcion
P26_4 Qual ensino 4	P26_4 Satisfacao com univ: Qualidade ensino e docentes

**Quadro 6.22 – Modalidades mais importantes do lado positivo para o factor 1**

MODALIDADE	VARIÁVEL
P18_7 Desp multib N	P18_7 Fut Despesas por multibanco
P21_5 Info balcao N	P21_5D Necessidade especifica: procura info num qq balcao
P18_20 Empresa Nao	P18_20 Fut Formacao empresa
P18_17 Cred Inform N	P18_17 Fut Credito Equipamento informatico
P18_4 Cart Cred Nao	P18_4 Fut adquirir Cartao credito
P18_23 Seg Vida Nao	P18_23 Fut Seguro Vida
P18_1 DO Nao	P18_1 Fut adquirir DO
P18_8 Transf IB Nao	P18_8 Fut Transferencias Interbancarias
P18_22 Seg Saude N	P18_22 Fut Seguro Saude
P18_21 Seg casa Nao	P18_21 Fut Seguro Casa
P18_16 Cred Carro N	P18_16 Fut Credito Carro Mota
P18_9 Rec Salario N	P18_9 Fut Recebimento de salario
P18_2 DP Nao	P18_2 Fut adquirir DP
P18_6 Desp Dom Nao	P18_6 Fut Domiciliarizar despesas
P18_15 Cred Habit N	P18_15 Fut Credito habitacao
P18_12 Poup Habit N	P18_12 Fut Poup Habitacao
P21_6 Info pais Nao	P21_6D Necessidade especifica: conselho de pais/parentes
P16_3 Usa CartaoDebN	P16_3B Usa Cartao debito - multibanco
P11_4 Nao BES	P11_4B Utiliza BES
P22 Nao responde	P23 Vantagens de ser cliente apenas de um banco
P16_1 Usa DO N	P16_1B Usa DO
P19_1 Balcao Pess N	P19_1D Frequencia utilizacao: Balcao Pessoalmente
P22 Nao responde	P22 Vantagens de ser cliente de varios bancos
P10 Cliente nenhum	P10 Cliente bancario
P19_5 ATM Nao	P19_5D Frequencia utilizacao: ATM
P34 Rendim NR	P34 Escalao Rendimento do PCAF
P32 E o PCAF NR	P32 E o principal contribuinte do agregado familiar
P33=9	P33 Actividade profissional do PCAF
P35 Instrucao NR	P35 Instrucao do PCAF

P30 Indep NR	P30 Idade da independencia economica como agregado familiar
Ano NR	Ano Escolar
P25_4 Form F CT NR	P25_4 Cooperacao banco univ: Formacao funcion curso tec
P25_6 Patroc CongrNR	P25_6 Cooperacao banco univ: Banco patrocinar congressos
P25_9 Bolsas Invg NR	P25_9 Cooperacao banco univ: Banco patrocina Bolsas investig
P25_10 Apoio ao b NR	P25_10 Cooperacao banco univ: Grup investig apoiar act banc
P25_3 Form F PG NR	P25_3 Cooperacao banco univ: Formacao funcionarios pos grad
P26_10 Secretaria NR	P26_10 Satisfacao com univ: Secretaria
P25_1 Cart estud NR	P25_1 Cooperacao banco univ: cartao estudante
P25_8 Bolsas estudNR	P25_8 Cooperacao banco univ: Banco patrocina Bolsas estudo
P25_11 Invtg conj NR	P25_11 Cooperacao banco univ: Investigacao conjunta
P25_5 Func leccionNR	P25_5 Cooperacao banco univ: Funcionarios leccionarem
P26_9 Cantina NR	P26_9 Satisfacao com univ: Cantina
P25_7 Patroc Prem NR	P25_7 Cooperacao banco univ: Banco patrocina Premios
P25_13 Cred Prop NR	P25_13 Cooperacao banco univ: Creditos pagamento propinas
P25_12 Estagios NR	P25_12 Cooperacao banco univ: Estagios no banco
P25_2 Balcao NR	P25_2 Cooperacao banco univ: balcao dentro da univ
P26_12 Saidas profNR	P26_12 Satisfacao com univ: Saidas profissionais
P26_1 Geral NR	P26_1 Satisfacao com univ: Geral
P26_4 Qual ensino NR	P26_4 Satisfacao com univ: Qualidade ensino e docentes
P26_11 ReprografiaNR	P26_11 Satisfacao com univ: Reprografia
P26_2 Local Acess NR	P26_2 Satisfacao com univ: Localizacao e acessibilidades
P26_5 Docent acessNR	P26_5 Satisfacao com univ: Acessibilidade docentes-alunos
P26_3 Expect cursoNR	P26_3 Satisfacao com univ: Expectativas qto ao curso
P26_6 Prog adequadNR	P26_6 Satisfacao com univ: Adequacao programas-profissao
P26_8 Biblioteca NR	P26_8 Satisfacao com univ: Biblioteca
P26_7 Sist avaliacionR	P26_7 Satisfacao com univ: Adequacao sistema de avaliacao

Conforme se pode observar nas duas tabelas/quadros anteriores, o primeiro factor vem opôr:

- Modalidades associadas ao fenómeno de não resposta;
- A modalidades ligadas a uma relação com o banco mais activa (quer em termos de utilização de produtos bancários no presente ou no futuro, quer em termos de interesse acrescido na relação banco-universidade, quer também no que respeita a uma satisfação considerável relativamente à universidade que frequentam).

No que diz respeito ao segundo factor, observamos uma oposição entre:

- Modalidades associadas à intenção de consumir diversos produtos bancários no futuro, mas também uma certa indiferença relativamente à universidade e à sua relação com o banco (predominância de não respostas em termos do

grau de satisfação com a universidade e relativamente ao grau de interesse quanto à relação banco-universidade);

- E modalidades ligadas a uma certa exigência no que respeita à sua relação pessoal com o banco, a uma satisfação com a universidade média ou negativa, a uma procura de informação em diversas origens face a uma necessidade financeira específica, assim como uma resposta negativa ou uma não resposta no que concerna produtos bancários que pensa vir a adquirir no futuro.

Com base nos resultados da AFCM, aplica-se análise classificatória hierárquica, cujos resultados são discutidos no ponto seguinte.

**Quadro 6.23 – Modalidades mais importantes do lado negativo para o factor 2**

MODALIDADE	VARIÁVEL
P18_13 Poup Accoes S	P18_13 Fut Poup Accoes
P18_10 Fundos Sim	P18_10 Fut Fundos titulos accoes
P18_11 Cart Accoes S	P18_11 Fut Carteira titulos accoes
P18_24 Seg Capital S	P18_24 Fut Seg Capitalizacao
P18_21 Seg casa Sim	P18_21 Fut Seguro Casa
P18_23 Seg Vida Sim	P18_23 Fut Seguro Vida
P18_22 Seg Saude S	P18_22 Fut Seguro Saude
P18_25 Homebanking S	P18_25 Fut Homebanking
P18_20 Empresa Sim	P18_20 Fut Formacao empresa
P18_26 Banc Telef S	P18_26 Fut Banca Telefonica
P18_6 Desp Dom Sim	P18_6 Fut Domiciliarizar despesas
P18_12 Poup Habit S	P18_12 Fut Poup Habitacao
P18_14 PPR Sim	P18_14 Fut PPR
P18_15 Cred Habit S	P18_15 Fut Credito habitacao
P18_17 Cred Inform S	P18_17 Fut Credito Equipamento informatico
P18_16 Cred Carro S	P18_16 Fut Credito Carro Mota
P18_18 Cred Ferias S	P18_18 Fut Credito Ferias
P18_9 Rec Salario S	P18_9 Fut Recebimento de salario
P18_8 Transf IB Sim	P18_8 Fut Transferencias Interbancarias
P18_5 PMB Sim	P18_5 Fut adquirir PMB
P18_4 Cart Cred Sim	P18_4 Fut adquirir Cartao credito
P18_19 Cred Prop S	P18_19 Fut Credito Propinas
P18_7 Desp multib S	P18_7 Fut Despesas por multibanco
P18_2 DP Sim	P18_2 Fut adquirir DP
P18_3 Cart deb Sim	P18_3 Fut adquirir Cartao debito
P18_1 DO Sim	P18_1 Fut adquirir DO
P26_3 Expect cursoNR	P26_3 Satisfacao com univ: Expectativas qto ao curso
P26_4 Qual ensino NR	P26_4 Satisfacao com univ: Qualidade ensino e docentes
P26_9 Cantina NR	P26_9 Satisfacao com univ: Cantina

P26_6 Prog adequadNR Ano NR	P26_6 Satisfacao com univ: Adequacao programas-profissao Ano Escolar
P26_1 Geral NR	P26_1 Satisfacao com univ: Geral
P26_2 Local Acess NR	P26_2 Satisfacao com univ: Localizacao e acessibilidades
P25_1 Cart estud NR	P25_1 Cooperacao banco univ: cartao estudante
P26_8 Biblioteca NR	P26_8 Satisfacao com univ: Biblioteca
P26_10 Secretaria NR	P26_10 Satisfacao com univ: Secretaria
P26_5 Docent acessNR	P26_5 Satisfacao com univ: Acessibilidade docentes-alunos
P26_11 ReprografiaNR	P26_11 Satisfacao com univ: Reprografia
P26_12 Saidas profNR	P26_12 Satisfacao com univ: Saidas profissionais
P26_7 Sist avaliacaNR	P26_7 Satisfacao com univ: Adequacao sistema de avaliacao
P16_25 Homebanking	P16_25B Usa Homebanking
P35 Instrucao NR	P35 Instrucao do PCAF
P25_12 Estagios NR	P25_12 Cooperacao banco univ: Estagios no banco
P25_2 Balcao NR	P25_2 Cooperacao banco univ: balcao dentro da univ
P25_6 Patroc CongrNR	P25_6 Cooperacao banco univ: Banco patrocinar congressos
P25_9 Bolsas Invg NR	P25_9 Cooperacao banco univ: Banco patrocina Bolsas investig
P25_7 Patroc Prem NR	P25_7 Cooperacao banco univ: Banco patrocina Premios
P19_6 Banc Telefon S	P19_6D Frequencia utilizacao: Banca Telefonica
P25_13 Cred Prop NR	P25_13 Cooperacao banco univ: Creditos pagamento propinas
P20_5 ATM Nao	P20_5D Formas do banco comunicar: ATM
P25_8 Bolsas estudNR	P25_8 Cooperacao banco univ: Banco patrocina Bolsas estudo
P25_4 Form F CT NR	P25_4 Cooperacao banco univ: Formacao funcion curso tec
P25_5 Func leccionNR	P25_5 Cooperacao banco univ: Funcionarios leccionarem
P34 Rendim NR	P34 Escalao Rendimento do PCAF
P25_11 Invtg conj NR	P25_11 Cooperacao banco univ: Investigacao conjunta

**Quadro 6.24 – Modalidades mais importantes do lado positivo para o factor 2**

MODALIDADE	VARIÁVEL
P24_8 Pb emprest S	P24_8D Razoes de deixar: Pbs com emprestimos
P32 E o PCAF Nao	P32 E o principal contribuinte do agregado familiar
P24_6 Pb Cart Mult S	P24_6D Razoes de deixar: Pbs com cartao multibanco
P24_1 Atend Ignora S	P24_1D Razoes de deixar: Atendimento Ignorancia dos funcion
P26_4 Qual ensino 1	P26_4 Satisfacao com univ: Qualidade ensino e docentes
P16_6 Domicial DespN	P16_6B Paga despesas por domicializacao
P16_11 Cart Accoes N	P16_11B Tem carteira de accoes/titulos
P26_9 Cantina 3	P26_9 Satisfacao com univ: Cantina
P20_2 Balcao telef S	P20_2D Formas do banco comunicar: Balcao Telefonicamente
P19_3 Gestor Pess N	P19_3D Frequencia utilizacao: Gestor de Conta Pessoalmente
P21_1 Info Media Sim	P21_1D Necessidade especifica: procura info nos media
P10 Cliente 1 banco	P10 Cliente bancario
P25_11 Invtg conj 2	P25_11 Cooperacao banco univ: Investigacao conjunta
P21_7 Info amigos S	P21_7D Necessidade especifica: conselho de amigos
P20_1 Balcao pess S	P20_1D Formas do banco comunicar: Balcao pessoalmente
P26_4 Qual ensino 3	P26_4 Satisfacao com univ: Qualidade ensino e docentes
P24_5 Canais alternS	P24_5D Razoes de deixar: Falta de canais alternativos
P16_22 Seguro SaudeN	P16_22B Tem Seguro Saude
P26_8 Biblioteca 3	P26_8 Satisfacao com univ: Biblioteca
P16_9 Receb salarioN	P16_9B Recebimento de salario
P19_4 Gestor Telf N	P19_4D Frequencia utilizacao: Gestor de Conta Telefonicam
P24_15 Contact PromS	P24_15D Razoes de deixar: Contactos promocionais frequentes
P21_6 Info pais Sim	P21_6D Necessidade especifica: conselho de pais/parentes

P22 Nenhuma	P22 Vantagens de ser cliente de varios bancos
P26_11 Reprografia 3	P26_11 Satisfacao com univ: Reprografia
P26_10 Secretaria 3	P26_10 Satisfacao com univ: Secretaria
P20_5 ATM Sim	P20_5D Formas do banco comunicar: ATM
P19_6 Banc Telefon N	P19_6D Frequencia utilizacao: Banca Telefonica
Ano Outro	Ano Escolar
P16_25 Homebanking N	P16_25B Usa Homebanking
P18_1 DO Nao	P18_1 Fut adquirir DO
P18_3 Cart deb Nao	P18_3 Fut adquirir Cartao debito
P18_2 DP Nao	P18_2 Fut adquirir DP
P18_7 Desp multib N	P18_7 Fut Despesas por multibanco
P18_19 Cred Prop N	P18_19 Fut Credito Propinas
P18_4 Cart Cred Nao	P18_4 Fut adquirir Cartao credito
P18_5 PMB Nao	P18_5 Fut adquirir PMB
P18_8 Transf IB Nao	P18_8 Fut Transferencias Interbancarias
P18_9 Rec Salario N	P18_9 Fut Recebimento de salario
P18_18 Cred Ferias N	P18_18 Fut Credito Ferias
P18_16 Cred Carro N	P18_16 Fut Credito Carro Mota
P18_17 Cred Inform N	P18_17 Fut Credito Equipamento informatico
P18_15 Cred Habit N	P18_15 Fut Credito habitacao
P18_14 PPR Nao	P18_14 Fut PPR
P18_12 Poup Habit N	P18_12 Fut Poup Habitacao
P18_6 Desp Dom Nao	P18_6 Fut Domicializar despesas
P18_26 Banc Telef N	P18_26 Fut Banca Telefonica
P18_20 Empresa Nao	P18_20 Fut Formacao empresa
P18_25 Homebanking N	P18_25 Fut Homebanking
P18_22 Seg Saude N	P18_22 Fut Seguro Saude
P18_23 Seg Vida Nao	P18_23 Fut Seguro Vida
P18_21 Seg casa Nao	P18_21 Fut Seguro Casa
P18_24 Seg Capital N	P18_24 Fut Seg Capitalizacao
P18_11 Cart Accoes N	P18_11 Fut Carteira titulos accoes
P18_10 Fundos Nao	P18_10 Fut Fundos titulos accoes
P18_13 Poup Accoes N	P18_13 Fut Poup Accoes

### 6.3.1.2.3. Análise classificatória hierárquica

Os métodos de classificação hierárquica (ou análise classificatória hierárquica) fazem parte de um conjunto de métodos de análise classificatória (*cluster analysis*) que pretendem criar tipologias ou partições de indivíduos ou de variáveis, com base no seu grau de proximidade. Essas partições vêm “encaixadas”, em sucessão, geralmente desde a partição mais fina, em que os elementos são “singletões”, até à menos fina, em que todos os elementos se encontram numa única classe.

Frequentemente, partimos de uma matriz inicial de descrição dos dados em que, em linha, se encontram indivíduos ou unidades de observação e, em coluna, variáveis que os descrevem. Com vista a criar classes de indivíduos ou de variáveis, temos de começar por estabelecer uma medida do grau de associação dos diferentes pares de elementos (indivíduos ou variáveis) a classificar.



Daí a complementaridade destes métodos de classificação hierárquica com os de análise factorial das correspondências. Com efeito, no nosso caso, vamos tomar a matriz dos valores dos factores principais para criar classes de indivíduos relativamente homogéneos entre si. Vamos assim também poder associar a essas classes de indivíduos as modalidades das variáveis iniciais que mais contribuem para diferenciar cada classe das restantes.

Vamos escolher diversas partições (diversos números de classes) e eleger, com base em medidas de qualidade estatística fornecidas pelo *software* e no nosso conhecimento da realidade, a partição que mais se adequa ao nosso caso.

Neste estudo, foram consideradas para análise 3 partições: uma de 3 classes, outra de 5 classes e, finalmente uma terceira de 7 classes. Foi escolhida como partição óptima a de 7 classes. Para não sobrecarregar desnecessariamente o anexo VII, decidiu-se apenas apresentar os outputs relativos a esta partição de 7 classes.

Nas páginas seguintes são apresentadas as modalidades que caracterizam cada uma das classes, diferenciando-as das restantes.

**Quadro 6.25 – Modalidades mais importantes para a classe 1 (em 7)**

CLASSE 1/7				
PERCENTAGENS		MODALIDADES		
CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	CARACTERISTICAS	DAS VARIÁVEIS
		22.99	CLASSE 1 / 7	
54.85	81.67	34.23	P25_7 Patroc Prem 5	P25_7 Cooperacao banco univ: Banco patrocina Premios
58.23	76.67	30.27	P25_6 Patroc Congr 5	P25_6 Cooperacao banco univ: Banco patrocinar congressos
49.36	85.56	39.85	P25_9 Bolsas Invg 5	P25_9 Cooperacao banco univ: Banco patrocina Bolsas investig
45.98	88.89	44.44	P25_8 Bolsas estud 5	P25_8 Cooperacao banco univ: Banco patrocina Bolsas estudo
50.18	78.33	35.89	P25_12 Estagios 5	P25_12 Cooperacao banco univ: Estagios no banco
44.77	76.11	39.08	P25_13 Cred Prop 5	P25_13 Cooperacao banco univ: Creditos pagamento propinas
65.12	46.67	16.48	P25_11 Invtg conj 5	P25_11 Cooperacao banco univ: Investigacao conjunta
64.52	44.44	15.84	P25_10 Apoio ao b 5	P25_10 Cooperacao banco univ: Grup investig apoiar act banc
60.77	43.89	16.60	P25_3 Form Func PG 5	P25_3 Cooperacao banco univ: Formacao funcionarios pos grad
39.54	57.78	33.59	P25_2 Balcao 5	P25_2 Cooperacao banco univ: balcao dentro da univ
57.14	26.67	10.73	P25_4 Form Func CT 5	P25_4 Cooperacao banco univ: Formacao funcion curso tec
55.38	20.00	8.30	P25_5 Func leccion 5	P25_5 Cooperacao banco univ: Funcionarios leccionarem
45.79	27.22	13.67	P14_1 Atend Informar	P14_1D Insatisfacao: Atendimento incapacidade de informar
37.56	42.78	26.18	P25_4 Form Func CT 4	P25_4 Cooperacao banco univ: Formacao funcion curso tec
27.94	87.22	71.78	P16_3 Usa Cartao Deb	P16_3B Usa Cartao debito - multibanco
27.14	91.67	77.65	P19_1 Balcao Pess S	P19_1D Frequencia utilizacao: Balcao Pessoalmente
31.62	65.00	47.25	Ano Outro	Ano Escolar
32.51	58.33	41.25	P25_1 Cart estudan 5	P25_1 Cooperacao banco univ: cartao estudante
26.25	90.56	79.31	P16_1 Usa DO	P16_1B Usa DO
26.25	90.56	79.31	P19_5 ATM Sim	P19_5D Frequencia utilizacao: ATM
24.65	98.89	92.21	P18_24 Seg Capital N	P18_24 Fut Seg Capitalizacao
31.31	51.67	37.93	P14_3 Atend demora	P14_3D Insatisfacao: Atendimento demorado
24.79	97.78	90.68	P18_26 Banc Telef N	P18_26 Fut Banca Telefonica
31.58	46.67	33.97	P26_1 Geral 4	P26_1 Satisfacao com univ: Geral
24.58	98.33	91.95	P24_7 Pb cart cred N	P24_7D Razoes de deixar: Pbs com cartao de credito
36.17	28.33	18.01	P22 Comparar escolha	P22 Vantagens de ser cliente de varios bancos
26.47	82.78	71.90	P10 Cli varios banc	P10 Cliente bancario
24.03	100.00	95.66	P24_15 Contact PromN	P24_15D Razoes de deixar: Contactos promocionais frequentes
24.75	96.67	89.78	P18_13 Poup Accoes N	P18_13 Fut Poup Accoes
45.28	13.33	6.77	P26_8 Biblioteca 5	P26_8 Satisfacao com univ: Biblioteca
24.75	96.11	89.27	P18_18 Cred Ferias N	P18_18 Fut Credito Ferias
59.09	7.22	2.81	P26_11 Reprografia 5	P26_11 Satisfacao com univ: Reprografia
31.80	38.33	27.71	P26_5 Docent acess 4	P26_5 Satisfacao com univ: Acessibilidade docentes-alunos
37.63	19.44	11.88	P26_3 Expect curso 5	P26_3 Satisfacao com univ: Expectativas qto ao curso
24.68	95.56	89.02	P18_14 PPR Nao	P18_14 Fut PPR
25.35	89.44	81.10	P32 E o PCAF Nao	P32 E o principal contribuinte do agregado familiar
25.27	90.00	81.86	P18_15 Cred Habit N	P18_15 Fut Credito habitacao
24.82	93.89	86.97	P18_23 Seg Vida Nao	P18_23 Fut Seguro Vida
26.02	81.11	71.65	P11_4 Usa BES	P11_4B Utiliza BES
24.61	95.56	89.27	P18_10 Fundos Nao	P18_10 Fut Fundos titulos accoes
30.20	41.11	31.29	P25_10 Apoio ao b 4	P25_10 Cooperacao banco univ: Grup investig apoiar act banc
24.71	93.89	87.36	P18_21 Seg casa Nao	P18_21 Fut Seguro Casa
25.04	90.56	83.14	P18_16 Cred Carro N	P18_16 Fut Credito Carro Mota
34.13	23.89	16.09	P33=1	P33 Actividade profissional do PCAF
34.13	23.89	16.09	P25_5 Func leccion 4	P25_5 Cooperacao banco univ: Funcionarios leccionarem

**Quadro 6.25 – (continuação) Modalidades mais importantes para a classe 1 (em 7)**

CLASSE		1/7		
(continuação)				
PERCENTAGENS		MODALIDADES		
CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	CARACTERISTICAS	DAS VARIÁVEIS
		22.99	CLASSE 1 / 7	
32.32	29.44	20.95	P26_6 Prog adequad 4	P26_6 Satisfacao com univ: Adequacao programas-profissao
29.69	42.22	32.69	P26_8 Biblioteca 3	P26_8 Satisfacao com univ: Biblioteca
26.79	66.67	57.22	P11_7 Usa CGD	P11_7B Utiliza CGD
32.85	25.00	17.50	P15_9 Prod adaptados	P15_9D Satisfacao: Produtos adaptados as necessidades
55.56	5.56	2.30	P16_17 Cred Informat	P16_17B Tem Credito Equipamento Informatico
24.39	95.00	89.53	P18_11 Cart Accoes N	P18_11 Fut Carteira titulos accoes
46.67	7.78	3.83	P26_7 Sist avaliacao 5	P26_7 Satisfacao com univ: Adequacao sistema de avaliacao
31.33	28.89	21.20	P26_9 Cantina 2	P26_9 Satisfacao com univ: Cantina
24.36	95.00	89.66	P18_20 Empresa Nao	P18_20 Fut Formacao empresa
24.59	92.22	86.21	P18_6 Desp Dom Nao	P18_6 Fut Domiciliarizar despesas
26.42	67.22	58.49	P8_9 Lazer ate 60	P8_9 Gasto Lazer
31.10	28.33	20.95	P26_10 Secretaria 2	P26_10 Satisfacao com univ: Secretaria
24.36	94.44	89.14	P18_25 Homebanking N	P18_25 Fut Homebanking
27.97	48.33	39.72	P24_2 Atend MacriacS	P24_2D Razoes de deixar: Atendimento Ma criacao
24.45	92.78	87.23	P18_22 Seg Saude N	P18_22 Fut Seguro Saude
39.58	10.56	6.13	P7_5 Part time sup 0	P7_5 Rendimento part time
28.99	38.33	30.40	P34 1000 a 2000 e	P34 Escalao Rendimento do PCAF
28.17	44.44	36.27	P15_2 Atend Simpatia	P15_2D Satisfacao: Atendimento Simpatia
32.48	21.11	14.94	P26_9 Cantina 1	P26_9 Satisfacao com univ: Cantina
29.22	35.56	27.97	P26_4 Qual ensino 4	P26_4 Satisfacao com univ: Qualidade ensino e docentes
32.73	20.00	14.05	P14_2 Atend Simpatia	P14_2D Insatisfacao: Atendimento falta de simpatia
25.41	77.78	70.37	P8_6 Mat Esc ate 30	P8_6 Gasto Material Escolar
29.59	32.22	25.03	P18_3 Cart deb Sim	P18_3 Fut adquirir Cartao debito
31.71	21.67	15.71	P14_6 Pb multibanco	P14_6D Insatisfacao: Pbs com cartao multibanco
26.70	56.67	48.79	P30 Indep 25 a 29	P30 Idade da independencia economica como agregado familiar

Os estudantes da classe 1 parecem diferenciar-se dos restantes por serem de anos intermédios (nem do primeiro ano, nem finalistas), por se apresentarem mais frequentemente abertos à cooperação banco-universidade, serem clientes de vários bancos (e serem clientes do BES e da CGD), encontrarem-se satisfeitos com a universidade (só a cantina e a secretaria é que tendem a receber uma pior classificação), utilizarem alguns produtos bancários mais usuais (DO, ATM's, cartão multibanco), mas nenhum produto um pouco mais "sofisticado".

Os estudantes da classe 2, conforme se pode observar no quadro seguinte, tendem mais que os restantes a frequentar o primeiro ano, a terem idades entre os 17 e os 19, a serem clientes de um só banco, a atribuírem um grau de interesse médio alto (classificações de 3 e 4) aos diversos tipos de cooperação banco-universidade, a utilizarem mais predominantemente que os restantes estudantes as ATM's e a não terem nem tencionarem vir a ter diversos produtos e serviços bancários (carteira de acções, fundos, seguros, créditos...).

**Quadro 6.26 – Modalidades mais importantes para a classe 2 (em 7)**

CLASSE 2/7				
PERCENTAGENS CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	MODALIDADES CARACTERISTICAS	DAS VARIÁVEIS
		31.29	CLASSE 2 / 7	
63.78	48.16	23.63	P25_9 Bolsas Invlg 4	P25_9 Cooperacao banco univ: Banco patrocina Bolsas investig
61.93	49.80	25.16	P25_11 Invtg conj 3	P25_11 Cooperacao banco univ: Investigacao conjunta
60.00	47.76	24.90	P25_7 Patroc Prem 4	P25_7 Cooperacao banco univ: Banco patrocina Premios
59.00	48.16	25.54	P25_12 Estagios 4	P25_12 Cooperacao banco univ: Estagios no banco
57.75	50.20	27.20	P25_6 Patroc Congr 4	P25_6 Cooperacao banco univ: Banco patrocinar congressos
60.36	41.63	21.58	P25_10 Apoio ao b 3	P25_10 Cooperacao banco univ: Grup investig apoiar act banc
59.88	40.82	21.33	P25_8 Bolsas estud 4	P25_8 Cooperacao banco univ: Banco patrocina Bolsas estudo
54.30	48.98	28.22	P25_4 Form Func CT 3	P25_4 Cooperacao banco univ: Formacao funcion curso tec
49.82	57.96	36.40	P26_10 Secretaria 3	P26_10 Satisfacao com univ: Secretaria
56.08	43.27	24.14	P25_13 Cred Prop 4	P25_13 Cooperacao banco univ: Creditos pagamento propinas
55.61	42.45	23.88	P25_3 Form Func PG 3	P25_3 Cooperacao banco univ: Formacao funcionarios pos grad
50.00	45.31	28.35	P25_2 Balcao 4	P25_2 Cooperacao banco univ: balcao dentro da univ
34.66	99.18	89.53	P18_11 Cart Accoes N	P18_11 Fut Carteira titulos accoes
34.57	99.18	89.78	P18_13 Poup Accoes N	P18_13 Fut Poup Accoes
45.99	53.88	36.65	P26_11 Reprografia 3	P26_11 Satisfacao com univ: Reprografia
34.62	98.78	89.27	P18_10 Fundos Nao	P18_10 Fut Fundos titulos accoes
46.04	52.24	35.50	P26_7 Sist avaliacao 3	P26_7 Satisfacao com univ: Adequacao sistema de avaliacao
59.43	25.71	13.54	P25_6 Patroc Congr 3	P25_6 Cooperacao banco univ: Banco patrocinar congressos
47.06	45.71	30.40	P26_9 Cantina 3	P26_9 Satisfacao com univ: Cantina
46.72	46.53	31.16	P26_12 Saidas prof 3	P26_12 Satisfacao com univ: Saidas profissionais
47.39	44.49	29.37	P25_5 Func leccion 3	P25_5 Cooperacao banco univ: Funcionarios leccionarem
47.73	42.86	28.10	P26_3 Expect curso 4	P26_3 Satisfacao com univ: Expectativas qto ao curso
49.73	37.96	23.88	P25_1 Cart estudan 4	P25_1 Cooperacao banco univ: cartao estudante
33.80	99.59	92.21	P18_24 Seg Capital N	P18_24 Fut Seg Capitalizacao
34.80	96.73	86.97	P18_23 Seg Vida Nao	P18_23 Fut Seguro Vida
58.76	23.27	12.39	P25_12 Estagios 3	P25_12 Cooperacao banco univ: Estagios no banco
34.50	96.33	87.36	P18_21 Seg casa Nao	P18_21 Fut Seguro Casa
44.90	44.90	31.29	P25_10 Apoio ao b 4	P25_10 Cooperacao banco univ: Grup investig apoiar act banc
56.12	22.45	12.52	P25_7 Patroc Prem 3	P25_7 Cooperacao banco univ: Banco patrocina Premios
34.05	97.55	89.66	P18_20 Empresa Nao	P18_20 Fut Formacao empresa
34.15	97.14	89.02	P18_14 PPR Nao	P18_14 Fut PPR
34.41	95.92	87.23	P18_22 Seg Saude N	P18_22 Fut Seguro Saude
35.12	91.02	81.10	P32 E o PCAF Nao	P32 E o principal contribuinte do agregado familiar
43.75	42.86	30.65	P26_5 Docent acess 3	P26_5 Satisfacao com univ: Acessibilidade docentes-alunos
35.27	89.39	79.31	P19_5 ATM Sim	P19_5D Frequencia utilizacao: ATM
43.33	42.45	30.65	P26_6 Prog adequad 3	P26_6 Satisfacao com univ: Adequacao programas-profissao
44.04	39.18	27.84	P25_11 Invtg conj 4	P25_11 Cooperacao banco univ: Investigacao conjunta
42.58	44.49	32.69	P26_8 Biblioteca 3	P26_8 Satisfacao com univ: Biblioteca
44.13	38.37	27.20	P26_8 Biblioteca 4	P26_8 Satisfacao com univ: Biblioteca

54.88	18.37	10.47	P25_13 Cred Prop 3	P25_13 Cooperacao banco univ: Creditos pagamento propinas
44.08	37.96	26.95	Ano 1oanistas	Ano Escolar
50.94	22.04	13.54	P25_5 Func leccion 2	P25_5 Cooperacao banco univ: Funcionarios leccionarem
43.24	39.18	28.35	P26_2 Local Acess 4	P26_2 Satisfacao com univ: Localizacao e acessibilidades
33.67	95.92	89.14	P18_25 Homebanking N	P18_25 Fut Homebanking
40.93	46.94	35.89	P15_4 Resol Pbs	P15_4D Satisfacao: Capacidade de resolucao de pbs
41.01	46.53	35.50	P26_4 Qual ensino 3	P26_4 Satisfacao com univ: Qualidade ensino e docentes
46.10	28.98	19.67	P15_5 Canais altern	P15_5D Satisfacao: Canais alternativos ao balcao
42.99	37.55	27.33	P26_1 Geral 3	P26_1 Satisfacao com univ: Geral
43.62	33.47	24.01	P26_12 Saidas prof 4	P26_12 Satisfacao com univ: Saidas profissionais
42.40	37.55	27.71	P26_5 Docent acess 4	P26_5 Satisfacao com univ: Acessibilidade docentes-alunos

**Quadro 6.26 (continuação) – Modalidades mais importantes para a classe 2 (em 7)**

CLASSE 2/7 (continuação)		PERCENTAGENS			MODALIDADES	
CLA/	MOD/CLA	GLOBAL	MODALIDADES	MODALIDADES	DAS VARIÁVEIS	
MOD/CLA	MOD/CLA	GLOBAL	MODALIDADES	MODALIDADES	DAS VARIÁVEIS	
MOD/CLA	MOD/CLA	GLOBAL	MODALIDADES	MODALIDADES	DAS VARIÁVEIS	
34.62	87.76	79.31	P16_1 Usa DO	P16_1B Usa DO		
40.60	44.08	33.97	P26_1 Geral 4	P26_1 Satisfacao com univ: Geral		
33.24	96.33	90.68	P18_26 Banc Telef N	P18_26 Fut Banca Telefonica		
34.16	89.80	82.25	P18_12 Poup Habit N	P18_12 Fut Poup Habitacao		
37.73	58.37	48.40	P15_1 Atend Conhecim	P15_1D Satisfacao: Atendimento Conhecimento funcionarios		
45.67	23.67	16.22	P2 Idade 19	P2 - Idade		
41.97	33.06	24.65	P26_2 Local Acess 3	P26_2 Satisfacao com univ: Localizacao e acessibilidades		
40.08	41.22	32.18	P34 500 a 1000 euros	P34 Escalao Rendimento do PCAF		
44.70	24.08	16.86	P26_7 Sist avaliacao 4	P26_7 Satisfacao com univ: Adequacao sistema de avaliacao		
34.38	85.31	77.65	P19_1 Balcao Pess S	P19_1D Frequencia utilizacao: Balcao Pessoalmente		
32.44	99.18	95.66	P24_15 Contact PromN	P24_15D Razoes de deixar: Contactos promocionais frequentes		
33.14	95.10	89.78	P24_13 Local Balc N	P24_13D Razoes de deixar: Localizacao do balcao inadequada		
41.09	33.88	25.80	P25_3 Form Func PG 4	P25_3 Cooperacao banco univ: Formacao funcionarios pos grad		
33.48	92.24	86.21	P18_6 Desp Dom Nao	P18_6 Fut Domiciliarizar despesas		
46.00	18.78	12.77	P26_9 Cantina 4	P26_9 Satisfacao com univ: Cantina		
35.62	67.76	59.51	P21_6 Info pais Sim	P21_6D Necessidade especifica: conselho de pais/parentes		
33.19	93.06	87.74	P18_17 Cred Inform N	P18_17 Fut Credito Equipamento informatico		
39.73	35.51	27.97	P26_4 Qual ensino 4	P26_4 Satisfacao com univ: Qualidade ensino e docentes		
33.64	88.16	81.99	P18_9 Rec Salario N	P18_9 Fut Recebimento de salario		
39.45	35.10	27.84	P26_3 Expect curso 3	P26_3 Satisfacao com univ: Expectativas qto ao curso		
42.34	23.67	17.50	P26_11 Reprografia 2	P26_11 Satisfacao com univ: Reprografia		
42.74	21.63	15.84	P33=7	P33 Actividade profissional do PCAF		
40.85	27.35	20.95	P26_6 Prog adequad 4	P26_6 Satisfacao com univ: Adequacao programas-profissao		
33.04	92.65	87.74	P18_5 PMB Nao	P18_5 Fut adquirir PMB		
41.18	25.71	19.54	P10 Cliente 1 banco	P10 Cliente bancario		
32.06	99.59	97.19	P16_11 Cart Accoes N	P16_11B Tem carteira de accoes/titulos		
33.14	91.43	86.33	P14_1 Atend Inf Nao	P14_1D Insatisfacao: Atendimento incapacidade de informar		
49.09	11.02	7.02	P25_8 Bolsas estud 3	P25_8 Cooperacao banco univ: Banco patrocina Bolsas estudo		
42.50	20.82	15.33	P33=3	P33 Actividade profissional do PCAF		
44.83	15.92	11.11	P25_2 Balcao 3	P25_2 Cooperacao banco univ: balcao dentro da univ		
32.59	95.92	92.08	P16_5 Usa PMB N	P16_5B Usa PMB		
35.33	62.45	55.30	P20_1 Balcao pess S	P20_1D Formas do banco comunicar: Balcao pessoalmente		
34.77	68.98	62.07	P14_3 Atend demora N	P14_3D Insatisfacao: Atendimento demorado		
32.47	96.73	93.23	P24_12 Salario Nao	P24_12D Razoes de deixar: Recebe salario noutra instituicao		
32.76	93.47	89.27	P18_18 Cred Ferias N	P18_18 Fut Credito Ferias		
32.67	94.29	90.29	P20_4 Gestor telef N	P20_4D Formas do banco comunicar: Gestor de conta telefonica		
37.99	35.51	29.25	P30 Indep 20 a 24	P30 Idade da independencia economica como agregado familiar		
33.18	88.16	83.14	P18_16 Cred Carro N	P18_16 Fut Credito Carro Mota		

48.94	9.39	6.00	P7_3 Pago dir sup 60	P7_3 Despesas pagas directamente
35.56	54.29	47.77	P20_5 ATM Sim	P20_5D Formas do banco comunicar: ATM
42.86	15.92	11.62	P2 Idade 17 a 18	P2 - Idade
39.38	25.71	20.43	P26_6 Prog adequad 2	P26_6 Satisfacao com univ: Adequacao programas-profissao
44.44	13.06	9.20	P25_9 Bolsas Invq 3	P25_9 Cooperacao banco univ: Banco patrocina Bolsas investig
32.05	98.78	96.42	P11_3 Nao BCP	P11_3B Utiliza BCP

**Quadro 6.27 – Modalidades mais importantes para a classe 3 (em 7)**

CLASSE 3/7				
PERCENTAGENS		MODALIDADES		
CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	CARACTERISTICAS	DAS VARIÁVEIS
		7.66	CLASSE 3 / 7	
62.50	25.00	3.07	P25_10 Apoio ao b 1	P25_10 Cooperacao banco univ: Grup investig apoiar act banc
34.85	38.33	8.43	P26_12 Saidas prof 1	P26_12 Satisfacao com univ: Saidas profissionais
34.33	38.33	8.56	P26_6 Prog adequad 1	P26_6 Satisfacao com univ: Adequacao programas-profissao
60.87	23.33	2.94	P25_6 Patroc Congr 1	P25_6 Cooperacao banco univ: Banco patrocinar congressos
58.33	23.33	3.07	P25_11 Invtg conj 1	P25_11 Cooperacao banco univ: Investigacao conjunta
44.74	28.33	4.85	P26_1 Geral 1	P26_1 Satisfacao com univ: Geral
66.67	20.00	2.30	P25_8 Bolsas estud 1	P25_8 Cooperacao banco univ: Banco patrocina Bolsas estudo
46.88	25.00	4.09	P25_3 Form Func PG 1	P25_3 Cooperacao banco univ: Formacao funcionarios pos grad
42.11	26.67	4.85	P26_5 Docent acess 1	P26_5 Satisfacao com univ: Acessibilidade docentes-alunos
33.96	30.00	6.77	P26_10 Secretaria 1	P26_10 Satisfacao com univ: Secretaria
48.15	21.67	3.45	P25_4 Form Func CT 1	P25_4 Cooperacao banco univ: Formacao funcion curso tec
57.89	18.33	2.43	P25_7 Patroc Prem 1	P25_7 Cooperacao banco univ: Banco patrocina Premios
42.42	23.33	4.21	P26_4 Qual ensino 1	P26_4 Satisfacao com univ: Qualidade ensino e docentes
29.69	31.67	8.17	P26_11 Reprografia 1	P26_11 Satisfacao com univ: Reprografia
52.38	18.33	2.68	P25_12 Estagios 1	P25_12 Cooperacao banco univ: Estagios no banco
50.00	20.00	3.07	P25_13 Cred Prop 1	P25_13 Cooperacao banco univ: Creditos pagamento propinas
34.15	23.33	5.24	P25_11 Invtg conj 2	P25_11 Cooperacao banco univ: Investigacao conjunta
26.47	30.00	8.68	P26_7 Sist avaliac 1	P26_7 Satisfacao com univ: Adequacao sistema de avaliacao
45.45	16.67	2.81	P25_9 Bolsas Invq 2	P25_9 Cooperacao banco univ: Banco patrocina Bolsas investig
37.93	18.33	3.70	P25_8 Bolsas estud 2	P25_8 Cooperacao banco univ: Banco patrocina Bolsas estudo
29.79	23.33	6.00	P26_3 Expect curso 1	P26_3 Satisfacao com univ: Expectativas qto ao curso
19.66	38.33	14.94	P26_9 Cantina 1	P26_9 Satisfacao com univ: Cantina
34.29	20.00	4.47	P25_7 Patroc Prem 2	P25_7 Cooperacao banco univ: Banco patrocina Premios
40.00	16.67	3.19	P25_12 Estagios 2	P25_12 Cooperacao banco univ: Estagios no banco
31.58	20.00	4.85	P26_2 Local Acess 1	P26_2 Satisfacao com univ: Localizacao e acessibilidades
21.95	30.00	10.47	P26_8 Biblioteca 2	P26_8 Satisfacao com univ: Biblioteca
23.88	26.67	8.56	P25_4 Form Func CT 2	P25_4 Cooperacao banco univ: Formacao funcion curso tec
26.42	23.33	6.77	P26_8 Biblioteca 5	P26_8 Satisfacao com univ: Biblioteca
23.19	26.67	8.81	P25_5 Func leccion 1	P25_5 Cooperacao banco univ: Funcionarios leccionarem
34.48	16.67	3.70	P26_10 Secretaria 5	P26_10 Satisfacao com univ: Secretaria
22.22	26.67	9.20	P25_9 Bolsas Invq 3	P25_9 Cooperacao banco univ: Banco patrocina Bolsas investig
26.67	20.00	5.75	P25_6 Patroc Congr 2	P25_6 Cooperacao banco univ: Banco patrocinar congressos
8.78	100.00	87.23	P18_22 Seg Saude N	P18_22 Fut Seguro Saude
9.13	96.67	81.10	P32 E o PCAF Nao	P32 E o principal contribuinte do agregado familiar
28.12	15.00	4.09	P25_10 Apoio ao b 2	P25_10 Cooperacao banco univ: Grup investig apoiar act banc
23.40	18.33	6.00	P25_1 Cart estudan 1	P25_1 Cooperacao banco univ: cartao estudante
21.82	20.00	7.02	P25_8 Bolsas estud 3	P25_8 Cooperacao banco univ: Banco patrocina Bolsas estudo
21.82	20.00	7.02	P26_1 Geral 2	P26_1 Satisfacao com univ: Geral
29.63	13.33	3.45	P25_2 Balcao 1	P25_2 Cooperacao banco univ: balcao dentro da univ
9.27	93.33	77.14	P18_2 DP Nao	P18_2 Fut adquirir DP
8.62	100.00	88.89	P19_6 Banc Telefon N	P19_6D Frequencia utilizacao: Banca Telefonica
8.60	100.00	89.14	P18_25 Homebanking N	P18_25 Fut Homebanking
21.57	18.33	6.51	P26_5 Docent acess 5	P26_5 Satisfacao com univ: Acessibilidade docentes-alunos

9.05	95.00	80.46	P18_4 Cart Cred Nao	P18_4 Fut adquirir Cartao credito
8.55	100.00	89.66	P18_20 Empresa Nao	P18_20 Fut Formacao empresa
24.32	15.00	4.73	P26_12 Saidas prof 5	P26_12 Satisfacao com univ: Saidas profissionais
8.66	98.33	86.97	P18_23 Seg Vida Nao	P18_23 Fut Seguro Vida
10.94	60.00	42.02	P7_1 Encarreg sup 60	P7_1 Vem de encarregados de educacao
23.53	13.33	4.34	P26_8 Biblioteca 1	P26_8 Satisfacao com univ: Biblioteca
8.59	98.33	87.74	P18_17 Cred Inform N	P18_17 Fut Credito Equipamento informatico
16.88	21.67	9.83	P35 2º ciclo EB	P35 Instrucao do PCAF
15.62	25.00	12.26	P26_4 Qual ensino 2	P26_4 Satisfacao com univ: Qualidade ensino e docentes
16.09	23.33	11.11	P25_2 Balcao 3	P25_2 Cooperacao banco univ: balcao dentro da univ

**Quadro 6.27 (continuação) – Modalidades mais importantes para a classe 3 (em 7)**

CLASSE		3/7 (continuação)		
PERCENTAGENS	MODALIDADES			
CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	CARACTERISTICAS	DAS VARIÁVEIS
		7.66	CLASSE 3 / 7	
20.45	15.00	5.62	P25_2 Balcao 2	P25_2 Cooperacao banco univ: balcao dentro da univ
8.36	100.00	91.70	P24_11 Outro cred N	P24_11D Razoes de deixar: Outra concedeu outro cred + facil
13.57	31.67	17.88	P20_2 Balcao telef S	P20_2D Formas do banco comunicar: Balcao Telefonicamente
31.25	8.33	2.04	P22 Outras	P22 Vantagens de ser cliente de varios bancos
8.31	100.00	92.21	P18_24 Seg Capital N	P18_24 Fut Seg Capitalizacao
14.29	26.67	14.30	P23 Nenhuma	P23 Vantagens de ser cliente apenas de um banco
9.03	88.33	74.97	P18_3 Cart deb Nao	P18_3 Fut adquirir Cartao debito
16.92	18.33	8.30	P26_2 Local Acess 2	P26_2 Satisfacao com univ: Localizacao e acessibilidades
8.55	96.67	86.59	P18_19 Cred Prop N	P18_19 Fut Credito Propinas
8.70	93.33	82.25	P18_12 Poup Habit N	P18_12 Fut Poup Habitacao

Os estudantes da classe 3 diferenciam-se por tenderem a apresentar um grau de satisfação com a universidade mais frequentemente inferior ao dos outros estudantes (com a excepção das saídas profissionais), assim como um grau de interesse na cooperação banco-universidade menor. Tendem a diferenciar-se também por tenderem a não utilizarem (nem tencionar vir a utilizar num futuro próximo) diversos produtos e serviços bancários, tais como depósitos a prazo, homebanking, banca telefónica, cartão de crédito, etc.

**Quadro 6.28 – Modalidades mais importantes para a classe 4 (em 7)**

CLASS3 4/7				
PERCENTAGENS		MODALIDADES		
CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	CARACTERISTICAS	DAS VARIÁVEIS
		3.70	CLASSE 4 / 7	
85.29	100.00	4.34	P24_15 Contact PromS	P24_15D Razoes de deixar: Contactos promocionais frequentes
52.83	96.55	6.77	P24_12 Salario Sim	P24_12D Razoes de deixar: Recebe salario noutra instituicao
46.03	100.00	8.05	P24_7 Pb cart cred S	P24_7D Razoes de deixar: Pbs com cartao de credito
43.75	96.55	8.17	P24_10 Cred Habit S	P24_10D Razoes de deixar: Outra concedeu cred habit + facil
43.08	96.55	8.30	P24_11 Outro cred S	P24_11D Razoes de deixar: Outra concedeu outro cred + facil
42.42	96.55	8.43	P24_9 Aquisicao Pr S	P24_9D Razoes de deixar: Entraves na aquisicao de produtos
39.44	96.55	9.07	P24_5 Canais alternS	P24_5D Razoes de deixar: Falta de canais alternativos
42.86	93.10	8.05	P24_8 Pb emprest S	P24_8D Razoes de deixar: Pbs com emprestimos
35.00	96.55	10.22	P24_13 Local Balc S	P24_13D Razoes de deixar: Localizacao do balcao inadequada
27.88	100.00	13.28	P24_16 Cond piores S	P24_16D Razoes de deixar: Condicoes piores que noutras inst
29.79	96.55	12.01	P24_18 Prod inadap S	P24_18D Razoes de deixar: Produtos inadapitados a necessidade
21.64	100.00	17.11	P24_17 Desp Manut S	P24_17D Razoes de deixar: Despesas de manutencao
20.71	100.00	17.88	P24_14 Pub engan S	P24_14D Razoes de deixar: Publicidade enganosa
36.36	82.76	8.43	P20_6 BTel qdo ligaS	P20_6D Formas do banco comunicar: Banca telefonica qdo liga
31.58	82.76	9.71	P20_4 Gestor telef S	P20_4D Formas do banco comunicar: Gestor de conta telefonic
16.20	100.00	22.86	P24_6 Pb Cart Mult S	P24_6D Razoes de deixar: Pbs com cartao multibanco
19.83	82.76	15.45	P20_7 BTel p/casa S	P20_7D Formas do banco comunicar: Banca telefon p/ sua casa
17.86	86.21	17.88	P20_2 Balcao telef S	P20_2D Formas do banco comunicar: Balcao Telefonicamente

**Quadro 6.28 (continuação) – Modalidades mais importantes para a classe 4 (em 7)**

CLASS3 4/7 (continuação)				
PERCENTAGENS		MODALIDADES		
CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	CARACTERISTICAS	DAS VARIÁVEIS
		3.70	CLASSE 4 / 7	
12.33	96.55	28.99	P24_4 Burocracia S	P24_4D Razoes de deixar: Procedimentos muito burocraticos
16.22	82.76	18.90	P20_3 Gestor pess S	P20_3D Formas do banco comunicar: Gestor de conta pessoalm
13.97	86.21	22.86	P20_8 HomebankSite S	P20_8D Formas do banco comunicar: Homebanking no site
12.68	89.66	26.18	P20_9 HomeBankMail S	P20_9D Formas do banco comunicar: Homebanking por e-mail
9.60	100.00	38.57	P24_3 Atend demora S	P24_3D Razoes de deixar: Atendimento demorado
9.32	100.00	39.72	P24_2 Atend MacriacS	P24_2D Razoes de deixar: Atendimento Ma criacao
13.48	82.76	22.73	P21_7 Info amigos S	P21_7D Necessidade especifica: conselho de amigos
9.88	86.21	32.31	P21_4 Info Gestor S	P21_4D Necessidade especifica: Info junto de Gestor de conta
6.99	100.00	53.00	P21_5 Info balcao S	P21_5D Necessidade especifica: procura info num qq balcao
7.49	96.55	47.77	P24_1 Atend Ignora S	P24_1D Razoes de deixar: Atendimento Ignorancia dos funcion
8.44	89.66	39.34	P20_10 Correio Sim	P20_10D Formas do banco comunicar: Correio mailing
7.22	93.10	47.77	P20_5 ATM Sim	P20_5D Formas do banco comunicar: ATM
8.78	79.31	33.46	P21_3 Media Espec S	P21_3D Necessidade especifica: procura info media especializ
8.71	79.31	33.72	P21_1 Info Media Sim	P21_1D Necessidade especifica: procura info nos media
7.55	82.76	40.61	P20_11 Media Sim	P20_11D Formas do banco comunicar: Media
7.08	86.21	45.08	P21_2 Info Net Sim	P21_2D Necessidade especifica: procura inform na Internet
6.24	93.10	55.30	P20_1 Balcao pess S	P20_1D Formas do banco comunicar: Balcao pessoalmente
5.79	93.10	59.51	P21_6 Info pais Sim	P21_6D Necessidade especifica: conselho de pais/parentes
11.00	37.93	12.77	P7_1 Encarreg at 30	P7_1 Vem de encarregados de educacao
12.50	31.03	9.20	P25_9 Bolsas Invq 3	P25_9 Cooperacao banco univ: Banco patrocina Bolsas investig



18.75	20.69	4.09	P25_10 Apoio ao b 2	P25_10 Cooperacao banco univ: Grup investig apoiar act banc
12.90	27.59	7.92	P16_5 Usa PMB	P16_5B Usa PMB
17.86	17.24	3.58	P15_8 Variedade Prod	P15_8D Satisfacao: Maior variedade de prod
14.63	20.69	5.24	P25_11 Invtg conj 2	P25_11 Cooperacao banco univ: Investigacao conjunta
6.34	62.07	36.27	P15_2 Atend Simpatia	P15_2D Satisfacao: Atendimento Simpatia
6.72	55.17	30.40	P26_9 Cantina 3	P26_9 Satisfacao com univ: Cantina
6.91	51.72	27.71	P7_4 Nao reg ate 30	P7_4 Dinheiro não regular
12.77	20.69	6.00	P7_3 Pago dir sup 60	P7_3 Despesas pagas directamente
7.41	41.38	20.69	P19_3 Gestor Pess S	P19_3D Frequencia utilizacao: Gestor de Conta Pessoalmente
17.39	13.79	2.94	P25_6 Patroc Congr 1	P25_6 Cooperacao banco univ: Banco patrocinar congressos

No que respeita aos estudantes da classe 4, estes diferenciam-se dos restantes por escolherem mais frequentemente diversas razões pelas quais poderiam deixar um banco, diversos canais de comunicação com o banco, diversas fontes de informação face a uma necessidade financeira específica, etc.

Poderão ser, à partida ou clientes mais exigentes, ou então indivíduos que responderam incorrectamente às questões em que se pedia para escolher 3 alternativas, seleccionando mais opções. Só uma análise mais aprofundada, nomeadamente no ponto 6.3 deste estudo, é que nos permitirá ter a certeza.

### **Quadro 6.29 – Modalidades mais importantes para a classe 5 (em 7)**

CLASSE 5/7				
PERCENTAGENS	MODALIDADES		DAS VARIÁVEIS	
CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	CARACTERISTICAS	
	10.22		CLASSE 5 / 7	
72.73	90.00	12.64	P18_21 Seg casa Sim	P18_21 Fut Seguro Casa
71.00	88.75	12.77	P18_22 Seg Saude S	P18_22 Fut Seguro Saude
69.61	88.75	13.03	P18_23 Seg Vida Sim	P18_23 Fut Seguro Vida
77.38	81.25	10.73	P18_10 Fundos Sim	P18_10 Fut Fundos titulos accoes
78.05	80.00	10.47	P18_11 Cart Accoes S	P18_11 Fut Carteira titulos accoes
78.75	78.75	10.22	P18_13 Poup Accoes S	P18_13 Fut Poup Accoes
76.54	77.50	10.34	P18_20 Empresa Sim	P18_20 Fut Formacao empresa
90.16	68.75	7.79	P18_24 Seg Capital S	P18_24 Fut Seg Capitalizacao
53.24	92.50	17.75	P18_12 Poup Habit S	P18_12 Fut Poup Habitacao
70.93	76.25	10.98	P18_14 PPR Sim	P18_14 Fut PPR
50.00	88.75	18.14	P18_15 Cred Habit S	P18_15 Fut Credito habitacao
69.41	73.75	10.86	P18_25 Homebanking S	P18_25 Fut Homebanking
59.26	80.00	13.79	P18_6 Desp Dom Sim	P18_6 Fut Domiciliarizar despesas
75.34	68.75	9.32	P18_26 Banc Telef S	P18_26 Fut Banca Telefonica
49.24	81.25	16.86	P18_16 Cred Carro S	P18_16 Fut Credito Carro Mota
45.39	80.00	18.01	P18_9 Rec Salario S	P18_9 Fut Recebimento de salario
57.29	68.75	12.26	P18_17 Cred Inform S	P18_17 Fut Credito Equipamento informatico
59.52	62.50	10.73	P18_18 Cred Ferias S	P18_18 Fut Credito Ferias
38.89	78.75	20.69	P18_8 Transf IB Sim	P18_8 Fut Transferencias Interbancarias
48.96	58.75	12.26	P18_5 PMB Sim	P18_5 Fut adquirir PMB
37.25	71.25	19.54	P18_4 Cart Cred Sim	P18_4 Fut adquirir Cartao credito

44.76	58.75	13.41	P18_19 Cred Prop S	P18_19 Fut Credito Propinas
36.00	67.50	19.16	P18_7 Desp multib S	P18_7 Fut Despesas por multibanco
32.40	72.50	22.86	P18_2 DP Sim	P18_2 Fut adquirir DP
24.49	60.00	25.03	P18_3 Cart deb Sim	P18_3 Fut adquirir Cartao debito
22.75	60.00	26.95	P18_1 DO Sim	P18_1 Fut adquirir DO
12.83	97.50	77.65	P19_1 Balcao Pess S	P19_1D Frequencia utilizacao: Balcao Pessoalmente
13.17	92.50	71.78	P16_3 Usa Cartao Deb	P16_3B Usa Cartao debito - multibanco
31.91	18.75	6.00	P16_25 Homebanking	P16_25B Usa Homebanking
12.13	96.25	81.10	P32 E o PCAF Nao	P32 E o principal contribuinte do agregado familiar
12.24	95.00	79.31	P19_5 ATM Sim	P19_5D Frequencia utilizacao: ATM
12.24	95.00	79.31	P16_1 Usa DO	P16_1B Usa DO
15.01	66.25	45.08	P21_2 Info Net Sim	P21_2D Necessidade especifica: procura inform na Internet
15.27	63.75	42.66	P16_7 Desp Multibanc	P16_7B Paga despesas por multibanco
17.56	45.00	26.18	P25_4 Form Func CT 4	P25_4 Cooperacao banco univ: Formacao funcion curso tec
23.53	25.00	10.86	P19_4 Gestor Telf S	P19_4D Frequencia utilizacao: Gestor de Conta Telefonicam
12.61	88.75	71.90	P10 Cli varios banc	P10 Cliente bancario
22.99	25.00	11.11	P19_6 Banc Telefon S	P19_6D Frequencia utilizacao: Banca Telefonica
17.33	43.75	25.80	P25_3 Form Func PG 4	P25_3 Cooperacao banco univ: Formacao funcionarios pos grad
18.52	37.50	20.69	P19_3 Gestor Pess S	P19_3D Frequencia utilizacao: Gestor de Conta Pessoalmente
18.07	37.50	21.20	P26_9 Cantina 2	P26_9 Satisfacao com univ: Cantina
18.30	35.00	19.54	P8_2 Alojaj sup 30	P8_2 Gasto Alojamento
16.44	45.00	27.97	P26_4 Qual ensino 4	P26_4 Satisfacao com univ: Qualidade ensino e docentes
15.30	53.75	35.89	P25_12 Estagios 5	P25_12 Cooperacao banco univ: Estagios no banco
15.59	51.25	33.59	P25_2 Balcao 5	P25_2 Cooperacao banco univ: balcao dentro da univ
12.77	81.25	65.01	P8_1 Aliment ate 30	P8_1 Gasto Alimentacao
13.10	75.00	58.49	P8_9 Lazer ate 60	P8_9 Gasto Lazer
16.06	43.75	27.84	P25_11 Invtg conj 4	P25_11 Cooperacao banco univ: Investigacao conjunta
15.51	47.50	31.29	P25_10 Apoio ao b 4	P25_10 Cooperacao banco univ: Grup investig apoiar act banc
12.30	86.25	71.65	P11_4 Usa BES	P11_4B Utiliza BES
21.79	21.25	9.96	P16_6 Domicial Desp	P16_6B Paga despesas por domicializacao
29.41	12.50	4.34	P16_22 Seguro Saude	P16_22B Tem Seguro Saude

**Quadro 6.29 (continuação) – Modalidades mais importantes para a classe 5 (em 7)**

CLASSE 5/7 (continuação)				
PERCENTAGENS CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	MODALIDADES CARACTERISTICAS	DAS VARIÁVEIS
		10.22	CLASSE 5 / 7	
16.49	38.75	24.01	P26_12 Saidas prof 4	P26_12 Satisfacao com univ: Saidas profissionais
18.25	28.75	16.09	P23 Confianca fidel	P23 Vantagens de ser cliente apenas de um banco
19.79	23.75	12.26	P3R Lic Econom Gest	P3_REC2
19.79	23.75	12.26	P3 Lic Econom Gestao	P3_REC1
15.49	41.25	27.20	P26_8 Biblioteca 4	P26_8 Satisfacao com univ: Biblioteca
12.16	83.75	70.37	P8_6 Mat Esc ate 30	P8_6 Gasto Material Escolar
14.39	50.00	35.50	P26_7 Sist avaliacao 3	P26_7 Satisfacao com univ: Adequacao sistema de avaliacao
16.46	32.50	20.18	P22 Seleccao vantag	P22 Vantagens de ser cliente de varios bancos
12.64	72.50	58.62	P8_3 Vestuario sup 0	P8_3 Gasto Vestuario
15.68	36.25	23.63	P25_9 Bolsas Invg 4	P25_9 Cooperacao banco univ: Banco patrocina Bolsas investig
16.15	32.50	20.56	P19_2 Balcao Telef S	P19_2D Frequencia utilizacao: Balcao Telefonicamente
27.59	10.00	3.70	P14_12 Condiç Piores	P14_12D Insatisfacao: Condiçoes piores que noutros bancos
13.62	55.00	41.25	P25_1 Cart estudan 5	P25_1 Cooperacao banco univ: cartao estudante
20.97	16.25	7.92	P16_5 Usa PMB	P16_5B Usa PMB
15.85	32.50	20.95	P26_10 Secretaria 2	P26_10 Satisfacao com univ: Secretaria
14.02	47.50	34.61	P16_2 Usa DP	P16_2B Usa DP
16.67	26.25	16.09	P25_5 Func leccion 4	P25_5 Cooperacao banco univ: Funcionarios leccionarem

Os estudantes da classe 5 tendem a ser, mais frequentemente que os outros inquiridos, das licenciaturas de gestão e de economia, a ser clientes de vários bancos simultaneamente, mas a utilizarem mais o BES e a apontarem como vantagem de se ser cliente de um só banco a relação de confiança estabelecida, a atribuírem graus elevados de interesse à colaboração banco-universidade e de satisfação com a universidade. Também tendem a apresentar percentagens superiores de despesas nos itens alimentação, alojamento, lazer, material escolar e a utilizarem ou tencionarem vir a utilizar quase todos os produtos e serviços bancários apresentados no questionário.

**Quadro 6.30 – Modalidades mais importantes para a classe 6 (em 7)**

CLASSE 6/7			MODALIDADES	DAS VARIÁVEIS
PERCENTAGENS	MOD/CLA	GLOBAL	CARACTERÍSTICAS	
		13.03	CLASSE 6 / 7	
46.52	85.29	23.88	P25_5 Func leccionNR	P25_5 Cooperacao banco univ: Funcionarios leccionarem
44.97	83.33	24.14	P25_10 Apoio ao b NR	P25_10 Cooperacao banco univ: Grup investig apoiar act banc
46.11	81.37	22.99	P25_3 Form F PG NR	P25_3 Cooperacao banco univ: Formacao funcionarios pos grad
44.69	78.43	22.86	P25_4 Form F CT NR	P25_4 Cooperacao banco univ: Formacao funcion curso tec
44.63	77.45	22.61	P25_9 Bolsas Invg NR	P25_9 Cooperacao banco univ: Banco patrocina Bolsas investig
43.10	73.53	22.22	P25_11 Invtg conj NR	P25_11 Cooperacao banco univ: Investigacao conjunta
43.98	71.57	21.20	P25_13 Cred Prop NR	P25_13 Cooperacao banco univ: Creditos pagamento propinas
42.26	69.61	21.46	P25_7 Patroc Prem NR	P25_7 Cooperacao banco univ: Banco patrocina Premios
42.77	66.67	20.31	P25_12 Estagios NR	P25_12 Cooperacao banco univ: Estagios no banco
40.36	65.69	21.20	P25_8 Bolsas estudNR	P25_8 Cooperacao banco univ: Banco patrocina Bolsas estudo
39.62	61.76	20.31	P25_6 Patroc CongrNR	P25_6 Cooperacao banco univ: Banco patrocinar congressos
36.65	57.84	20.56	P26_10 Secretaria NR	P26_10 Satisfacao com univ: Secretaria
36.49	52.94	18.90	P26_11 ReprografiaNR	P26_11 Satisfacao com univ: Reprografia
35.86	50.98	18.52	P26_8 Biblioteca NR	P26_8 Satisfacao com univ: Biblioteca
36.43	50.00	17.88	P25_2 Balcao NR	P25_2 Cooperacao banco univ: balcao dentro da univ
35.66	50.00	18.26	P26_7 Sist avaliacaNR	P26_7 Satisfacao com univ: Adequacao sistema de avaliacao
35.17	50.00	18.52	P26_12 Saidas profNR	P26_12 Satisfacao com univ: Saidas profissionais
32.41	46.08	18.52	P26_9 Cantina NR	P26_9 Satisfacao com univ: Cantina
32.85	44.12	17.50	P26_6 Prog adequadNR	P26_6 Satisfacao com univ: Adequacao programas-profissao
31.34	41.18	17.11	P26_5 Docent acessNR	P26_5 Satisfacao com univ: Acessibilidade docentes-alunos
28.91	36.27	16.35	P26_2 Local Acess NR	P26_2 Satisfacao com univ: Localizacao e acessibilidades
42.55	19.61	6.00	P25_1 Cart estudan 1	P25_1 Cooperacao banco univ: cartao estudante
26.83	32.35	15.71	P26_3 Expect cursoNR	P26_3 Satisfacao com univ: Expectativas qto ao curso
26.23	31.37	15.58	P25_1 Cart estud NR	P25_1 Cooperacao banco univ: cartao estudante
26.02	31.37	15.71	P26_4 Qual ensino NR	P26_4 Satisfacao com univ: Qualidade ensino e docentes
26.05	30.39	15.20	P26_1 Geral NR	P26_1 Satisfacao com univ: Geral
14.64	98.04	87.23	P18_22 Seg Saude N	P18_22 Fut Seguro Saude
14.62	98.04	87.36	P18_21 Seg casa Nao	P18_21 Fut Seguro Casa
14.56	98.04	87.74	P18_17 Cred Inform N	P18_17 Fut Credito Equipamento informatico
14.39	99.02	89.66	P18_20 Empresa Nao	P18_20 Fut Formacao empresa
14.13	100.00	92.21	P18_24 Seg Capital N	P18_24 Fut Seg Capitalizacao
14.23	99.02	90.68	P18_26 Banc Telef N	P18_26 Fut Banca Telefonica
14.35	98.04	89.02	P18_14 PPR Nao	P18_14 Fut PPR
14.31	98.04	89.27	P18_18 Cred Ferias N	P18_18 Fut Credito Ferias
14.75	94.12	83.14	P18_16 Cred Carro N	P18_16 Fut Credito Carro Mota

37.93	10.78	3.70	P32 E o PCAF Sim	P32 E o principal contribuinte do agregado familiar
21.85	32.35	19.28	P3 Lic Letras	P3_REC1
14.52	96.08	86.21	P18_6 Desp Dom Nao	P18_6 Fut Domiciliarizar despesas
31.58	11.76	4.85	P26_1 Geral 1	P26_1 Satisfacao com univ: Geral
14.18	97.06	89.14	P18_25 Homebanking N	P18_25 Fut Homebanking
14.26	96.08	87.74	P18_5 PMB Nao	P18_5 Fut adquirir PMB
15.05	85.29	73.82	P20_9 HomeBankMail N	P20_9D Formas do banco comunicar: Homebanking por e-mail
20.00	33.33	21.71	P33=9	P33 Actividade profissional do PCAF
17.51	50.98	37.93	P14_3 Atend demora	P14_3D Insatisfacao: Atendimento demorado
14.12	97.06	89.53	P18_11 Cart Accoes N	P18_11 Fut Carteira titulos accoes
14.51	91.18	81.86	P18_15 Cred Habit N	P18_15 Fut Credito habitacao
14.49	91.18	81.99	P18_9 Rec Salario N	P18_9 Fut Recebimento de salario
14.44	91.18	82.25	P18_12 Poup Habit N	P18_12 Fut Poup Habitacao
28.95	10.78	4.85	P26_2 Local Acess 1	P26_2 Satisfacao com univ: Localizacao e acessibilidades
14.02	96.08	89.27	P18_10 Fundos Nao	P18_10 Fut Fundos titulos accoes
14.49	88.24	79.31	P18_8 Transf IB Nao	P18_8 Fut Transferencias Interbancarias
15.37	71.57	60.66	P20_10 Correio Nao	P20_10D Formas do banco comunicar: Correio mailing

Os estudantes da classe 6 diferenciam-se por tenderem a apresentar mais frequentemente não respostas ou respostas negativas, por serem de licenciaturas de letras e por vezes serem o principal contribuinte para o seu agregado familiar. Todavia, ao contrário da classe 7, conforme se poderá ver a seguir, esta classe parece não responder ou responder negativamente mais por eventual ignorância ou desinteresse quanto à sua opinião e relação com a banca.

### **Quadro 6.31 – Modalidades mais importantes para a classe 7 (em 7)**

CLASSE 7/7				
PERCENTAGENS			MODALIDADES	
CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	CARACTERISTICAS	DAS VARIÁVEIS
		11.11	CLASSE 7 / 7	
100.00	52.87	5.87	P10 Cliente nenhum	P10 Cliente bancario
70.73	100.00	15.71	P26_3 Expect cursoNR	P26_3 Satisfacao com univ: Expectativas qto ao curso
70.73	100.00	15.71	P26_4 Qual ensino NR	P26_4 Satisfacao com univ: Qualidade ensino e docentes
72.27	98.85	15.20	P26_1 Geral NR	P26_1 Satisfacao com univ: Geral
67.97	100.00	16.35	P26_2 Local Acess NR	P26_2 Satisfacao com univ: Localizacao e acessibilidades
64.93	100.00	17.11	P26_5 Docent acessNR	P26_5 Satisfacao com univ: Acessibilidade docentes-alunos
69.67	97.70	15.58	P25_1 Cart estud NR	P25_1 Cooperacao banco univ: cartao estudante
63.50	100.00	17.50	P26_6 Prog adequadNR	P26_6 Satisfacao com univ: Adequacao programas-profissao
93.42	81.61	9.71	Ano NR	Ano Escolar
60.84	100.00	18.26	P26_7 Sist avaliacaoNR	P26_7 Satisfacao com univ: Adequacao sistema de avaliacao
60.00	100.00	18.52	P26_12 Saidas profNR	P26_12 Satisfacao com univ: Saidas profissionais
60.00	100.00	18.52	P26_9 Cantina NR	P26_9 Satisfacao com univ: Cantina
60.00	100.00	18.52	P26_8 Biblioteca NR	P26_8 Satisfacao com univ: Biblioteca
61.43	98.85	17.88	P25_2 Balcao NR	P25_2 Cooperacao banco univ: balcao dentro da univ
58.78	100.00	18.90	P26_11 ReprografiaNR	P26_11 Satisfacao com univ: Reprografia
54.72	100.00	20.31	P25_6 Patroc CongrNR	P25_6 Cooperacao banco univ: Banco patrocinar congressos
54.72	100.00	20.31	P25_12 Estagios NR	P25_12 Cooperacao banco univ: Estagios no banco
54.04	100.00	20.56	P26_10 Secretaria NR	P26_10 Satisfacao com univ: Secretaria
52.41	100.00	21.20	P25_13 Cred Prop NR	P25_13 Cooperacao banco univ: Creditos pagamento propinas
52.41	100.00	21.20	P25_8 Bolsas estudNR	P25_8 Cooperacao banco univ: Banco patrocina Bolsas estudo
51.79	100.00	21.46	P25_7 Patroc Prem NR	P25_7 Cooperacao banco univ: Banco patrocina Premios

**BANCA UNIVERSITÁRIA: MODELO DE VALORIZAÇÃO ESTRATÉGICA**  
**- Estudo de Caso do Banco Espírito Santo na Universidade de Évora -**

66.95	90.80	15.07	P35 Instrucao NR	P35 Instrucao do PCAF
50.00	100.00	22.22	P25_11 Invtg conj NR	P25_11 Cooperacao banco univ: Investigacao conjunta
49.15	100.00	22.61	P25_9 Bolsas Invgt NR	P25_9 Cooperacao banco univ: Banco patrocina Bolsas investig
61.54	91.95	16.60	P30 Indep NR	P30 Idade da independencia economica como agregado familiar
48.60	100.00	22.86	P25_4 Form F CT NR	P25_4 Cooperacao banco univ: Formacao funcion curso tec
46.52	100.00	23.88	P25_5 Func leccionNR	P25_5 Cooperacao banco univ: Funcionarios leccionarem
46.03	100.00	24.14	P25_10 Apoio ao b NR	P25_10 Cooperacao banco univ: Grup investig apoiar act banc
47.78	98.85	22.99	P25_3 Form F PG NR	P25_3 Cooperacao banco univ: Formacao funcionarios pos grad
62.18	85.06	15.20	P32 E o PCAF NR	P32 E o principal contribuinte do agregado familiar
56.72	87.36	17.11	P34 Rendim NR	P34 Escalao Rendimento do PCAF
49.38	91.95	20.69	P19_5 ATM Nao	P19_5D Frequencia utilizacao: ATM
47.06	91.95	21.71	P33=9	P33 Actividade profissional do PCAF
43.32	93.10	23.88	P22 Nao responde	P22 Vantagens de ser cliente de varios bancos
44.57	89.66	22.35	P19_1 Balcao Pess N	P19_1D Frequencia utilizacao: Balcao Pessoalmente
35.17	95.40	30.14	P22 Nao responde	P23 Vantagens de ser cliente apenas de um banco
44.44	82.76	20.69	P16_1 Usa DO N	P16_1B Usa DO
34.23	87.36	28.35	P11_4 Nao BES	P11_4B Utiliza BES
33.48	85.06	28.22	P16_3 Usa CartaoDebN	P16_3B Usa Cartao debito - multibanco
25.55	93.10	40.49	P21_6 Info pais Nao	P21_6D Necessidade especifica: conselho de pais/parentes
22.86	91.95	44.70	P20_1 Balcao pess N	P20_1D Formas do banco comunicar: Balcao pessoalmente
20.29	95.40	52.23	P20_5 ATM Nao	P20_5D Formas do banco comunicar: ATM
21.47	90.80	47.00	P21_5 Info balcao N	P21_5D Necessidade especifica: procura info num qq balcao

**Quadro 6.31 (continuação) – Modalidades mais importantes para a classe 7 (em 7)**

CLASSE 7/7 (continuação)		PERCENTAGENS			MODALIDADES	
CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	CARACTERISTICAS	DAS VARIÁVEIS		
		11.11	CLASSE 7 / 7			
20.05	94.25	52.23	P24_1 Atend Ignora N	P24_1D Razoes de deixar: Atendimento Ignorancia dos funcion		
18.01	97.70	60.28	P24_2 Atend MacriacN	P24_2D Razoes de deixar: Atendimento Ma criacao		
19.07	94.25	54.92	P21_2 Info Net Nao	P21_2D Necessidade especifica: procura inform na Internet		
18.06	96.55	59.39	P20_11 Media Nao	P20_11D Formas do banco comunicar: Media		
20.05	89.66	49.68	P15_3 Atend rapido N	P15_3D Satisfacao: Atendimento rapido e eficiente		
19.31	89.66	51.60	P15_1 Atend Conhec N	P15_1D Satisfacao: Atendimento Conhecimento funcionarios		
17.47	95.40	60.66	P20_10 Correio Nao	P20_10D Formas do banco comunicar: Correio mailing		
21.19	81.61	42.78	P11_7 Nao CGD	P11_7B Utiliza CGD		
17.26	95.40	61.43	P24_3 Atend demora N	P24_3D Razoes de deixar: Atendimento demorado		
16.38	97.70	66.28	P21_1 Info Media Nao	P21_1D Necessidade especifica: procura info nos media		
15.21	100.00	73.05	P18_1 DO Nao	P18_1 Fut adquirir DO		
16.43	94.25	63.73	P15_2 AtendSimpatiaN	P15_2D Satisfacao: Atendimento Simpatia		
16.33	94.25	64.11	P15_4 Resol Pbs N	P15_4D Satisfacao: Capacidade de resolucao de pbs		
16.46	91.95	62.07	P14_3 Atend demora N	P14_3D Insatisfacao: Atendimento demorado		
14.40	100.00	77.14	P18_2 DP Nao	P18_2 Fut adquirir DP		
15.66	95.40	67.69	P21_4 Info Gestor N	P21_4D Necessidade especifica: Info junto de Gestor de conta		
14.29	100.00	77.78	P19_7 Homebanking N	P19_7D Frequencia utilizacao: Homebanking		
14.65	98.85	74.97	P18_3 Cart deb Nao	P18_3 Fut adquirir Cartao debito		
15.74	94.25	66.54	P21_3 Media Espec N	P21_3D Necessidade especifica: procura info media especializ		
15.98	93.10	64.75	P16_8 Transf multibN	P16_8B Faz transferencias interbancarias por multibanco		
15.11	96.55	71.01	P24_4 Burocracia N	P24_4D Razoes de deixar: Procedimentos muito burocraticos		
15.08	96.55	71.14	P16_4 Usa Cart CredN	P16_4B Usa Cartao credito		
14.71	97.70	73.82	P20_9 HomeBankMail N	P20_9D Formas do banco comunicar: Homebanking por e-mail		
14.01	100.00	79.31	P18_8 Transf IB Nao	P18_8 Fut Transferencias Interbancarias		
14.21	98.85	77.27	P21_7 Info amigos N	P21_7D Necessidade especifica: conselho de amigos		
13.81	100.00	80.46	P18_4 Cart Cred Nao	P18_4 Fut adquirir Cartao credito		

13.74	100.00	80.84	P18_7 Desp multib N	P18_7 Fut Despesas por multibanco
16.48	85.06	57.34	P16_7 DespMultibancN	P16_7B Paga despesas por multibanco
13.57	100.00	81.86	P18_15 Cred Habit N	P18_15 Fut Credito habitacao
13.55	100.00	81.99	P18_9 Rec Salario N	P18_9 Fut Recebimento de salario
13.51	100.00	82.25	P18_12 Poup Habit N	P18_12 Fut Poup Habitacao
14.07	97.70	77.14	P24_6 Pb Cart Mult N	P24_6D Razoes de deixar: Pbs com cartao multibanco
61.90	14.94	2.68	P10 Cliente NR	P10 Cliente bancario
34.78	27.59	8.81	P6 Montante NR	P6_REC
13.36	100.00	83.14	P18_16 Cred Carro N	P18_16 Fut Credito Carro Mota
13.91	96.55	77.14	P20_8 HomebankSite N	P20_8D Formas do banco comunicar: Homebanking no site
13.69	97.70	79.31	P19_3 Gestor Pess N	P19_3D Frequencia utilizacao: Gestor de Conta Pessoalmente
22.40	47.13	23.37	P8_6 Mat Esc 0	P8_6 Gasto Material Escolar
15.04	88.51	65.39	P16_2 Usa DP N	P16_2B Usa DP
13.31	98.85	82.50	P15_9 Prod adaptad N	P15_9D Satisfacao: Produtos adaptados as necessidades
32.84	25.29	8.56	P4 Trab-Estudant Sim	P4
13.51	97.70	80.33	P15_5 Canais alternN	P15_5D Satisfacao: Canais alternativos ao balcao
12.89	100.00	86.21	P18_6 Desp Dom Nao	P18_6 Fut Domiciliarizar despesas
12.87	100.00	86.33	P14_1 Atend Inf Nao	P14_1D Insatisfacao: Atendimento incapacidade de informar
12.83	100.00	86.59	P18_19 Cred Prop N	P18_19 Fut Credito Propinas
18.21	60.92	37.16	P8_9 Lazer 0	P8_9 Gasto Lazer
12.81	100.00	86.72	P24_16 Cond piores N	P24_16D Razoes de deixar: Condicoes piores que noutras inst
12.78	100.00	86.97	P18_23 Seg Vida Nao	P18_23 Fut Seguro Vida
13.42	96.55	79.95	P14_4 Burocracia N	P14_4D Insatisfacao: Procedimentos muito burocraticos
13.22	97.70	82.12	P24_14 Pub engan N	P24_14D Razoes de deixar: Publicidade enganosa
12.74	100.00	87.23	P18_22 Seg Saude N	P18_22 Fut Seguro Saude

**Quadro 6.31 (continuação) – Modalidades mais importantes para a classe 7 (em 7)**

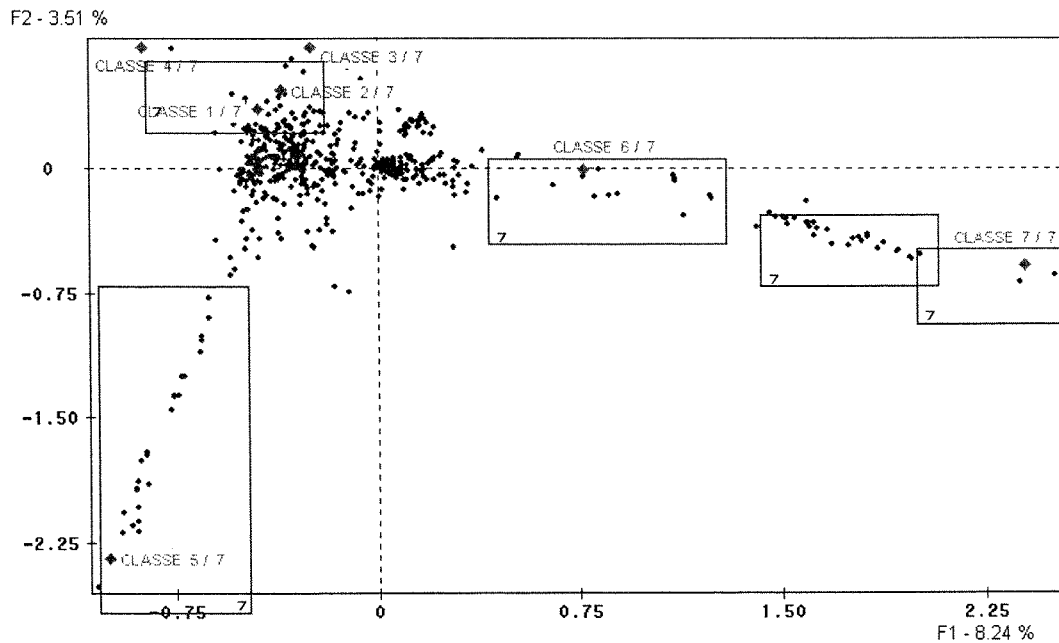
CLASSE 7/7 (continuação)				
PERCENTAGENS	MODALIDADES		DAS VARIÁVEIS	
CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	CARACTERISTICAS	
		11.11	CLASSE 7 / 7	
12.99	98.85	84.55	P20_7 BTel p/casa N	P20_7D Formas do banco comunicar: Banca telefon p/ sua casa
12.72	100.00	87.36	P18_21 Seg casa Nao	P18_21 Fut Seguro Casa
12.66	100.00	87.74	P18_17 Cred Inform N	P18_17 Fut Credito Equipamento informatico
18.35	56.32	34.10	P8_4 Viagens 0	P8_4 Gasto Viagens e Deslocacoes
13.10	97.70	82.89	P24_17 Desp Manut N	P24_17D Razoes de deixar: Despesas de manutencao
13.23	96.55	81.10	P20_3 Gestor pess N	P20_3D Formas do banco comunicar: Gestor de conta pessoalm
12.59	100.00	88.25	P19_9 Correio Nao	P19_9D Frequencia utilizacao: Correio
22.79	35.63	17.37	P8_1 Aliment 0	P8_1 Gasto Alimentacao
13.34	95.40	79.44	P19_2 Balcao Telef N	P19_2D Frequencia utilizacao: Balcao Telefonicamente
12.78	98.85	85.95	P14_2 AtendSimpatiaN	P14_2D Insatisfacao: Atendimento falta de simpatia
12.50	100.00	88.89	P19_6 Banc Telefon N	P19_6D Frequencia utilizacao: Banca Telefonica
12.48	100.00	89.02	P18_14 PPR Nao	P18_14 Fut PPR
13.06	96.55	82.12	P20_2 Balcao telef N	P20_2D Formas do banco comunicar: Balcao Telefonicamente
38.24	14.94	4.34	P2 Idade 30 a 39	P2 - Idade
12.46	100.00	89.14	P18_25 Homebanking N	P18_25 Fut Homebanking
12.45	100.00	89.27	P18_10 Fundos Nao	P18_10 Fut Fundos titulos accoes
12.45	100.00	89.27	P18_18 Cred Ferias N	P18_18 Fut Credito Ferias
19.89	42.53	23.75	P7_1 Encarreg 0	P7_1 Vem de encarregados de educacao
16.67	62.07	41.38	P8_3 Vestuario 0	P8_3 Gasto Vestuario
12.41	100.00	89.53	P18_11 Cart Accoes N	P18_11 Fut Carteira titulos accoes
12.39	100.00	89.66	P18_20 Empresa Nao	P18_20 Fut Formacao empresa
12.38	100.00	89.78	P18_13 Poup Accoes N	P18_13 Fut Poup Accoes
12.38	100.00	89.78	P24_13 Local Balc N	P24_13D Razoes de deixar: Localizacao do balcao inadequada
14.97	75.86	56.32	P7_3 Pago direct 0	P7_3 Despesas pagas directamente

12.52	98.85	87.74	P3R Lic Outras	P3_REC2
12.52	98.85	87.74	P18_5 PMB Nao	P18_5 Fut adquirir PMB
12.25	100.00	90.68	P18_26 Banc Telef N	P18_26 Fut Banca Telefonica
33.33	14.94	4.98	P7_6 Rendim sup 0	P7_6 Rendimento tempo inteiro
12.22	100.00	90.93	P24_5 Canais alternN	P24_5D Razoes de deixar: Falta de canais alternativos
15.69	64.37	45.59	P8_5 Propinas 0	P8_5 Gasto Propinas
12.32	98.85	89.14	P19_4 Gestor Telf N	P19_4D Frequencia utilizacao: Gestor de Conta Telefonicam
12.12	100.00	91.70	P24_11 Outro cred N	P24_11D Razoes de deixar: Outra concedeu outro cred + facil
12.29	98.85	89.40	P19_10 E-mail Nao	P19_10D Frequencia utilizacao: E-mail
12.08	100.00	91.95	P24_8 Pb emprest N	P24_8D Razoes de deixar: Pbs com emprestimos
12.08	100.00	91.95	P24_7 Pb cart cred N	P24_7D Razoes de deixar: Pbs com cartao de credito
12.05	100.00	92.21	P11_14 Nao CCAM	P11_14B Utiliza CCAM
12.05	100.00	92.21	P18_24 Seg Capital N	P18_24 Fut Seg Capitalizacao
12.23	98.85	89.78	P11_9 Nao Montepio	P11_9B Utiliza Montepio Geral
12.88	91.95	79.31	P8_11 Poupa 0	P8_11 Gasto Poupança
12.58	95.40	84.29	P14_6 Pb multibancoN	P14_6D Insatisfacao: Pbs com cartao multibanco
12.34	97.70	87.99	P24_18 Prod inadap N	P24_18D Razoes de deixar: Produtos inadaptados a necessidade
20.54	26.44	14.30	P2 Idade 24 a 29	P2 - Idade
11.95	100.00	92.98	P13_7 N CGD	P13_7B Deixou CGD
11.92	100.00	93.23	P15_7 Prod melhoresN	P15_7D Satisfacao: Condicoes e produtos melhores
13.00	86.21	73.69	P7_2 Bolsa 0	P7_2 Vem de Bolsa de Estudo
11.99	98.85	91.57	P24_9 Aquisicao Pr N	P24_9D Razoes de deixar: Entraves na aquisicao de produtos
11.82	100.00	94.00	P16_25 Homebanking N	P16_25B Usa Homebanking
11.96	98.85	91.83	P24_10 Cred Habit N	P24_10D Razoes de deixar: Outra concedeu cred habit + facil
11.79	100.00	94.25	P14_14 Prod desad N	P14_14D Insatisfacao: Produtos nao adaptados as necessidades
11.93	98.85	92.08	P16_5 Usa PMB N	P16_5B Usa PMB
12.02	97.70	90.29	P20_4 Gestor telef N	P20_4D Formas do banco comunicar: Gestor de conta telefonic
14.80	51.72	38.83	P8_2 Alojam 0	P8_2 Gasto Alojamento
11.97	97.70	90.68	P11_10 Nao Nova Rede	P11_10B Utiliza Nova Rede

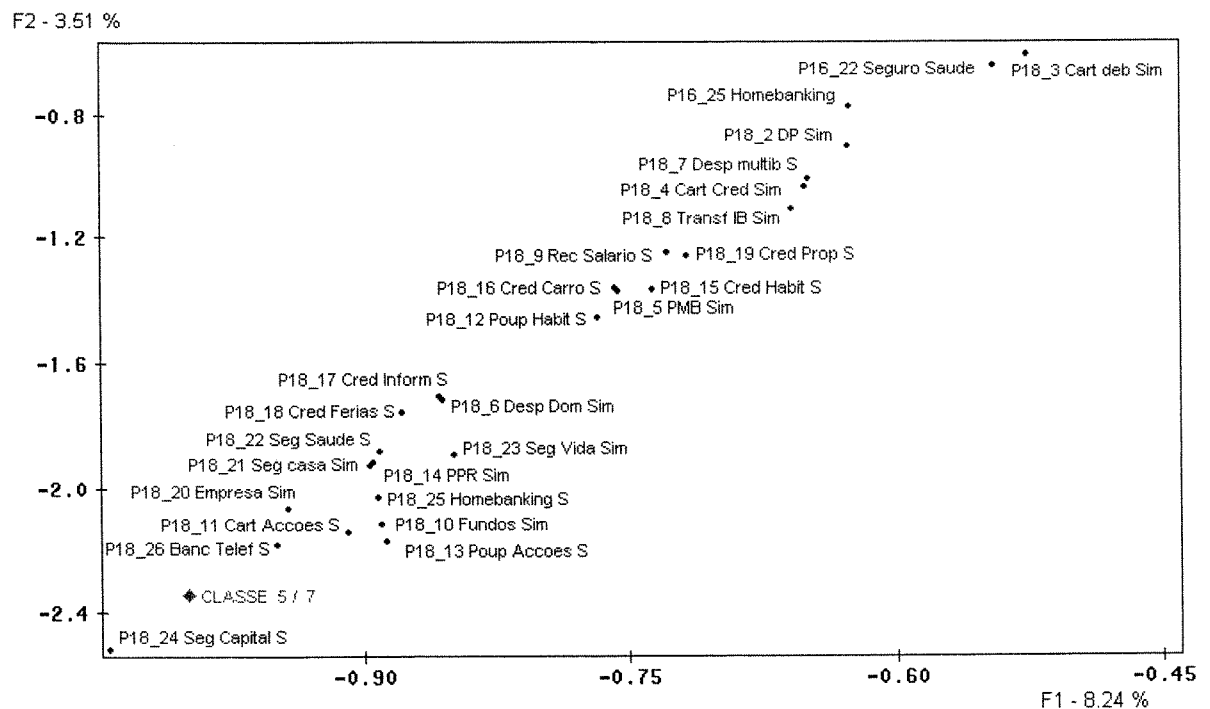
Os estudantes da classe 7 caracterizam-se por apresentarem taxas muito elevadas de não respostas em praticamente a totalidade das questões do inquérito. Provavelmente serão aqueles inquiridos que responderam que não eram clientes bancários (quer porque realmente poderão não o ser, quer para conscientemente evitar sentirem-se obrigados a continuar a responder ao inquérito) e não prosseguiram, por essa razão com o inquérito. No entanto, só o ponto seguinte permitirá confirmar estas nossas observações.

Antes de passarmos a esse ponto, vamos apresentar os planos factoriais contruídos para o primeiro e segundos factores, em que são apresentadas as modalidades das variáveis activas (que surgem no gráfico como pontos) e a projecção das classes (losangos). Começamos por apresentar o plano geral e, em seguida, 5 zooms ou aproximações desse plano, para facilitar a visualização da relação entre modalidades e entre classes.

**Gráfico 6.24 – Plano factorial com o primeiro e o segundo factores, tendo em conta 7 classes**

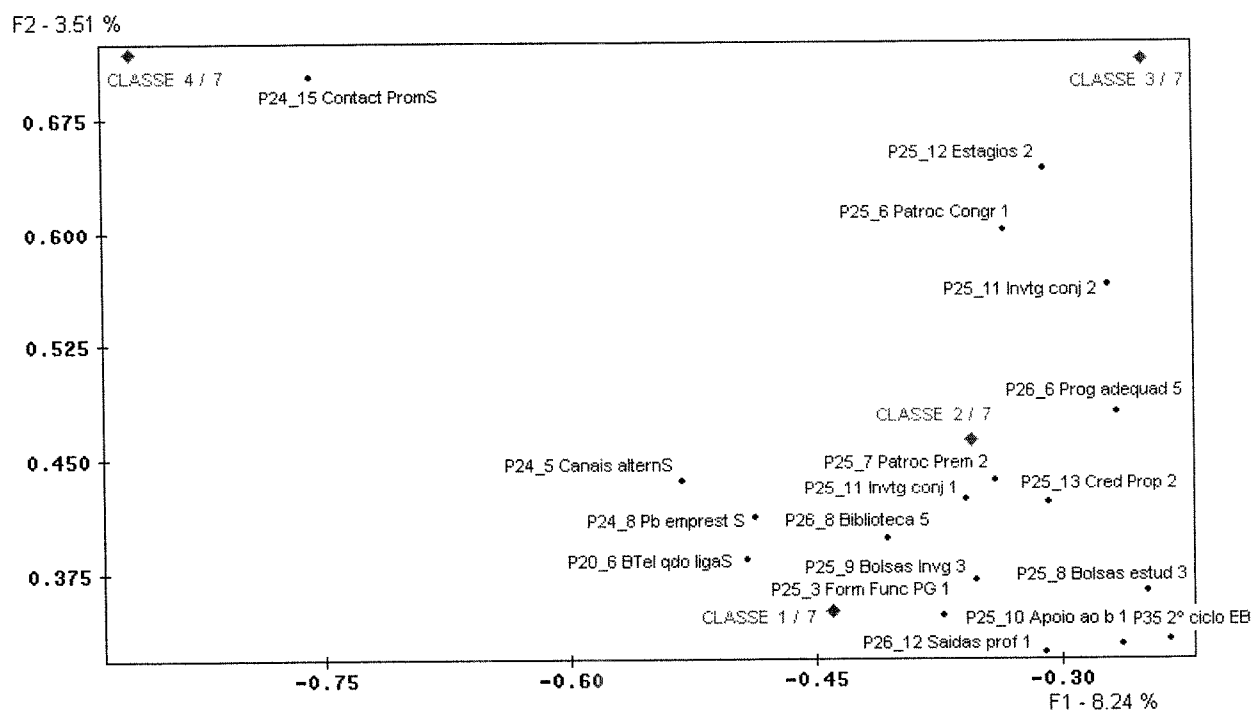


**Gráfico 6.25 – Plano factorial com o primeiro e o segundo factores, tendo em conta 7 classes – zoom 1**

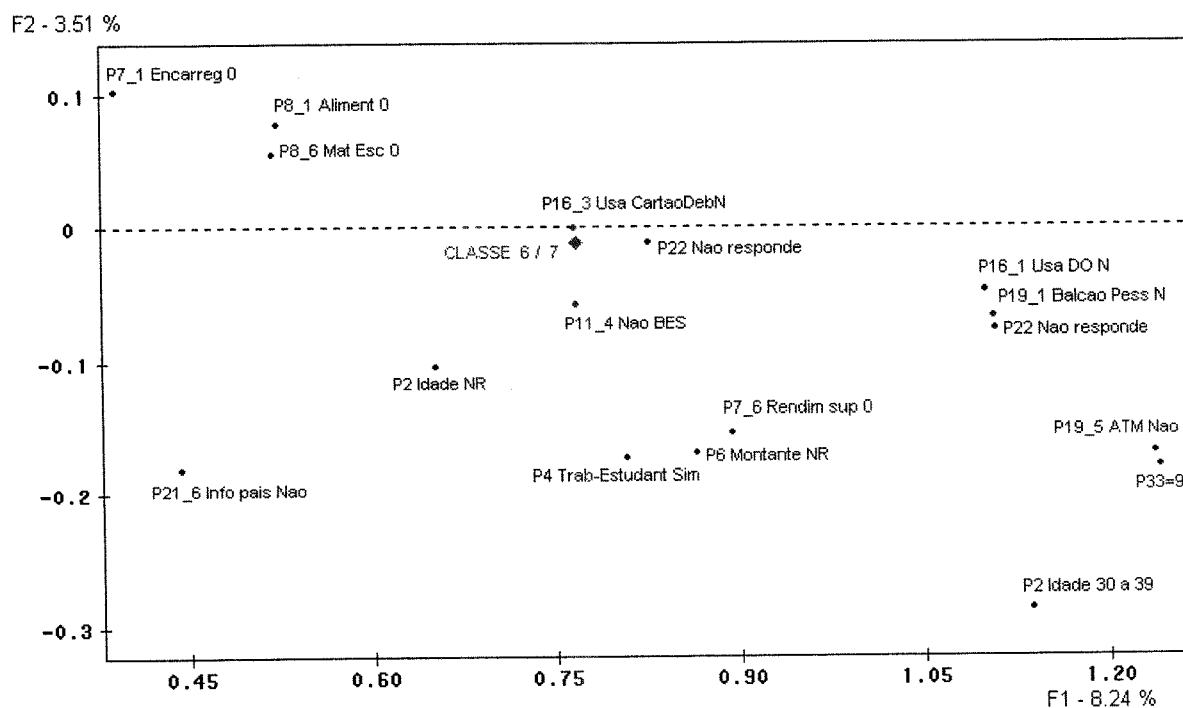




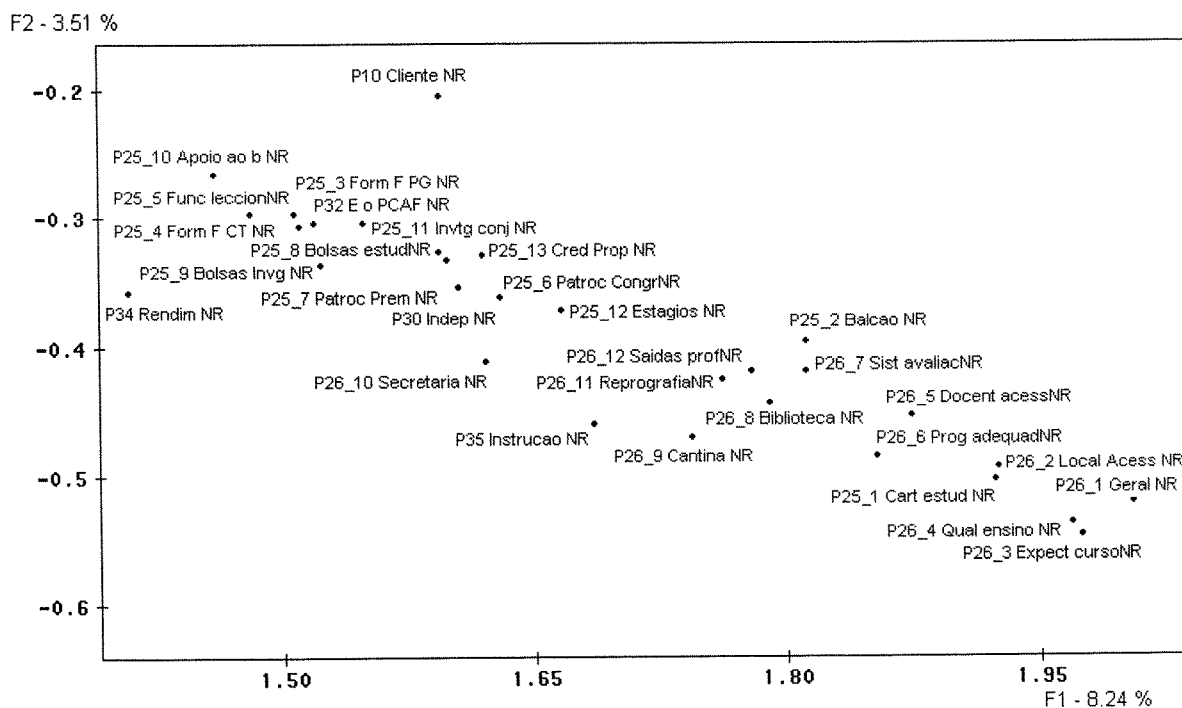
**Gráfico 6.26 – Plano factorial com o primeiro e o segundo factores, tendo em conta 7 classes – zoom 2**



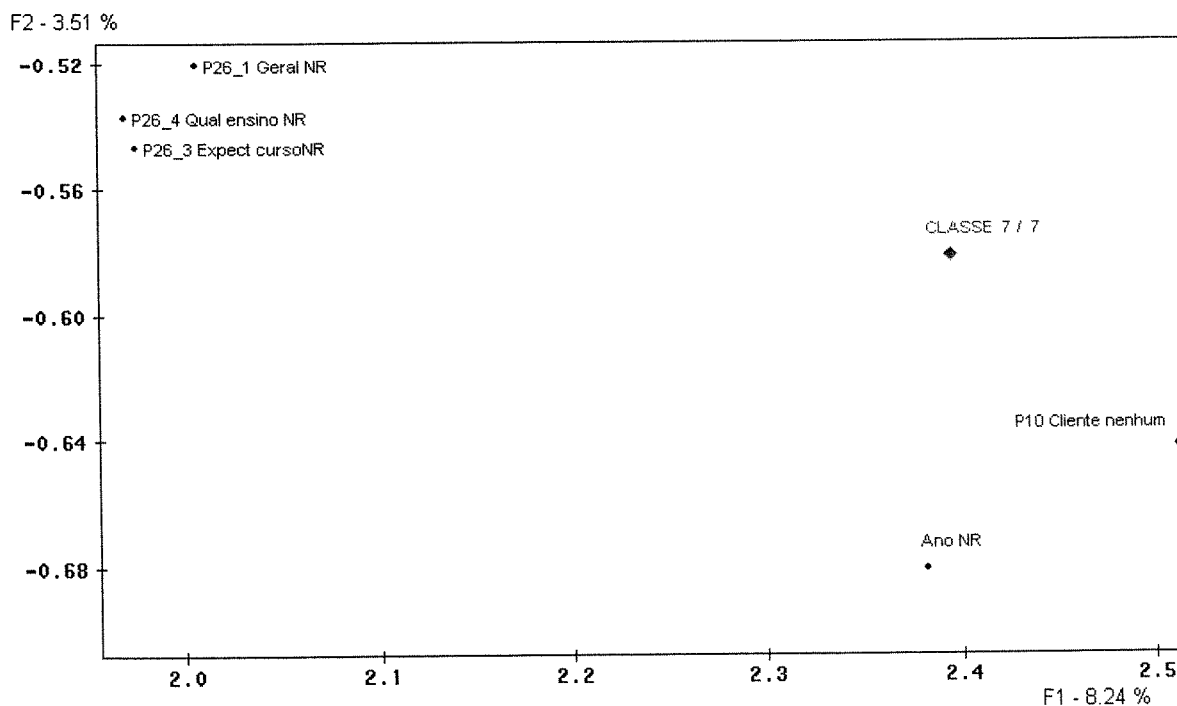
**Gráfico 6.27 – Plano factorial com o primeiro e o segundo factores, tendo em conta 7 classes – zoom 3**



**Gráfico 6.28 – Plano factorial com o primeiro e o segundo factores, tendo em conta 7 classes – zoom 4**



**Gráfico 6.29 – Plano factorial com o primeiro e o segundo factores, tendo em conta 7 classes – zoom 5**



Conforme podemos verificar as classes 1, 2, 3 e 4 surgem bastante próximas, de uma forma geral (quando consideramos os dois primeiros factores). A classe 5 surge à parte de todas as outras. As classes 6 e 7 também surgem relativamente próximas.

### **6.3.1.3. Análise descritiva das classes construídas**

Neste ponto, cruzamos os resultados do inquérito com a pertença de classe. Isto é criámos uma nova variável na base de dados que identifica a que classe pertence cada inquirido e, depois de exportar a base de dados de SPAD para SPSS, construímos tabelas de cruzamento que se encontram no anexo VIII a este estudo.

Tal como anteriormente sobre os resultados da aplicação de estatística univariada e bivariada aos dados do inquérito, para cada uma das classes, vamos seguir aproximadamente a organização do questionário.

Assim, vamos começar por analisar as características socio-demográficas de base dos inquiridos, o que corresponde às questões 1 a 5 e 27 a 35 do questionário. Em seguida, analisamos o montante mensal que os inquiridos têm à disposição, assim como a distribuição em termos das fontes e das aplicações desse montante (questões 6 a 8). Vamos estudar quais os bancos mais utilizados, o grau de satisfação e as causas de satisfação e de insatisfação com esses bancos (questões 9 a 15). Identificamos os produtos que os inquiridos possuem, a satisfação associada a esses produtos e os produtos e serviços que pretendem adquirir no futuro (questões 16 a 18). Vamos então considerar quais as formas com que o inquirido comunica com o banco e quais aquelas que ele prefere que o banco utilize para comunicar com os seus clientes.

Vamos também procurar identificar as fontes de informação mais utilizadas, face a uma necessidade financeira específica (questões 19 a 21). Estudamos a fidelidade potencial dos inquiridos ao seu banco (questões 22 a 24). Finalmente, analisamos quais as formas preferidas de cooperação entre banco e universidade e o grau de satisfação dos inquiridos com a universidade em estudo (questões 25 e 26).

Para cada classe, vamos desta forma identificar em que medida as suas características são distintas da média da população em estudo.

Note-se que, para nenhuma das classes, se distinguem diferenças importantes no que respeita à distribuição por sexo, isto é para nenhuma das classes se observa uma maior ou menor predominância de um sexo relativamente ao outro.

### **6.3.1.3.1. Classe 1**

Quando consideramos a primeira classe, verificamos que a distribuição dos estudantes que a constituem não se afasta muito da distribuição global no que respeita aos seguintes aspectos do questionário:

- Ser ou não trabalhador estudante (P.4);
- Montante total gasto em despesas mensalmente (P.6);
- Distribuição do montante à disposição dos estudantes mensalmente por diversas despesas (P.8);
- Grau de satisfação com os bancos que utilizam (P.12);
- Grau de satisfação com os produtos e serviços que utilizam (P.17);
- Grau de certeza com que pensam vir a adquirir produtos e serviços (P.18).

Quanto às principais variáveis socio-demográficas para as quais se identificam diferenças dos estudantes da classe 1 relativamente aos estudantes inquiridos na sua globalidade, verificamos que os estudantes desta classe tendem a:

- Ser mais frequentemente de uma licenciatura na área de economia e gestão (16% dos estudantes da classe 1 frequentam uma licenciatura nesta área contra 12% da totalidade dos estudantes);
- Ser menos frequentemente do distrito de Évora (26% dos estudantes da classe 1 são deste distrito contra 34% do total dos estudantes que respondem a esta questão);
- Frequentarem a universidade menos usualmente há menos de um ano (apenas 18% dos estudantes da classe 1 frequentam a universidade há menos de um ano contra 30% do total dos estudantes) e mais usualmente há 2 e 3 anos (respectivamente 27% e 23% dos estudantes da classe 1 contra 21% e 19% da totalidade dos estudantes inquiridos);
- Faltar-lhes com maior frequência cerca de 3 anos para terminar a sua licenciatura (23% dos estudantes da classe 1 encontram-se nesta situação contra 19% da totalidade dos estudantes);

- Ter um PCAF (principal contribuinte para o agregado familiar) com uma profissão científica, técnica, artística ou similar (26% dos estudantes da classe 1 encontram-se nesta situação contra 21% da totalidade dos estudantes), com um rendimento entre 1000 e 2000 euros (41% dos estudantes da classe 1 encontram-se nesta situação contra 37% da totalidade dos estudantes) e uma percentagem menor quanto ao nível de instrução completo no 2º ciclo do ensino básico ou equivalente (6% contra 11%) e uma percentagem maior no ensino superior-licenciatura ou pós-graduação (18% contra 14%).

No que respeita à repartição do montante à disposição dos estudantes mensalmente por diversas origens possíveis (P.7), observa-se uma tendência, apesar de não muito importante, para os inquiridos da classe 1 receberem em média uma maior parte como Bolsa de estudo. Com efeito, a percentagem média superior relativa à Bolsa de Estudo como origem do montante total à disposição mensalmente é de 14.7 contra uma percentagem de 11.5 para o total dos estudantes inquiridos. Destacam-se dois itens, isto é, duas origens do montante mensal disponível, para os quais os respectivos desvios-padrão são superiores aos associados ao total da população observada: Bolsa de estudo (26.81 para o conjunto da classe 1 contra 24.90 para o total dos estudantes) e Rendimento a part-time (12.03 contra 11.20).

Quando se pede aos inquiridos para identificarem três bancos que se recordem (P.9), verificamos que os estudantes da classe 1 apresentam uma percentagem superior à associada ao conjunto de todos os estudantes no que diz respeito à CGD. Com efeito, 75% dos estudantes da classe 1 que responderam a esta questão citam a CGD contra 70% do total da população de estudantes observada.

Os estudantes da classe tendem a ser mais frequentemente clientes de diversos bancos. Cerca de 84% dos estudantes da classe 1 são clientes de diversos bancos contra 74% do total de estudantes que responderam à questão P.10. Por outro lado, cerca de 16% dos estudantes da classe 1 são clientes de apenas um banco contra 20% do total de estudantes.

Em termos dos bancos que efectivamente são utilizados (P.11), destacamos dois que são bastante mais utilizados pelos estudantes da classe 1 relativamente ao total dos estudantes inquiridos: o BES (utilizado por 81% dos estudantes da classe 1 contra 72% do total dos inquiridos) e a CGD (utilizada por 67% dos estudantes da classe 1 contra 57% do total dos inquiridos).

A CGD tende a ser mais frequentemente citada pelos estudantes que compõem a classe 1, comparativamente à totalidade dos estudantes inquiridos, como uma instituição da qual deixaram de ser clientes (P.13). Com efeito, 11% dos estudantes da classe 1 indicam a CGD contra 7% da totalidade dos estudantes em estudo.

No que diz respeito às razões de insatisfação (P.14) com o(s) banco(s) utilizado(s), verificamos que os estudantes da classe 1 dão mais importância ao atendimento no que respeita à ignorância ou incapacidade de informar dos funcionários (40% dos estudantes da classe 1 contra 28% do total dos estudantes) e atribuem menos relevância aos procedimentos burocráticos (37% contra 41%).

Quanto às razões de satisfação (P.15) com as instituições financeiras das quais são clientes, os estudantes da classe 1 valorizam mais que a totalidade dos estudantes a simpatia dos funcionários no atendimento (55% dos estudantes da classe 1 contra 49% do total dos estudantes) e os produtos e serviços serem adaptados às suas necessidades (31% contra 24%). Por outro lado, tendem a valorizar menos a capacidade de resolução de problemas (36% dos estudantes da classe 1 contra 48% do total dos estudantes) e a facilidade de utilização de canais que evitem a deslocação ao balcão (19% contra 27%).

Quando analisamos os produtos e serviços utilizados (P.16) pelos estudantes que compõem a classe 1 e comparamos os resultados com os globais relativos à totalidade dos estudantes, verificamos que os estudantes da classe 1 utilizam mais frequentemente: depósitos à ordem (91% dos estudantes da classe 1 contra 79% da totalidade dos estudantes), depósitos a prazo (39% contra 35%), cartão de débito (87% contra 72%), pagamentos das suas despesas por multibanco (49% contra 43%), transferências interbancárias por multibanco (43% contra 35%), recebimento de salário (17% contra 12%) e crédito ao consumo para aquisição de equipamento informático (6% contra 2%).

No que respeita aos canais ou formas de comunicação utilizadas com a instituição bancária mais frequentemente empregue (P.19), vamos analisar a percentagem de inquiridos que recorre a cada canal pelo menos uma vez por mês (utiliza cada canal mensalmente, semanalmente ou diariamente). Excluimos assim os estudantes que utilizam cada canal de comunicação menos de uma vez por mês ou nunca o utilizam. Observamos que os estudantes da classe 1 tendem a apresentar uma percentagem de utilização pelo menos uma vez por mês superior à totalidade dos estudantes para os seguintes canais de comunicação: atendimento geral de balcão pessoalmente (92% dos estudantes da classe 1 contra 79% da totalidade dos estudantes) e caixa automática ou ATM (91% contra 80%). Pelo contrário apresentam uma percentagem inferior no que diz respeito a consultar o gestor de conta pessoalmente (7% dos estudantes da classe 1 contra 11% da totalidade dos estudantes).

Quando se pede aos estudantes para indicarem a melhor forma que um banco tem para divulgar os seus produtos e serviços (P.20), identificamos alguns meios mais frequentemente seleccionados pelos estudantes da classe 1 que pelos estudantes na sua totalidade, a saber: as caixas multibanco ou ATM (53% contra 48%), o serviço de homebanking ou banca internet por e-mail (30% contra 26%), o correio por mailing (47% contra 39%) e os meios de comunicação (46% contra 41%). Pelo contrário, escolhem com menor frequência o gestor de conta telefonicamente (6% dos estudantes da classe 1 escolhem este item contra 10% da totalidade dos estudantes).

Face a uma necessidade financeira específica (P.21), os estudantes da classe 1 procuram mais frequentemente que a totalidade dos estudantes em estudo informação nos media especializados (41% dos estudantes da classe 1 escolhem este item contra 34% da totalidade dos estudantes), num balcão qualquer (60% contra 53%) ou aconselham-se junto dos pais ou outros parentes (66% contra 60%).

No que diz respeito às vantagens apontadas pelos estudantes da classe 1 em se ser cliente de vários bancos (P.22), destacamos a comparação das escolhas e alternativas de cada banco (apontada por 32% dos estudantes da classe 1 contra 24% da totalidade dos estudantes em estudo).



Quanto às vantagens indicadas pelos estudantes da classe 1 em se ser cliente de apenas uma instituição bancária (P.23), observamos uma tendência para estes inquiridos escolherem menos frequentemente que os estudantes globalmente a confiança, fidelidade e estreitamento da relação com o banco (19% dos estudantes da classe 1 seleccionam este item contra 23% da totalidade dos estudantes). Aparentemente os membros da classe 1 valorizam menos o facto de se ser cliente de apenas um banco, o que reflecte o facto de serem mais frequentemente clientes de diversos bancos, tal como vimos anteriormente.

Quando analisamos os resultados da escolha das principais razões que os fariam deixar de ser clientes de um banco (P.24), observamos que os estudantes da classe 1 seleccionam mais frequentemente os seguintes itens, todos relativos ao atendimento: ignorância ou incapacidade de informar dos funcionários no atendimento (56% dos estudantes da classe 1 escolhem este item contra 48% do total dos estudantes inquiridos), "má-criação" dos funcionários no atendimento (48% contra 40%) e demora no atendimento (44% contra 39%). Pelo contrário, os estudantes da classe 1 seleccionam menos frequentemente os seguintes itens: problemas com o cartão de crédito (2% contra 8%), entraves na aquisição de produtos (4% contra 8%), publicidade enganosa (14% contra 18%) e contactos para promoção de produtos demasiado frequentes (0% contra 4%). Tendem também a responder com maior frequência a esta questão: 4% dos estudantes da classe 1 não respondem a esta pergunta do inquérito contra 16% do total dos estudantes.

No que diz respeito ao grau de interesse relativamente a diversas formas de colaboração entre um banco e uma universidade (P.25), os estudantes da classe 1 apresentam para todos os itens um grau médio de interesse superior à média associada à totalidade dos inquiridos.

Também no que concerna o grau de satisfação relativamente a diversos aspectos da universidade e do seu funcionamento e qualidade do ensino, se verifica que os estudantes da classe 1 apresentam sempre um grau médio de satisfação superior ao grau médio associado à totalidade dos inquiridos.

Note-se que a classe 1, assim como a classe 2, são as classes que apresentam um maior efectivo e por essa razão são as que mais são reflectidas nos resultados globais. Por essa razão, é mais evidente identificar distinções para as classes com um menor número de inquiridos.

### **6.3.1.3.2. Classe 2**

Quando consideramos a classe 2, verificamos que a distribuição dos estudantes que a constituem não se afasta muito da distribuição global no que respeita aos seguintes aspectos do questionário:

- Nível de instrução mais elevado que o principal contribuinte para o agregado familiar frequentou (P35);
- Tempo que falta para terminar licenciatura (P.29);
- Montante total gasto em despesas mensalmente (P.6);
- Repartição do montante à disposição dos estudantes mensalmente por diversas origens possíveis (P.7) e por diversas despesas (P.8);
- Grau de satisfação com os bancos que utilizam (P.12);
- Grau de satisfação com os produtos e serviços que utilizam (P.17);
- Grau de certeza com que pensam vir a adquirir produtos e serviços (P.18);
- Vantagens de se ser cliente de apenas uma instituição bancária (P.23).

Quanto às principais variáveis socio-demográficas para as quais se identificam diferenças dos estudantes da classe 2 relativamente aos estudantes inquiridos na sua globalidade, verificamos que os estudantes desta classe tendem a:

- Frequentar mais que os estudantes na sua totalidade licenciaturas da área de Ciências (36% dos estudantes da classe 2 frequenta uma licenciatura de Ciências contra 32% do total dos estudantes);
- Ser trabalhador estudante (P.4) com menor frequência que a totalidade dos estudantes (5% dos estudantes da classe 2 são trabalhadores estudantes contra 9% do total dos estudantes em estudo);

- Ser mais frequentemente do distrito de Évora (38% dos estudantes da classe 2 residem neste distrito fora do período escolar contra 34% do total dos estudantes que respondem a esta questão);
- Frequentarem a universidade mais usualmente há menos de um ano (39% dos estudantes da classe 2 frequentam a universidade há menos de um ano contra 30% do total dos estudantes);
- Ter um PCAF (principal contribuinte para o agregado familiar) com uma profissão na área de produção nas indústrias extractivas e transformadoras (24% dos estudantes da classe 2 encontram-se nesta situação contra 20% da totalidade dos estudantes), com um rendimento entre 500 e 1000 euros (44% dos estudantes da classe 2 encontram-se nesta situação contra 39% da totalidade dos estudantes).

Quando se pede aos inquiridos para identificarem três bancos que se recordem (P.9), verificamos que os estudantes da classe 2 apresentam uma percentagem superior à associada ao conjunto de todos os estudantes no que diz respeito ao BES. Com efeito, 90% dos estudantes da classe 2 que responderam a esta questão citam o BES contra 83% do total da população de estudantes observada.

Os estudantes da classe 2 tendem a ser mais frequentemente clientes de apenas um banco. Cerca de 26% dos estudantes da classe 2 são clientes de apenas um banco contra 20% do total de estudantes que responderam à questão P.10.

Em termos dos bancos que efectivamente são utilizados (P.11), destacamos o BES que é bastante mais utilizado pelos estudantes da classe 2 relativamente ao total dos estudantes inquiridos: é utilizado por 77% dos estudantes da classe 2 contra 72% do total dos inquiridos.

Todavia, a CGD tende a ser um pouco menos frequentemente citada pelos estudantes que compõem a classe 2, comparativamente à totalidade dos estudantes inquiridos, como uma instituição da qual deixaram de ser clientes (P.13). Com efeito, 4% dos estudantes da classe 1 indicam a CGD contra 7% da totalidade dos estudantes em estudo.

No que diz respeito às razões de insatisfação (P.14) com o(s) banco(s) utilizado(s), verificamos que os estudantes da classe 2 atribuem um maior peso aos procedimentos muito burocráticos (51% dos estudantes da classe 2 contra 41% do total dos estudantes) e menos relevância ao atendimento em termos da ignorância e incapacidade de informar por parte dos funcionários (21% contra 28%).

Quanto às razões de satisfação (P.15) com as instituições financeiras das quais são clientes, os estudantes da classe 2 valorizam mais que a totalidade dos estudantes a capacidade de resolução de problemas (55% dos estudantes da classe 2 contra 48% do total dos estudantes) e a facilidade de utilização de canais que evitem a deslocação ao balcão (34% contra 27%). Por outro lado, tendem a valorizar menos a simpatia dos funcionários no atendimento (40% dos estudantes da classe 2 contra 49% do total dos estudantes) e o atendimento ser rápido e eficiente (64% contra 68%).

No que respeita às razões de satisfação e de insatisfação, os estudantes da classe 2 parecem ter um comportamento "oposto" aos da classe 1, uns atribuindo uma valorização superior à média dos estudantes em itens que os outros atribuem uma valorização inferior e vice-versa.

Quando analisamos os produtos e serviços utilizados (P.16) pelos estudantes que compõem a classe 2 e comparamos os resultados com os globais relativos à totalidade dos estudantes, verificamos que os estudantes da classe 2 utilizam mais frequentemente depósitos à ordem (88% dos estudantes da classe 2 contra 79% da totalidade dos estudantes) e transferências interbancárias por multibanco (41% contra 35%). Por outro lado, tendem a utilizar menos que a totalidade dos estudantes o PMB (4% dos estudantes da classe 2 contra 8% da totalidade dos estudantes).

No que respeita aos canais ou formas de comunicação utilizadas com a instituição bancária mais frequentemente empregue (P.19), observamos que os estudantes da classe 2 tendem a apresentar uma percentagem de utilização pelo menos uma vez por mês superior à totalidade dos estudantes para os seguintes canais de comunicação: atendimento geral de balcão pessoalmente (86% dos estudantes da

classe 2 contra 79% da totalidade dos estudantes) e caixa automática ou ATM (90% contra 80%).

Quando se pede aos estudantes para indicarem a melhor forma que um banco tem para divulgar os seus produtos e serviços (P.20), identificamos alguns meios mais frequentemente seleccionados pelos estudantes da classe 2 que pelos estudantes na sua totalidade, a saber: o balcão no atendimento geral pessoalmente (62% dos estudantes da classe 2 escolhem este item contra 55% da totalidade dos estudantes), as caixas multibanco ou ATM (54% contra 48%), o correio por mailing (45% contra 39%) e os meios de comunicação (47% contra 41%).

Face a uma necessidade financeira específica (P.21), os estudantes da classe 2 procuram mais frequentemente que a totalidade dos estudantes em estudo informação na internet (49% dos estudantes da classe 2 escolhem este item contra 45% da totalidade dos estudantes), num balcão qualquer (58% contra 53%) ou aconselham-se junto dos pais ou outros parentes (68% contra 60%).

No que diz respeito às vantagens apontadas pelos estudantes da classe 2 em se ser cliente de vários bancos (P.22), destacamos a comparação das escolhas e alternativas de cada banco por ser menos citada por estes estudantes que pela totalidade dos estudantes em estudo (apontada por 18% dos estudantes da classe 2 contra 24% da totalidade dos estudantes em estudo).

Quando analisamos os resultados da escolha das principais razões que os fariam deixar de ser clientes de um banco (P.24), observamos que os estudantes da classe 2 seleccionam menos frequentemente a "má-criação" dos funcionários no atendimento (36% dos estudantes da classe 2 contra 40% da totalidade dos estudantes) e a localização do balcão não lhe ser adequada (5% contra 10%). Não se distingue nenhuma razão predominante que os faça deixar de ser clientes e que os distinga da totalidade dos inquiridos. Os estudantes desta classe poderão ser menos exigentes que os restantes estudantes nalguns aspectos, talvez por serem mais usualmente clientes de apenas um banco, o que eventualmente poderá reflectir uma maior fidelidade e/ou uma impossibilidade de comparar o serviço prestado com o de outras instituições.

No que diz respeito ao grau de satisfação relativamente a diversos aspectos da universidade e do seu funcionamento e qualidade do ensino (P.26), os estudantes da classe 2 apresentam para todos os itens um grau médio de satisfação superior à média associada à totalidade dos inquiridos.

### **6.3.1.3.3. Classe 3**

No que diz respeito à classe 3, verificamos que a distribuição dos estudantes que a constituem não se afasta muito da distribuição global no que respeita aos seguintes aspectos do questionário:

- Nível de instrução mais elevado que o principal contribuinte para o agregado familiar frequentou (P35);
- Tempo que decorreu desde que frequenta a Univesidade de Évora (P.28);
- Identificação de três bancos que se recordem (P.9),
- Grau de satisfação com os bancos que utilizam (P.12);
- Banco de que deixou de ser cliente (P.13);
- Grau de satisfação com os produtos e serviços que utilizam (P.17);
- Grau de certeza com que pensam vir a adquirir produtos e serviços (P.18).

Identificamos diferenças quanto às principais variáveis socio-demográficas entre estudantes da classe 3 e os estudantes inquiridos na sua globalidade, na medida em que os estudantes desta classe tendem a:

- Frequentar mais que os estudantes na sua totalidade licenciaturas das áreas de Artes e Arquitectura (17% dos estudantes da classe 3 frequenta uma licenciatura nesta área contra 10% do total dos estudantes) e de Letras (25% contra 19%), mas frequentar menos licenciaturas na área de Ciências (22% contra 32%);
- Ser trabalhador estudante (P.4) com muito menor frequência que a totalidade dos estudantes (2% dos estudantes da classe 3 são trabalhadores estudantes contra 9% do total dos estudantes em estudo);

- Residir fora do período escolar menos frequentemente no distrito de Lisboa (8% dos estudantes da classe 3 residem neste distrito contra 12% do total dos estudantes que respondem a esta questão);
- Estimam faltar com maior frequência que a totalidade dos estudantes 2 anos (26% dos estudantes da classe 3 contra 22% do total dos estudantes) ou 3 anos (24% contra 19%) para terminar a licenciatura e com menor frequência 1 ano (9% contra 13%) ou 4 anos (12% contra 19%);
- Ter um PCAF (principal contribuinte para o agregado familiar) com maior frequência com uma profissão na área de pessoal administrativo e trabalhadores similares (27% dos estudantes da classe 3 tem um PCAF com uma profissão nesta área contra 20% da totalidade dos estudantes) ou de pessoal de comércio e vendedores (18% contra 13%) e com menor frequência na área de produção nas indústrias extractivas e transformadoras (16% contra 20%) e de agricultura e pescas (2% contra 7%);
- Ter um PCAF com uma maior frequência no escalão de rendimento de 1000 a 2000 euros (43% dos estudantes da classe 3 tem um PCAF com um rendimento dentro deste escalão contra 37% da totalidade dos estudantes) ou superior a 2000 euros (15% contra 11%);
- Ter um PCAF com maior frequência com um nível de instrução de 2º ciclo do ensino básico (22% dos estudantes da classe 3 tem um PCAF que frequentou este nível de instrução contra 11% da totalidade dos estudantes) ou de 3º ciclo do ensino básico ou equivalente (20% contra 15%) e com menor frequência com um nível de instrução de 1º ciclo do ensino básico ou equivalente (17% contra 28%) ou de ensino secundário ou equivalente (9% contra 17%).

No que respeita ao montante total gasto em despesas mensalmente (P.6), os estudantes da classe 3 tendem, mais frequentemente que a totalidade dos estudantes, a apontar um valor no intervalo 401-500 euros (26% dos estudantes desta classe contra 20% do total dos estudantes) e, menos frequentemente, um valor entre 201 e 300 (24% contra 30%).

Quanto à repartição do montante à disposição dos estudantes mensalmente por diversas origens possíveis (P.7), os estudantes da classe 3 apresentam valores superiores à média global no que respeita à percentagem que lhes vem da mesada entregue pelos encarregados de educação (uma percentagem média de 68% para os estudantes da classe 3 contra uma de 56% para o total de estudantes). Pelo contrário, apresentam valores inferiores de percentagens médias para a percentagem média associada a bolsa de estudo (8% contra 12% respectivamente para os estudantes desta classe e para a totalidade dos estudantes em estudo) e a associada ao rendimento de trabalho a tempo inteiro (1% contra 4%).

No que diz respeito à repartição do montante à disposição dos estudantes mensalmente por diversas despesas (P.8), destacamos dois itens em que o comportamento dos estudantes da classe 3 se distingue do comportamento da globalidade dos estudantes. Os estudantes da classe 3 apresentam percentagens médias superiores à da totalidade dos estudantes quanto às despesas em alimentação (25% contra 23%) e em propinas (13% contra 10%).

Os estudantes da classe 3 tendem a ser mais frequentemente clientes de apenas um banco. Cerca de 25% dos estudantes da classe 3 são clientes de apenas um banco contra 20% do total de estudantes que responderam à questão P.10.

Em termos dos bancos que efectivamente são utilizados (P.11), destacamos o BES que é bastante mais utilizado pelos estudantes da classe 3 relativamente ao total dos estudantes inquiridos: é utilizado por 78% dos estudantes da classe 3 contra 72% do total dos inquiridos.

No que diz respeito às razões de insatisfação (P.14) com o(s) banco(s) utilizado(s), verificamos que os estudantes da classe 3 atribuem um maior peso a aspectos ligados ao atendimento como a falta de simpatia dos funcionários (37% dos estudantes da classe 3 contra 29% do total dos estudantes) ou a demora no atendimento (83% contra 78%). Pelo contrário, parecem dar menos relevância que a totalidade dos estudantes inquiridos a procedimentos muito burocráticos (34% dos estudantes da classe 3 contra 41% do total dos estudantes).



Quanto às razões de satisfação (P.15) com as instituições financeiras das quais são clientes, os estudantes da classe 3 valorizam mais que a totalidade dos estudantes a simpatia dos funcionários no atendimento (54% dos estudantes da classe 3 contra 49% do total dos estudantes), um atendimento rápido e eficiente (83% contra 68%) e a capacidade de resolução de problemas (54% contra 48%). Inversamente, tendem a valorizar menos o conhecimento e esclarecimento dos funcionários (59% dos estudantes da classe 3 contra 65% do total dos estudantes), a facilidade de utilização de canais que evitem a deslocação ao balcão (15% contra 27%) e os produtos e serviços serem adaptados às suas necessidades (15% contra 24%).

Quando analisamos os produtos e serviços utilizados (P.16) pelos estudantes que compõem a classe 3 e comparamos os resultados com os globais relativos à totalidade dos estudantes, verificamos que os estudantes desta classe utilizam mais frequentemente depósitos à ordem (85% dos estudantes da classe 3 contra 79% da totalidade dos estudantes), cartão de crédito (35% contra 29%) e crédito para pagamento de propinas (20% contra 17%). Por outro lado, tendem a utilizar menos que a totalidade dos estudantes o cartão de débito (63% contra 72%), o pagamento de despesas domésticas por multibanco (32% contra 43%) e transferências interbancárias por multibanco (30% contra 35%).

No que respeita aos canais ou formas de comunicação utilizadas com a instituição bancária mais frequentemente empregue (P.19), observamos que os estudantes da classe 3 tendem a apresentar uma percentagem de utilização pelo menos uma vez por mês superior à totalidade dos estudantes para o canal de comunicação caixa automática ou ATM (90% dos estudantes da classe 3 contra 80% da totalidade dos estudantes). Pelo contrário, apresentam percentagens inferiores à totalidade dos estudantes para os canais: atendimento geral no balcão por telefone (17% contra 21%), gestor de conta por telefone (3% contra 11%) e homebanking (19% contra 23%).

Quando se pede aos estudantes para indicarem a melhor forma que um banco tem para divulgar os seus produtos e serviços (P.20), identificamos alguns meios mais frequentemente seleccionados pelos estudantes da classe 3 que pelos estudantes na sua totalidade, a saber: o balcão no atendimento geral pessoalmente (65% dos estudantes da classe 3 escolhem este item contra 55% da totalidade dos estudantes)

ou telefonicamente (32% contra 18%), o gestor de conta telefonicamente (17% contra 10%), as caixas multibanco ou ATM (58% contra 48%) e o serviço de homebanking no site (30% contra 23%).

Face a uma necessidade financeira específica (P.21), os estudantes da classe 3 procuram mais frequentemente que a totalidade dos estudantes em estudo informação nos media em geral (42% dos estudantes da classe 3 escolhem este item contra 34% da totalidade dos estudantes), nos media especializados (38% contra 34%) e aconselham-se junto dos pais ou outros parentes (68% contra 60%) ou dos seus amigos (30% contra 23%). Inversamente tendem a procurar com menor frequência que a totalidade dos estudantes informação junto do seu gestor de conta (23% contra 32%) ou num balcão qualquer (48% contra 53%).

No que diz respeito às vantagens apontadas pelos estudantes da classe 3 em se ser cliente de vários bancos (P.22), destacamos dois itens por serem menos citados por estes estudantes que pela totalidade dos estudantes em estudo: a selecção das melhores vantagens de cada banco (apontada por 22% dos estudantes da classe 3 contra 27% da totalidade dos estudantes em estudo) e a Comparação das escolhas e alternativas de cada banco (19% contra 24%). É curioso verificar que estes estudantes da classe 3 tendem a citar com maior frequência outras vantagens para além das apresentadas no questionário para escolha (9% dos estudantes da classe 3 citam outras vantagens contra 3% do total dos estudantes) ou a seleccionar que não existe nenhuma vantagem em ser-se cliente de vários bancos simultaneamente (24% contra 16%).

Todavia, quando analisamos os resultados relativos às vantagens apontadas em se ser cliente de apenas um banco, verificamos que 32% dos estudantes da classe 3 afirmam que não existe nenhuma vantagem, o que é bastante superior à percentagem relativa à totalidade dos estudantes de 21%.

No que diz respeito à escolha das principais razões que os fariam deixar de ser clientes de um banco (P.24), observamos que os estudantes da classe 3 seleccionam mais frequentemente que a totalidade dos estudantes os seguintes itens: a "má-criação" dos funcionários no atendimento (50% dos estudantes da classe 3 contra 40% da totalidade dos estudantes), o atendimento demorado (50%

contra 39%), os procedimentos burocráticos (35% contra 29%). Inversamente parecem dar menos importância a razões tais como: problemas com empréstimos que têm (3% contra 8%), entraves na aquisição de produtos (2% contra 8%), a localização do balcão não lhe ser adequada (5% contra 10%), as condições e produtos serem piores que noutros bancos (7% contra 13%) ou as despesas de manutenção serem elevadas (8% contra 17%). Visto que a taxa de não respostas dos estudantes desta classe é inferior à da totalidade dos estudantes (8% contra 16%), é bastante claro que estes estudantes concentram mais as suas respostas em poucas razões que os estudantes tanto da classe 1 como da classe 2. Isto poderá reflectir uma maior fidelidade destes inquiridos relativamente aos outros, até eventualmente por se encontrarem menos informados relativamente à actividade bancária (note-se que face a uma necessidade financeira específica estes estudantes não procuram informação nos bancos directamente). Todavia, esta eventual falta de informação não os torna menos exigentes, pelo menos nos aspectos que lhes são mais evidentes: o atendimento e a burocracia.

Quanto ao grau de interesse atribuído a diversos aspectos da colaboração banco-universidade (P.25), verificamos que os estudantes da classe 3 indicam graus médios de interesse sempre inferiores aos da totalidade dos estudantes inquiridos. Novamente, parece encontrar-se patente um certo desinteresse pela actividade bancária.

No que diz respeito ao grau de satisfação relativamente ao funcionamento e qualidade do ensino da universidade (P.26), os estudantes da classe 3 apresentam para todos os itens um grau médio de satisfação inferior à média associada à totalidade dos inquiridos.

#### **6.3.1.3.4. Classe 4**

A análise da classe 4, põe em evidência alguns aspectos para os quais a distribuição dos estudantes que a constituem não se afasta muito da distribuição global, a saber:

- Grau de satisfação com os bancos que utilizam (P.12);
- Banco de que deixou de ser cliente (P.13);
- Grau de satisfação com os produtos e serviços que utilizam (P.17);

- Grau de certeza com que pensam vir a adquirir produtos e serviços (P.18);
- Grau de interesse atribuído a diversos aspectos da colaboração banco-universidade (P.25);
- Grau de satisfação relativamente a diversos aspectos associados à universidade (P.26).

Identificamos diferenças quanto às principais variáveis socio-demográficas entre estudantes da classe 4 e os estudantes inquiridos na sua globalidade na medida em que os estudantes desta classe tendem a:

- Frequentar mais que os estudantes na sua totalidade licenciaturas das áreas de Artes e Arquitectura (14% dos estudantes da classe 4 frequenta uma licenciatura nesta área contra 10% do total dos estudantes) e de Ciências (45% contra 32%), mas frequentar menos licenciaturas na área de Letras (3% contra 19%);
- Nunca serem trabalhadores estudantes (P.4), enquanto 9% do total dos estudantes em estudo o é;
- Residir fora do período escolar menos frequentemente no distrito de Évora (19% dos estudantes da classe 4 residem neste distrito contra 34% do total dos estudantes que respondem a esta questão);
- Frequentar mais usualmente a universidade há 4 anos (18% dos estudantes da classe 4 dão esta resposta contra 13% da totalidade dos estudantes);
- Estimam com maior frequência que a totalidade dos estudantes terminar a licenciatura dentro de 2 anos (29% dos estudantes da classe 4 contra 22% do total dos estudantes), 3 anos (25% contra 19%) ou 4 anos (29% contra 19%);
- Ter um PCAF (principal contribuinte para o agregado familiar) com maior frequência com uma profissão na área de pessoal administrativo e trabalhadores similares (30% dos estudantes da classe 4 tem um PCAF com uma profissão nesta área contra 20% da totalidade dos estudantes) ou de

agricultura e pescas (20% contra 7%) e com menor frequência na área de profissões científicas, técnicas, artísticas ou similares (5% contra 21%) e de produção nas indústrias extractivas e transformadoras (15% contra 20%);

- Ter um PCAF com um rendimento com maior frequência no escalão de 500 a 1000 euros (57% dos estudantes da classe 4 tem um PCAF com um rendimento dentro deste escalão contra 39% da totalidade dos estudantes) e menor frequências nos escalões de 1000 a 2000 euros (26% contra 37% da totalidade dos estudantes) ou superior a 2000 euros (4% contra 11%);
- Ter um PCAF com maior frequência com um nível de instrução de 1º ciclo do ensino básico (50% dos estudantes da classe 4 tem um PCAF que frequentou este nível de instrução contra 28% da totalidade dos estudantes) e com menor frequência com um nível de instrução de 2º ciclo do ensino básico ou equivalente (4% contra 11% da totalidade dos estudantes) ou de ensino secundário ou equivalente (12% contra 17%).

No que respeita ao montante total gasto em despesas mensalmente (P.6), os estudantes da classe 4 tendem, mais frequentemente que a totalidade dos estudantes, a apontar um valor no intervalo até 100 euros (11% dos estudantes desta classe contra 5% do total dos estudantes) e 201 a 300 euros (43% contra 30%) e, menos frequentemente, um valor entre 101 e 200 (7% contra 17%) e entre 401 e 500 (14% contra 20%).

Quanto à repartição do montante à disposição dos estudantes mensalmente por diversas origens possíveis (P.7), os estudantes da classe 4 apresentam valores superiores à média global no que respeita à percentagem que lhes vem de bolsa de estudo (uma percentagem média de 18% para os estudantes da classe 4 contra uma média de 12% para o total de estudantes) e a despesas pagas directamente pelos pais (33% contra 18%). Pelo contrário, apresentam valores inferiores de percentagens médias para a percentagem média associada a mesada entregue pelos encarregados de educação (39% contra 56%, respectivamente para os estudantes desta classe e para a totalidade dos estudantes em estudo) e associada ao rendimento de trabalho a tempo inteiro (0% contra 4%).

No que diz respeito à repartição do montante à disposição dos estudantes mensalmente por diversas despesas (P.8), destacamos diversos itens em que o comportamento dos estudantes da classe 4 se distingue do comportamento da globalidade dos estudantes. Os estudantes da classe 4 apresentam percentagens médias superiores à da totalidade dos estudantes quanto às despesas em alimentação (26% contra 23%), a viagens e deslocações (14% contra 11%) e a propinas (14% contra 10%). Inversamente, apresentam valores menores para alojamento (17% contra 20%) e lazer (5% contra 10%).

Quando se pede aos estudantes da classe 4 para indicar três bancos dos quais de recordem, uma instituição é mais citada, comparativamente aos resultados gerais: o BES (recordada por 93% dos estudantes da classe 4 contra 83% do total dos estudantes).

Os estudantes desta classe tendem a ser mais frequentemente clientes de apenas um banco que a totalidade dos estudantes. Cerca de 24% dos estudantes da classe 4 são clientes de apenas um banco contra 20% do total de estudantes que responderam à questão P.10.

Em termos dos bancos que efectivamente são utilizados (P.11), destacamos o BES que é bastante mais utilizado pelos estudantes da classe 4 relativamente ao total dos estudantes inquiridos: é utilizado por 86% dos estudantes desta classe contra 72% do total dos inquiridos.

No que diz respeito às razões de insatisfação (P.14) com o(s) banco(s) utilizado(s), verificamos que os estudantes da classe 4 atribuem um maior peso ao atendimento demorado (82% dos estudantes da classe 4 contra 78% do total dos estudantes), a problemas com o cartão multibanco (46% contra 32%) e a despesas de manutenção demasiado elevadas (18% contra 13%). Parecem atribuir menos relevância que a globalidade dos inquiridos à ignorância ou incapacidade de informar por parte dos funcionários no atendimento (18% contra 28%) e a procedimentos muito burocráticos (27% contra 41%). Note-se que estes estudantes da classe 4 são os que responderam mais frequentemente às questões do inquérito em que se pedia para escolher três itens, como por exemplo nesta questão P.14. Com efeito, apenas 36% dos estudantes da classe 4 seleccionou exactamente 3 itens, enquanto que, no

total, 78% dos estudantes inquiridos o fizeram. Poderá este ser um sinal de imaturidade por parte de alguns destes estudantes, visto até a percentagem média do montante à disposição mensalmente ter uma parte substancial de despesas pagas directamente pelos pais?

Quanto às razões de satisfação (P.15) com as instituições financeiras das quais são clientes, os estudantes da classe 4 valorizam mais que a totalidade dos estudantes os seguintes itens: o conhecimento e esclarecimento dos funcionários (74% dos estudantes da classe 4 contra 65% do total dos estudantes), a simpatia dos funcionários no atendimento (67% contra 49%), capacidade de resolução de problemas (56% contra 48%), a facilidade de utilização de canais que evitem a deslocação ao balcão (37% contra 27%), as condições e produtos serem melhores que noutros bancos (15% contra 9%) e a maior variedade de produtos (19% contra 5%). Mais uma vez estes resultados parecem influenciados pelo facto dos estudantes desta classe tenderem a seleccionar mais do que 3 alternativas nestas questões. Com efeito, 26% dos estudantes da classe 4 escolhem mais que 3 itens, enquanto que esta percentagem para a totalidade dos inquiridos é de 8%.

Quando analisamos os produtos e serviços utilizados (P.16) pelos estudantes que compõem a classe 4 e comparamos os resultados com os globais relativos à totalidade dos estudantes, verificamos que os estudantes desta classe utilizam mais frequentemente o cartão de débito (83% dos estudantes da classe 4 contra 72% da totalidade dos estudantes), o PMB (28% contra 8%), o pagamento de despesas domésticas por domicialização (17% contra 10%) e os serviços de homebanking (17% contra 6%) e de banca telefónica (10% contra 4%). Por outro lado, tendem a utilizar menos que a totalidade dos estudantes o recebimento de salário (7% contra 12%) e o crédito para pagamento de propinas (14% contra 17%).

No que respeita aos canais ou formas de comunicação utilizadas com a instituição bancária mais frequentemente empregue (P.19), observamos que os estudantes da classe 4 tendem a apresentar uma percentagem de utilização pelo menos uma vez por mês superior à totalidade dos estudantes para os seguintes canais: balcão atendimento geral pessoalmente (86% dos estudantes da classe 4 contra 79% da totalidade dos estudantes), gestor de conta pessoalmente (41% contra 21%) ou

telefonicamente (21% contra 11%), caixa automática ou ATM (86% contra 80%), homebanking (31% contra 23%) e, finalmente, o correio (24% contra 12%).

Quando se pede aos estudantes para indicarem a melhor forma que um banco tem para divulgar os seus produtos e serviços (P.20), verificamos que todos os meios são mais frequentemente seleccionados pelos estudantes da classe 4 que pelos estudantes na sua totalidade: o balcão no atendimento geral pessoalmente (93% dos estudantes da classe 4 escolhem este item contra 55% da totalidade dos estudantes) ou telefonicamente (86% contra 18%), o gestor de conta pessoalmente (83% contra 19%) ou telefonicamente (83% contra 10%), as caixas multibanco ou ATM (93% contra 48%), os serviços de banca telefónica quando liga para lá (83% contra 8%) ou quando ligam de lá para sua casa (83% contra 16%) e de homebanking no site (86% contra 23%) ou por e-mail (90% contra 26%), o correio (90% contra 39%) e os media (83% contra 41%). Novamente se observa que estes estudantes seleccionaram bem mais respostas que os estudantes no seu conjunto: cerca de 93% dos estudantes da classe 4 responderam incorrectamente a esta questão seleccionando mais do que três itens.

Face a uma necessidade financeira específica (P.21), os estudantes da classe 4 apresentam uma percentagem de escolha de cada item bem superior à percentagem correspondente para a totalidade dos estudantes. Estas percentagens variam entre 79% e 100% para os estudantes da classe 4 e entre 23% e 60% para os estudantes no seu conjunto. Também para esta questão se verifica, desta maneira, que 99% dos estudantes da classe 4 responderam de forma incorrecta, não seleccionando apenas 3 itens, no máximo, como era pedido no inquérito.

No que diz respeito às vantagens apontadas pelos estudantes da classe 4 de se ser cliente de vários bancos (P.22), destacamos apenas um item por ser mais citado por estes estudantes que pela totalidade dos estudantes em estudo: a comparação das escolhas e alternativas de cada banco (apontada por 38% dos estudantes da classe 4 contra 24% da totalidade dos estudantes em estudo).

Quando analisamos os resultados relativos às vantagens apontadas em se ser cliente de apenas um banco, verificamos que 25% dos estudantes da classe 4 indica como vantagem o controle mais fácil das finanças pessoais, isto é, o facto de gerir apenas



uma conta (o que é bastante superior à percentagem correspondente à totalidade dos estudantes de 8%). Os estudantes desta classe indicam com menor frequência que os estudantes inquiridos no seu conjunto respostas como menos burocracia (explicitada por 5% dos estudantes da classe 4 contra 10% do total dos estudantes) ou nenhuma vantagem (15% contra 21%).

No que diz respeito à escolha das principais razões que os fariam deixar de ser clientes de um banco (P.24), observamos que os estudantes da classe 4 seleccionam praticamente todos os itens apresentados. A percentagem de escolha de cada um dos itens varia entre 93% e 100%, enquanto que quando consideramos a totalidade dos estudantes a percentagem de escolha varia entre 4% e 48%. Com efeito, nenhum dos elementos da classe 4 respondeu a esta questão de forma correcta, escolhendo sempre mais que 3 itens.

### **6.3.1.3.5. Classe 5**

No que diz respeito à classe 5, verificamos que a distribuição dos estudantes que a constituem não se afasta muito da distribuição global no que respeita aos seguintes aspectos do questionário:

- Grau de satisfação com os bancos que utilizam (P.12);
- Banco de que deixou de ser cliente (P.13);
- Grau de satisfação com os produtos e serviços que utilizam (P.17);
- Grau de certeza com que pensam vir a adquirir produtos e serviços (P.18);
- Grau de interesse atribuído a diversos aspectos da colaboração banco-universidade (P.25);
- Grau de satisfação relativamente ao funcionamento e qualidade do ensino da universidade (P.26).

Identificamos diferenças quanto às principais variáveis socio-demográficas entre estudantes da classe 5 e os estudantes inquiridos na sua globalidade, na medida em que os estudantes desta classe tendem a:

- Frequentar mais que os estudantes na sua totalidade licenciaturas da área de Economia e Gestão (24% dos estudantes da classe 5 frequenta uma

licenciatura nesta área contra 12% do total dos estudantes), mas frequentar menos licenciaturas na área de Engenharias (18% contra 26%) e de Letras (11% contra 19%);

- Ser trabalhador estudante (P.4) com menor frequência que a totalidade dos estudantes (4% dos estudantes da classe 5 são trabalhadores estudantes contra 9% do total dos estudantes em estudo);
- Residir fora do período escolar menos frequentemente no distrito de Évora (27% dos estudantes da classe 5 residem neste distrito contra 34% do total dos estudantes que respondem a esta questão) e mais nos distritos de Lisboa (17% contra 12%) e de Setúbal (15% contra 10%);
- Afirmam mais frequentemente encontrar-se nesta universidade há menos de um ano (35% dos estudantes da classe 5 contra 30%) ou há 5 anos (11% contra 7%) e com menor frequência que a totalidade dos estudantes há 2 anos (14% contra 21%);
- Estimam faltar com maior frequência que a totalidade dos estudantes 1 ano (22% dos estudantes da classe 5 contra 13% do total dos estudantes) ou 5 anos (23% contra 17%) e com menor frequência 3 anos (13% contra 19%) ou 4 anos (13% contra 19%);
- Ter um PCAF (principal contribuinte para o agregado familiar) com maior frequência com uma profissão na área de pessoal do comércio ou vendedores (17% dos estudantes da classe 5 tem um PCAF com uma profissão nesta área contra 13% da totalidade dos estudantes) e com menor frequência na área de serviços de segurança e domésticos (4% contra 8%);
- Ter um PCAF com uma maior frequência no escalão de rendimento até 500 euros (19% dos estudantes da classe 5 tem um PCAF com um rendimento dentro deste escalão contra 14% da totalidade dos estudantes) e com uma menor frequência de 500 a 1000 euros (33% contra 39%);

- Ter um PCAF com maior frequência com um nível de instrução de ensino secundário ou equivalente (23% contra 17%) e com menor frequência com um nível de instrução de 1º ciclo do ensino básico (23% contra 28%).

No que respeita ao montante total gasto em despesas mensalmente (P.6), os estudantes da classe 5 tendem, mais frequentemente que a totalidade dos estudantes, a apontar um valor no intervalo 101-200 euros (24% dos estudantes desta classe contra 17% do total dos estudantes) e, menos frequentemente, um valor entre 401 e 500 (13% contra 20%).

Quanto à repartição do montante à disposição dos estudantes mensalmente por diversas origens possíveis (P.7), os estudantes da classe 5 apresentam valores superiores à média global no que respeita à percentagem que lhes vem da mesada entregue pelos encarregados de educação (uma percentagem média de 65% para os estudantes da classe 5 contra uma de 56% para o total de estudantes). Pelo contrário, apresentam valores inferiores de percentagens médias para a percentagem média associada ao rendimento de trabalho a tempo inteiro (1% contra 4%).

No que diz respeito à repartição do montante à disposição dos estudantes mensalmente por diversas despesas (P.8), destacamos um item em que o comportamento dos estudantes da classe 5 se distingue do comportamento da globalidade dos estudantes. Os estudantes da classe 5 apresentam uma percentagem média superior à da totalidade dos estudantes quanto às despesas em alimentação (26% contra 23%).

Quando se pede aos estudantes da classe 5 para identificarem três bancos que se recordem (P.9), verificamos que a percentagem de recordação do BES é superior à observada junto da totalidade dos inquiridos (86% dos estudantes da classe 5 recordam-se do BES contra 83% do total), e que a percentagem de recordação da CGD é inferior (63% contra 70%).

Os estudantes da classe 5 tendem a ser menos frequentemente clientes de apenas um banco. Cerca de 11% dos estudantes da classe 5 são clientes de apenas um banco contra 20% do total de estudantes que responderam à questão P.10.

Em termos dos bancos que efectivamente são utilizados (P.11), destacamos mais uma vez o BES e a CGD, ambos mais utilizados pelos estudantes da classe 5 relativamente ao total dos estudantes inquiridos: o BES é utilizado por 86% dos estudantes da classe 5 contra 72% do total dos inquiridos e a CGD por 64% dos estudantes da classe 5 contra 57% da totalidade dos inquiridos.

Relativamente às razões de insatisfação (P.14) com o(s) banco(s) utilizado(s), verificamos que os estudantes da classe 5 atribuem um peso superior a procedimentos muito burocráticos (48% dos estudantes da classe 5 contra 41% do total dos estudantes), a despesas de manutenção demasiado elevadas (19% contra 13%) e a produtos e serviços não adaptados às suas necessidades (21% contra 12%). Pelo contrário, parecem dar menos relevância que a totalidade dos estudantes inquiridos a aspectos ligados ao atendimento, tais como a ignorância ou capacidade de informar dos funcionários (19% contra 28%), à sua falta de simpatia (21% contra 29%) ou ao atendimento demorado (74% contra 78%).

Quanto às razões de satisfação (P.15) com as instituições financeiras das quais são clientes, os estudantes da classe 5 valorizam um pouco menos que a totalidade dos estudantes o conhecimento e esclarecimento dos funcionários (61% dos estudantes da classe 5 contra 65% do total dos estudantes) e o atendimento rápido e eficiente (64% contra 68%).

Quando analisamos os produtos e serviços utilizados (P.16) pelos estudantes que compõem a classe 5 e comparamos os resultados com os globais relativos à totalidade dos estudantes, verificamos que os estudantes desta classe utilizam mais frequentemente depósitos à ordem (95% dos estudantes da classe 5 contra 79% da totalidade dos estudantes), depósitos a prazo (48% contra 35%), cartão de débito (93% contra 72%), cartão de crédito (38% contra 29%), PMB (16% contra 8%), pagamento de despesas domésticas por domiciliação (21% contra 10%) ou por multibanco (64% contra 43%), transferências interbancárias por multibanco (44% contra 35%), recebimento de salário (13% contra 12%), poupança habitação (11% contra 5%), crédito para pagamento de propinas (25% contra 17%), seguros de saúde (13% contra 4%) e de vida (9% contra 4%), serviços de homebanking (20% contra 6%) e de banca telefónica (9% contra 4%). Os estudantes desta classe 5

apresentam para quase todos os produtos taxas de escolha superiores à totalidade dos inquiridos.

No que respeita aos canais ou formas de comunicação utilizadas com a instituição bancária mais frequentemente empregue (P.19), observamos que os estudantes da classe 5 tendem a apresentar uma percentagem de utilização de pelo menos uma vez por mês superior à totalidade dos estudantes para todos os canais em estudo (com excepção do fax). Assim, por exemplo, a percentagem de estudantes da classe 5 que utiliza o balcão atendimento geral pessoalmente é de 98% contra 79% dos estudantes de uma forma global.

Quando se pede aos estudantes para indicarem a melhor forma que um banco tem para divulgar os seus produtos e serviços (P.20), identificamos alguns meios mais frequentemente seleccionados pelos estudantes da classe 5 que pelos estudantes na sua totalidade, a saber: o balcão no atendimento geral pessoalmente (60% dos estudantes da classe 5 escolhem este item contra 55% da totalidade dos estudantes), o gestor de conta (24% contra 19%), o serviço de homebanking por e-mail (31% contra 26%) e o correio por mailing (43% contra 39%). Estes estudantes são aparentemente clientes com mais produtos, mas são também clientes que valorizam um serviço mais personalizado.

Face a uma necessidade financeira específica (P.21), os estudantes da classe 5 procuram mais frequentemente que a totalidade dos estudantes em estudo informação na internet (66% dos estudantes da classe 5 escolhem este item contra 45% da totalidade dos estudantes) e junto do seu gestor de conta (43% contra 32%), mas menos frequentemente informação junto dos seus amigos (18% contra 23%).

No que diz respeito às vantagens apontadas pelos estudantes da classe 5 em se ser cliente de vários bancos (P.22), destacamos um item por ser mais citado por estes estudantes que pela totalidade dos estudantes em estudo: a selecção das melhores vantagens de cada banco a (apontada por 33% dos estudantes da classe 5 contra 27% da totalidade dos estudantes em estudo).

Quando analisamos os resultados relativos às vantagens apontadas em se ser cliente de apenas um banco, verificamos que 32% dos estudantes da classe 5 destacam a confiança, a fidelidade e o estreitamento da relação cliente-banco contra 23% da totalidade dos estudantes que indicam esta razão.

No que diz respeito à escolha das principais razões que os fariam deixar de ser clientes de um banco (P.24), observamos que os estudantes da classe 5 seleccionam mais frequentemente que a totalidade dos estudantes os seguintes itens: a "má-criação" dos funcionários no atendimento (44% dos estudantes da classe 5 contra 40% da totalidade dos estudantes) e a publicidade enganosa (23% contra 18%). Inversamente parecem dar menos importância a razões tais como: problemas com o cartão multibanco (15% contra 23%) ou com empréstimos que têm (3% contra 8%) e entraves na aquisição de produtos (3% contra 8%).

### **6.3.1.3.6. Classe 6**

Quanto à classe 6, verificamos que a distribuição dos estudantes que a constituem não se afasta muito da distribuição global no que respeita aos seguintes aspectos do questionário:

- Tempo estimado para terminar a sua licenciatura (P.29);
- Montante total gasto em despesas mensalmente (P.6);
- Identificação de três bancos que se recordem (P.9);
- Grau de satisfação com os bancos que utilizam (P.12);
- Banco de que deixou de ser cliente (P.13);
- Grau de satisfação com os produtos e serviços que utilizam (P.17);
- Grau de certeza com que pensam vir a adquirir produtos e serviços (P.18);
- Grau de interesse atribuído a diversos aspectos da colaboração banco-universidade (P.25);
- Grau de satisfação relativamente ao funcionamento e qualidade do ensino da universidade (P.26).

Identificamos diferenças quanto às principais variáveis socio-demográficas entre estudantes da classe 6 e os estudantes inquiridos na sua globalidade, na medida em que os estudantes desta classe tendem a:

- Frequentar mais que os estudantes na sua totalidade licenciaturas das áreas de Engenharias (30% dos estudantes da classe 6 frequenta uma licenciatura nesta área contra 26% do total dos estudantes) e de Letras (32% contra 19%), mas frequentar menos licenciaturas na área de Ciências (19% contra 32%);
- Ser trabalhador estudante (P.4) com maior frequência que a totalidade dos estudantes (13% dos estudantes da classe 6 são trabalhadores estudantes contra 9% do total dos estudantes em estudo);
- Residir fora do período escolar mais frequentemente no distrito de Évora (40% dos estudantes da classe 6 residem neste distrito contra 34% do total dos estudantes que respondem a esta questão) e menos no distrito de Lisboa (8% contra 12%);
- Afirmam menos frequentemente encontrar-se nesta universidade há menos de um ano (27% dos estudantes da classe 6 contra 30%);
- Ter um PCAF (principal contribuinte para o agregado familiar) com maior frequência com uma profissão na área de pessoal dos serviços de segurança e domésticos (12% dos estudantes da classe 6 tem um PCAF com uma profissão nesta área contra 8% da totalidade dos estudantes) e com menor frequência na área de pessoal administrativo e trabalhadores similares (12% contra 20%);
- Ter um PCAF com uma maior frequência no escalão de rendimento até 500 euros (17% dos estudantes da classe 6 tem um PCAF com um rendimento dentro deste escalão contra 14% da totalidade dos estudantes) e com uma menor frequência de 1000 a 2000 euros (33% contra 37%);
- Ter um PCAF com menor frequência que a totalidade dos estudantes com um nível de instrução de 1º ciclo do ensino básico (24% contra 28%).

Quanto à repartição do montante à disposição dos estudantes mensalmente por diversas origens possíveis (P.7), os estudantes da classe 6 apresentam valores superiores à média global no que respeita à percentagem que lhes vem do rendimento de trabalho a tempo inteiro (uma percentagem média de 9% para os estudantes da classe 6 contra uma de 4% para o total de estudantes). Pelo contrário, apresentam valores inferiores de percentagens médias para a percentagem média associada a dinheiro de despesas pagas directamente pelos pais (12% contra 18%).

No que diz respeito à repartição do montante à disposição dos estudantes mensalmente por diversas despesas (P.8), destacamos um item em que o comportamento dos estudantes da classe 6 se distingue do comportamento da globalidade dos estudantes. Os estudantes da classe 6 apresentam uma percentagem média inferior à da totalidade dos estudantes quanto às despesas em alojamento (15% contra 20%).

Os estudantes da classe 6 tendem a ser mais frequentemente clientes de diversos bancos em simultâneo. Cerca de 81% dos estudantes da classe 6 são clientes de diversos bancos contra 74% do total de estudantes que responderam à questão P.10.

Em termos dos bancos que efectivamente são utilizados (P.11), destacamos a CGD, mais utilizada pelos estudantes da classe 6 relativamente ao total dos estudantes inquiridos: a CGD é utilizado por 62% dos estudantes da classe 6 contra 57% do total dos inquiridos.

Todavia, cerca de 12% dos estudantes da classe 6 afirmam ter deixado de ser clientes da CGD, enquanto que a percentagem correspondente para o total dos inquiridos é de 7%.

No que diz respeito às razões de insatisfação (P.14) com o(s) banco(s) utilizado(s), verificamos que os estudantes da classe 6 atribuem um peso superior (relativamente à totalidade dos estudantes) aos seguintes itens: falta de simpatia no atendimento (35% dos estudantes da classe 6 contra 29% do total dos estudantes) e atendimento demorado (83% contra 78%). Pelo contrário, parecem dar menos



relevância que a totalidade dos estudantes inquiridos a aspectos como procedimentos muito burocráticos (37% contra 41%) e produtos e serviços não adaptados às necessidades (6% contra 12%).

Quanto às razões de satisfação (P.15) com as instituições financeiras das quais são clientes, destacamos dois itens por serem menos escolhidos pelos estudantes da classe 6 do que pela totalidade dos estudantes, a saber: o conhecimento e esclarecimento dos funcionários (58% dos estudantes da classe 6 contra 65% do total dos estudantes) e os produtos e serviços adaptados às necessidades (20% contra 24%).

Quando analisamos os produtos e serviços utilizados (P.16) pelos estudantes que compõem a classe 6 e comparamos os resultados com os globais relativos à totalidade dos estudantes, verificamos que os estudantes desta classe utilizam mais frequentemente cartão de crédito (33% contra 29%) mas menos frequentemente o pagamento de despesas domésticas por multibanco (38% contra 43%) e as transferências interbancárias por multibanco (28% contra 35%).

No que respeita aos canais ou formas de comunicação utilizadas com a instituição bancária mais frequentemente empregue (P.19), observamos que os estudantes da classe 6 tendem a apresentar uma percentagem de utilização de pelo menos uma vez por mês superior à totalidade dos estudantes para os seguintes canais: balcão atendimento geral telefonicamente (situação de 26% dos estudantes da classe 6 contra 21% da totalidade dos estudantes) e e-mail (18% contra 11%). No entanto apresentam percentagens menores que a totalidade dos estudantes para o canal gestor de conta pessoalmente: 16% dos estudantes da classe 6 utilizam este canal pelo menos uma vez por mês, contra 21% da totalidade dos estudantes inquiridos.

Quando se pede aos estudantes para indicarem a melhor forma que um banco tem para divulgar os seus produtos e serviços (P.20), identificamos alguns meios menos frequentemente seleccionados pelos estudantes da classe 6 que pelos estudantes na sua totalidade, a saber: o serviço de homebanking por e-mail (15% dos estudantes da classe 6 contra 26% da totalidade dos estudantes), o correio por mailing (28% contra 39%) e os meios de comunicação social (34% contra 41%).

Face a uma necessidade financeira específica (P.21), os estudantes da classe 6 procuram menos frequentemente que a totalidade dos estudantes em estudo informação na internet (39% dos estudantes da classe 6 escolhem este item contra 45% da totalidade dos estudantes).

No que diz respeito às vantagens apontadas pelos estudantes da classe 6 em se ser cliente de vários bancos (P.22), destacamos um item por ser menos citado por estes estudantes que pela totalidade dos estudantes em estudo: a selecção das melhores vantagens de cada banco (apontada por 20% dos estudantes da classe 6 contra 27% da totalidade dos estudantes em estudo). Porém, a forma de prevenção é mais citada pelos estudantes desta classe (16% contra 9%), assim como a resposta nenhuma vantagem (20% contra 16%).

Quando analisamos os resultados relativos às vantagens apontadas em se ser cliente de apenas um banco (P.23), verificamos que 25% dos estudantes da classe 6 respondem que não existe nenhuma razão, contra 21% da totalidade dos estudantes que dão esta resposta.

Quanto à escolha das principais razões que os fariam deixar de ser clientes de um banco (P.24), observamos que os estudantes da classe 6 seleccionam menos frequentemente que a totalidade dos estudantes os seguintes itens: procedimentos muito burocráticos (25% dos estudantes da classe 6 contra 29% da totalidade dos estudantes), crédito habitação mais fácil noutra instituição (3% contra 8%) e produtos e serviços não adaptados às necessidades (7% contra 12%).

### **6.3.1.3.7. Classe 7**

No que respeita à classe 7, observamos que estes tendem a apresentar uma taxa de não respostas crescente à medida que o questionário vai avançando. Assim, à questão sobre a licenciatura frequentada (P.3) respondem todos os 87 membros da classe 7, mas à questão P.4 sobre se é trabalhador estudante respondem apenas 85 estudantes, à questão sobre o montante que recebem mensalmente (P.6) temos 63 respondentes, e assim por diante. Note-se que 62% dos 74 estudantes da classe 7 que respondem à questão P.10 afirmam que não são clientes de nenhum banco, ficando dispensados de responder às restantes perguntas do inquérito. Não é

possível determinar se estes inquiridos não são efectivamente clientes de bancos ou se escolhem dar esta resposta para fugir a continuar a responder ao inquérito.

Tendo em conta a licenciatura frequentada, verificamos que os estudantes desta classe tendem a frequentar mais usualmente que os estudantes na sua totalidade licenciaturas das áreas de Artes e Arquitectura (16% dos estudantes da classe 7 frequenta uma licenciatura nesta área contra 10% do total dos estudantes), de Engenharias (30% contra 26%) e de Letras (23% contra 19%).

Os estudantes da classe 7 dizem ser trabalhadores estudantes mais frequentemente que a totalidade dos estudantes: 26% dos estudantes desta classe contra 9% dos estudantes de uma forma global. Este facto reforça a ideia que uma parte destes inquiridos afirma posteriormente não ser cliente de nenhum banco por forma a não se sentir na obrigação de continuar a responder ao inquérito.

Quanto ao montante que têm mensalmente à sua disposição para despesas (P.6), não se identifica nenhuma diferença aparentemente significativa entre a distribuição dos inquiridos da classe 7 pelos diversos escalões e a distribuição da totalidade dos estudantes.

No que diz respeito à distribuição percentual do montante à sua disposição consoante as origens desse montante (P.7), os estudantes da classe 7 diferenciam-se da totalidade dos estudantes por apresentarem percentagens médias superiores associadas aos seguintes itens: mesada entregue pelos pais (42%, em média, do montante à disposição dos estudantes desta classe todos os meses vem-lhes sob a forma de mesada dos pais, contra uma percentagem média de 38% para a totalidade dos estudantes) e rendimento de trabalho a tempo inteiro (16% contra 4%). Inversamente apresentam percentagens médias inferiores à totalidade dos estudantes para itens como bolsa de estudo (6% contra 12%) e despesas pagas directamente pelos pais (12% contra 18%). Note-se que não respondem a esta questão P.7, cerca de 24% dos estudantes da classe 7.

Quando se pede a estes estudantes para indicarem como se distribui percentualmente o montante à sua disposição pelos diversos itens da despesa (P.8), verificamos que os estudantes da classe 7 apresentam percentagens médias

superiores para o item alimentação: 26%, em média, do montante à disposição dos estudantes desta classe todos os meses é gasto em alimentação, contra uma percentagem média de 23% para a totalidade dos estudantes. Note-se que não respondem a esta questão P.8, cerca de 31% dos estudantes da classe 7.

Ao pedirmos aos estudantes da classe 7 para identificarem 3 bancos de que se recordem, cerca de 15% destes inquiridos não responde a esta questão. Distinguem-se dois bancos citados com menor frequência relativamente aos resultados obtidos para a totalidade dos inquiridos: o BES (enunciado por 58% dos estudantes da classe 7, contra 83% da totalidade dos estudantes) e a CGD (indicada por 51% dos estudantes da classe 7 contra 70% do total dos estudantes).

Conforme já foi referido anteriormente a grande maioria dos membros da classe 7 declaram que não são clientes de nenhum banco e por essa razão não continuam a responder ao inquérito. Os estudantes desta classe que continuam a responder ao inquérito são caracterizados por uma taxa elevada de não respostas nas perguntas seguintes. Assim, não se justifica prosseguir com a análise de resultados desta classe.

#### **6.3.1.4. Quadros resumo de caracterização das 7 classes**

Com vista a facilitar e resumir a caracterização essencial de cada classe, apresentamos de seguida quadros resumo, em que se podem observar as principais características de cada segmento construído.

**Quadro 6.44 – Quadro-resumo de caracterização das 7 classes construídas**

Classe e peso no total de inquiridos	Posse bancária	Sofisticação	Relação com o banco	Potencial futuro
<p><b>Classe 1 (23.0%)</b></p> <p>Mais frequentemente de licenciaturas na área de Economia e Gestão. Nem finalistas, nem primeiros-anistas, mas sobretudo de outros anos intermédios. O PCAF tende a ter profissão científica, técnica, artística ou similar.</p>	<p>Têm menos frequentemente produtos como: crédito à habitação, crédito para propinas, produtos relacionados com criação dum negócio ou empresa, seguro casa, seguro capitalização e serviço de homebanking.</p>	<p>Utilizam com maior frequência para comunicar com o banco o atendimento geral do balcão pessoalmente e a caixa automática ou ATM. Preferem que o banco divulgue os seus produtos através da caixa automática ou ATM, homebanking, e-mail, correio e meios de comunicação. Face a uma necessidade financeira procuram informação nos media especializados, num balcão qualquer e junto dos pais ou parentes.</p>	<p>Clientes de diversos bancos (sobretudo a CGD e BES). Indicam mais frequentemente como razões para deixar de ser cliente de um banco a ignorância e incapacidade de informar dos funcionários no atendimento, a sua má-criação e o atendimento demorado (razões ligadas sempre às suas deslocações ao balcão). Apontam como razão para se encontrarem satisfeitos com o seu banco a simpatia dos funcionários no atendimento e o facto dos produtos e serviços serem adaptados às suas necessidades.</p>	<p>Tendem mais frequentemente a expressar intenção de virem a adquirir no futuro serviços e produtos bancários tais como: depósitos à ordem, depósitos a prazo e cartões de débito.</p>

**Quadro 6.44 (continuação) – Quadro-resumo de caracterização das 7 classes construídas**

Classe e peso no total de inquiridos	Posse bancária	Sofisticação	Relação com o banco	Potencial futuro
<p><b>Classe 2 (31.3%)</b></p> <p>Mais frequentemente de licenciaturas na área de Ciências. Frequentam a universidade há menos de um ano e PCAF com profissão na área da produção nas indústrias extractivas e transformadoras.</p>	<p>Têm mais frequentemente crédito aquisição de carro, crédito criação de empresa e crédito propinas, depósitos à ordem, cartões de débito e de crédito e utilizam a banca telefónica e transferências por multibanco.</p>	<p>Utilizam com maior frequência para comunicar com o banco o atendimento geral do balcão pessoalmente e caixas automáticas ou ATM.</p> <p>Indicam com maior frequência o atendimento geral do balcão pessoalmente, o ATM, a banca telefónica (quando liga para lá), o correio por mailing e os meios de comunicação como a melhor forma do banco divulgar os seus produtos. Face a uma necessidade financeira tendem a procurar informação na internet, num balcão qualquer ou aconselham-se com os pais ou parentes.</p>	<p>Tendem a ser clientes um só bancos.</p> <p>Tendem a citar menos vezes que a totalidade dos estudantes a comparação das escolhas e alternativas de cada banco, como vantagem de ser cliente de diversos bancos.</p> <p>Apresentam mais frequentemente como razões de insatisfação os procedimentos burocráticos exigidos pela instituição.</p>	<p>Indicam uma utilização futura média geralmente sempre inferior ao geral para todos os produtos e serviços, no entanto, pretendem vir a adquirir mais frequentemente que a maioria dos estudantes poupança ações, poupança reforma, crédito à habitação e à aquisição de carro/mota.</p>
<p><b>Classe 3 (7.7%)</b></p> <p>São frequentemente de licenciaturas nas áreas de Artes e Arquitectura e de Letras. Aparentemente existe um certo desinteresse pela actividade bancária, visto que à medida que o questionário avança as respostas vão diminuindo.</p>	<p>Apresentam percentagens de escolha superiores de depósitos à ordem, depósitos a prazo, cartões de crédito, carteira de ações/títulos, crédito para pagamento de propinas e seguros casa e capitalização</p>	<p>Apresentam percentagens de utilização superiores à generalidade dos inquiridos no que respeita a caixas multibanco ou ATM's. Preferem que o banco contacte com eles através do balcão no atendimento geral (pessoalmente ou telefonicamente). Procuram informação nos media em geral, nos media especializados, junto dos pais ou parentes e junto dos amigos.</p>	<p>Tendem a ser clientes de um só banco. Como razões para deixar de ser cliente de um banco indicam: má-criação dos funcionários no atendimento, atendimento demorado e os procedimentos burocráticos.</p>	<p>Indicam uma utilização futura média geralmente sempre inferior ao geral para todos os produtos e serviços, no entanto, pretendem vir a adquirir mais frequentemente que a maioria dos estudantes poupança ações, poupança reforma, crédito à habitação e à aquisição de carro/mota.</p>

**Quadro 6.44 (continuação) – Quadro-resumo de caracterização das 7 classes construídas**

Classe e peso no total de inquiridos	Posse bancária	Sofisticação	Relação com o banco	Potencial futuro
<p><b>Classe 4 (3.7%)</b></p> <p>Inquiridos que responderam de forma errada às questões em que se pediam 3 alternativas de resposta, dando mais respostas. Tendem a ser finalistas. O PCAF tende a ter profissões nas áreas de pessoal administrativo e trabalhadores similares e de agricultura e pescas.</p>	<p>Apresentam mais frequentemente como produtos e serviços utilizados: cartão de débito, PMB, pagamento de despesas por domiciliação e serviços de homebanking e banca telefónica.</p>	<p>Face a uma necessidade financeira específica, procuram informação em qualquer balcão, junto do gestor de conta e dos seus pais ou outros parentes. Quanto à melhor forma de contactar com o banco, qualquer dos serviços propostos são indicados pelos indivíduos desta classe. No que respeita às formas que o banco tem para lhe apresentar produtos, seleccionam mais frequentemente o balcão atendimento geral pessoalmente, por e-mail e homebanking (no site).</p>	<p>Tendem a ser clientes um só banco e a responder que utilizam o BES. Como razões de insatisfação destacam-se o atendimento demorado e as despesas de manutenção demasiado elevadas. Como razões de satisfação surgem menos frequentemente o atendimento demorado, os procedimentos muito burocráticos e os problemas com o cartão multibanco.</p>	<p>Indicam como produtos e serviços a adquirir no futuro: depósito a prazo, cartão de débito e de crédito, PPR-poupança reforma, crédito para aquisição de carro/mota, de equipamento informático, para férias, propinas. Pretendem ainda fazer seguros dos serviços existentes. No entanto este indivíduos deram sempre mais respostas do que lhes era pedido.</p>
<p><b>Classe 5 (10.2%)</b></p> <p>Inquiridos que são frequentemente de licenciaturas na área Economia e Gestão. Frequentam a universidade há menos de um ano ou há mais de 5 anos. O PCAF tem profissão na área pessoal do comércio ou vendedores.</p>	<p>Têm mais frequentemente que a maioria dos estudantes depósitos à ordem, depósitos a prazo, cartão de débito, cartão de crédito, PMB, pagamento de despesas por domiciliação e por multibanco.</p>	<p>Face a uma necessidade financeira procuram mais frequentemente informação na internet e junto do gestor de conta. Quanto aos canais de comunicação com o banco têm uma percentagem superior em todos os canais, com excepção do fax. A melhor forma do banco comunicar com eles é através do balcão no atendimento geral pessoalmente, através do gestor de conta, serviço homebanking por e-mail e correio por mailing.</p>	<p>Tendem a ser clientes de vários bancos e utilizam essencialmente a CGD e o BES.</p>	<p>Pensam vir a adquirir futuramente a totalidade dos produtos e serviços mencionados no inquérito.</p>

**Quadro 6.44 (continuação) – Quadro-resumo de caracterização das 7 classes construídas**

Classe e peso no total de inquiridos	Posse bancária	Sofisticação	Relação com o banco	Potencial futuro
<p><b>Classe 6 (13.0%)</b></p> <p>Inquiridos frequentemente das licenciaturas nas áreas de Engenharias e de Letras. O PCAF tem profissão na área pessoal dos serviços de segurança e domésticos.</p>	<p>Apresentam mais frequentemente como produtos e serviços utilizados: depósitos a prazo, cartão de crédito, recebimento de salário, fundos e carteira de ações/títulos, poupança habitação, poupança ações, crédito à habitação, à aquisição de carro e de equipamento informático, seguro casa e vida</p>	<p>Utilizam com maior frequência os seguintes canais de comunicação com o banco: o balcão atendimento geral (pessoalmente e telefonicamente) e e-mail. Face a uma necessidade financeira específica procuram com maior frequência informação nos media especializados, num balcão qualquer e junto dos pais ou parentes e dos amigos.</p>	<p>Tendem a ser clientes de diversos bancos simultaneamente e a responder que utilizam a CGD.</p>	<p>Mostram tencionar vir a adquirir a maior parte dos produtos e serviços mencionados no inquérito, com excepção de alguns serviços que possivelmente já adquiriram.</p>
<p><b>Classe 7 (11.1%)</b></p> <p>Tendem a deixar de responder à medida que o inquérito avança.</p> <p>São essencialmente de licenciaturas nas áreas de Artes e Arquitectura, Engenharias e Letras.</p>	<p>Apresentam valores sempre abaixo do total dos estudantes, podendo dever-se ao facto de haver uma taxa elevada de não respostas.</p>	<p>Tendem a procurar informação nos media especializados, junto do seu gestor de conta e num balcão qualquer.</p>	<p>Não são clientes de nenhum banco, ficando assim dispensados de responder ao resto do inquérito (não se sabe se propositadamente ou não)</p>	<p>Pensam vir a adquirir somente PMB-Porta Moedas Multibanco.</p>



## 6.3.2. Variáveis de proveitos e custos

Dado que o nosso objectivo consiste na atribuição de um valor estratégico esperado para cada classe, vamos considerar agora uma análise mais concentrada nas variáveis mais relevantes para os proveitos e custos de uma instituição bancária (assim como algumas variáveis de caracterização). As restantes variáveis (tais como as que dizem respeito à satisfação dos estudantes com a universidade) não são eliminadas da análise: são tomadas como variáveis suplementares (não influenciam a construção do modelo factorial mas calcula-se o seu posicionamento relativamente às variáveis activas à posteriori).

### 6.3.2.1. Criação de 6 classes de indivíduos com base nas variáveis do inquérito mais relevantes para os proveitos e custos de uma instituição bancária

#### 6.3.2.1.1. Os dados

São tomadas como elementos activos, as seguintes 91 variáveis em estudo, o que corresponde a considerarmos 12 questões do inquérito e a analisar as relações de proximidade de 208 modalidades (o número que antecede a identificação de cada variável corresponde ao identificador na base de dados em SPAD):

#### **Quadro 6.33 – Identificação das variáveis activas na construção de 6 classes**

Id	Variável	Número de modalidades
1.	P1 - Sexo	( 3 MODALIDADES )
2.	P2 - Idade	( 10 MODALIDADES )
4.	P3_REC1	( 5 MODALIDADES )
5.	P3_REC2	( 2 MODALIDADES )
27.	P10 Cliente bancario	( 4 MODALIDADES )
28.	P18_1 Fut adquirir DO	( 2 MODALIDADES )
29.	P18_2 Fut adquirir DP	( 2 MODALIDADES )
30.	P18_3 Fut adquirir Cartao debito	( 2 MODALIDADES )
31.	P18_4 Fut adquirir Cartao credito	( 2 MODALIDADES )
32.	P18_5 Fut adquirir PMB	( 2 MODALIDADES )
33.	P18_6 Fut Domiciliarizar despesas	( 2 MODALIDADES )
34.	P18_7 Fut Despesas por multibanco	( 2 MODALIDADES )
35.	P18_8 Fut Transferencias Interbancarias	( 2 MODALIDADES )
36.	P18_9 Fut Recebimento de salario	( 2 MODALIDADES )
37.	P18_10 Fut Fundos titulos accoes	( 2 MODALIDADES )
38.	P18_11 Fut Carteira titulos accoes	( 2 MODALIDADES )
39.	P18_12 Fut Poup Habitacao	( 2 MODALIDADES )
40.	P18_13 Fut Poup Accoes	( 2 MODALIDADES )

**Quadro 6.33 – Identificação das variáveis activas na construção de 6 classes (continuação)**

Id	Variável	Número de modalidades
41.	P18_14 Fut PPR	( 2 MODALIDADES )
42.	P18_15 Fut Credito habitacao	( 2 MODALIDADES )
43.	P18_16 Fut Credito Carro Mota	( 2 MODALIDADES )
44.	P18_17 Fut Credito Equipamento informatico	( 2 MODALIDADES )
45.	P18_18 Fut Credito Ferias	( 2 MODALIDADES )
46.	P18_19 Fut Credito Propinas	( 2 MODALIDADES )
47.	P18_20 Fut Formacao empresa	( 2 MODALIDADES )
48.	P18_21 Fut Seguro Casa	( 2 MODALIDADES )
49.	P18_22 Fut Seguro Saude	( 2 MODALIDADES )
50.	P18_23 Fut Seguro Vida	( 2 MODALIDADES )
51.	P18_24 Fut Seg Capitalizacao	( 2 MODALIDADES )
52.	P18_25 Fut Homebanking	( 2 MODALIDADES )
53.	P18_26 Fut Banca Telefonica	( 2 MODALIDADES )
90.	P34 Escalao Rendimento do PCAF	( 5 MODALIDADES )
91.	P35 Instrucao do PCAF	( 9 MODALIDADES )
92.	Ano Escolar	( 4 MODALIDADES )
93.	P11_1B Utiliza Atlantico	( 2 MODALIDADES )
95.	P11_3B Utiliza BCP	( 2 MODALIDADES )
96.	P11_4B Utiliza BES	( 2 MODALIDADES )
97.	P11_5B Utiliza BNU	( 2 MODALIDADES )
98.	P11_6B Utiliza BPI	( 2 MODALIDADES )
99.	P11_7B Utiliza CGD	( 2 MODALIDADES )
100.	P11_8B Utiliza CPP	( 2 MODALIDADES )
101.	P11_9B Utiliza Montepio Geral	( 2 MODALIDADES )
102.	P11_10B Utiliza Nova Rede	( 2 MODALIDADES )
104.	P11_12B Utiliza Sottomayor	( 2 MODALIDADES )
105.	P11_13B Utiliza Totta	( 2 MODALIDADES )
106.	P11_14B Utiliza CCAM	( 2 MODALIDADES )
107.	P11_15B Utiliza Outro banco	( 2 MODALIDADES )
148.	P16_1B Usa DO	( 2 MODALIDADES )
149.	P16_2B Usa DP	( 2 MODALIDADES )
150.	P16_3B Usa Cartao debito - multibanco	( 2 MODALIDADES )
151.	P16_4B Usa Cartao credito	( 2 MODALIDADES )
152.	P16_5B Usa PMB	( 2 MODALIDADES )
153.	P16_6B Paga despesas por domicializacao	( 2 MODALIDADES )
154.	P16_7B Paga despesas por multibanco	( 2 MODALIDADES )
155.	P16_8B Faz transferencias interbancarias por multibanco	( 2 MODALIDADES )
156.	P16_9B Recebimento de salario	( 2 MODALIDADES )
157.	P16_10B Tem Fundos de accoes/Titulos	( 2 MODALIDADES )
158.	P16_11B Tem carteira de accoes/titulos	( 2 MODALIDADES )
159.	P16_12B Tem Poupanca Habitacao	( 2 MODALIDADES )
162.	P16_15B Tem Credito Habitacao	( 2 MODALIDADES )
163.	P16_16B Tem Credito Carro/Mota	( 2 MODALIDADES )
164.	P16_17B Tem Credito Equipamento Informatico	( 2 MODALIDADES )
165.	P16_18B Tem Credito Ferias	( 2 MODALIDADES )
166.	P16_19B Tem Credito Propinas	( 2 MODALIDADES )
167.	P16_20B Tem Produtos Criacao de empresa/negocio	( 2 MODALIDADES )
168.	P16_21B Tem Seguro Casa	( 2 MODALIDADES )
169.	P16_22B Tem Seguro Saude	( 2 MODALIDADES )
170.	P16_23B Tem Seguro Vida	( 2 MODALIDADES )
172.	P16_25B Usa Homebanking	( 2 MODALIDADES )
173.	P16_26B Usa Banca Telefonica	( 2 MODALIDADES )
175.	P19_1D Frequencia utilizacao: Balcao Pessoalmente	( 2 MODALIDADES )
176.	P19_2D Frequencia utilizacao: Balcao Telefonicamente	( 2 MODALIDADES )
177.	P19_3D Frequencia utilizacao: Gestor de Conta Pessoalmente	( 2 MODALIDADES )
178.	P19_4D Frequencia utilizacao: Gestor de Conta Telefonicam	( 2 MODALIDADES )
179.	P19_5D Frequencia utilizacao: ATM	( 2 MODALIDADES )
180.	P19_6D Frequencia utilizacao: Banca Telefonica	( 2 MODALIDADES )

**Quadro 6.33 – Identificação das variáveis activas na construção de 6 classes (continuação)**

Id	Variável	Número de modalidades
181 .	P19_7D Frequencia utilizacao: Homebanking	( 2 MODALIDADES )
182 .	P19_8D Frequencia utilizacao: Fax	( 2 MODALIDADES )
183 .	P19_9D Frequencia utilizacao: Correio	( 2 MODALIDADES )
184 .	P19_10D Frequencia utilizacao: E-mail	( 2 MODALIDADES )
186 .	P20_1D Formas do banco comunicar: Balcao pessoalmente	( 2 MODALIDADES )
187 .	P20_2D Formas do banco comunicar: Balcao Telefonicamente	( 2 MODALIDADES )
188 .	P20_3D Formas do banco comunicar: Gestor de conta pessoalm	( 2 MODALIDADES )
189 .	P20_4D Formas do banco comunicar: Gestor de conta telefonic	( 2 MODALIDADES )
190 .	P20_5D Formas do banco comunicar: ATM	( 2 MODALIDADES )
191 .	P20_6D Formas do banco comunicar: Banca telefonica qdo liga	( 2 MODALIDADES )
192 .	P20_7D Formas do banco comunicar: Banca telefon p/ sua casa	( 2 MODALIDADES )
193 .	P20_8D Formas do banco comunicar: Homebanking no site	( 2 MODALIDADES )
194 .	P20_9D Formas do banco comunicar: Homebanking por e-mail	( 2 MODALIDADES )
195 .	P20_10D Formas do banco comunicar: Correio mailing	( 2 MODALIDADES )
196 .	P20_11D Formas do banco comunicar: Media	( 2 MODALIDADES )

Como elementos suplementares, tomámos as seguintes 97 variáveis ilustrativas, que englobam 346 modalidades no total:

**Quadro 6.34 – Identificação das variáveis suplementares na construção de 6 classes**

Id	Variável	Número de modalidades
8 .	P7_1 Vem de encarregados de educacao	( 4 MODALIDADES )
9 .	P7_2 Vem de Bolsa de Estudo	( 4 MODALIDADES )
10 .	P7_3 Despesas pagas directamente	( 4 MODALIDADES )
11 .	P7_4 Dinheiro não regular	( 3 MODALIDADES )
12 .	P7_5 Rendimento part time	( 2 MODALIDADES )
13 .	P7_6 Rendimento tempo inteiro	( 2 MODALIDADES )
14 .	P7_7 Outra origem	( 2 MODALIDADES )
15 .	P8_1 Gasto Alimentacao	( 3 MODALIDADES )
16 .	P8_2 Gasto Alojamento	( 3 MODALIDADES )
17 .	P8_3 Gasto Vestuario	( 2 MODALIDADES )
18 .	P8_4 Gasto Viagens e Deslocacoes	( 2 MODALIDADES )
19 .	P8_5 Gasto Propinas	( 3 MODALIDADES )
20 .	P8_6 Gasto Material Escolar	( 3 MODALIDADES )
21 .	P8_7 Gasto Explicacoes	( 2 MODALIDADES )
22 .	P8_8 Gasto Filhos	( 2 MODALIDADES )
23 .	P8_9 Gasto Lazer	( 3 MODALIDADES )
24 .	P8_10 Gasto Empréstimos ao Banco	( 2 MODALIDADES )
25 .	P8_11 Gasto Poupança	( 2 MODALIDADES )
26 .	P8_12 Gasto Outra despesa	( 2 MODALIDADES )
55 .	P22 Vantagens de ser cliente de varios bancos	( 13 MODALIDADES )
56 .	P23 Vantagens de ser cliente apenas de um banco	( 14 MODALIDADES )
57 .	P25_1 Cooperacao banco univ: cartao estudante	( 6 MODALIDADES )
58 .	P25_2 Cooperacao banco univ: balcao dentro da univ	( 6 MODALIDADES )
59 .	P25_3 Cooperacao banco univ: Formacao funcionarios pos grad	( 6 MODALIDADES )
60 .	P25_4 Cooperacao banco univ: Formacao funcion curso tec	( 6 MODALIDADES )
61 .	P25_5 Cooperacao banco univ: Funcionarios leccionarem	( 6 MODALIDADES )
62 .	P25_6 Cooperacao banco univ: Banco patrocinar congressos	( 6 MODALIDADES )
63 .	P25_7 Cooperacao banco univ: Banco patrocina Premios	( 6 MODALIDADES )

64 .	P25_8 Cooperacao banco univ: Banco patrocina Bolsas estudo	( 6 MODALIDADES )
65 .	P25_9 Cooperacao banco univ: Banco patrocina Bolsas investig	( 6 MODALIDADES )
66 .	P25_10 Cooperacao banco univ: Grup investig apoiar act banc	( 6 MODALIDADES )
67 .	P25_11 Cooperacao banco univ: Investigacao conjunta	( 6 MODALIDADES )
68 .	P25_12 Cooperacao banco univ: Estagios no banco	( 6 MODALIDADES )
69 .	P25_13 Cooperacao banco univ: Creditos pagamento propinas	( 6 MODALIDADES )

**Quadro 6.34 (continuação) – Identificação das variáveis suplementares na construção de 6 classes**

Id	Variável	Número de modalidades
71 .	P26_1 Satisfacao com univ: Geral	( 6 MODALIDADES )
72 .	P26_2 Satisfacao com univ: Localizacao e acessibilidades	( 6 MODALIDADES )
73 .	P26_3 Satisfacao com univ: Expectativas qto ao curso	( 6 MODALIDADES )
74 .	P26_4 Satisfacao com univ: Qualidade ensino e docentes	( 6 MODALIDADES )
75 .	P26_5 Satisfacao com univ: Acessibilidade docentes-alunos	( 6 MODALIDADES )
76 .	P26_6 Satisfacao com univ: Adequacao programas-profissao	( 6 MODALIDADES )
77 .	P26_7 Satisfacao com univ: Adequacao sistema de avaliacao	( 6 MODALIDADES )
78 .	P26_8 Satisfacao com univ: Biblioteca	( 6 MODALIDADES )
79 .	P26_9 Satisfacao com univ: Cantina	( 6 MODALIDADES )
80 .	P26_10 Satisfacao com univ: Secretaria	( 6 MODALIDADES )
81 .	P26_11 Satisfacao com univ: Reprografia	( 6 MODALIDADES )
82 .	P26_12 Satisfacao com univ: Saidas profissionais	( 6 MODALIDADES )
86 .	Regiao de residencia	( 13 MODALIDADES )
88 .	P32 E o principal contribuinte do agregado familiar	( 3 MODALIDADES )
123 .	P14_1D Insatisfacao: Atendimento incapacidade de informar	( 2 MODALIDADES )
124 .	P14_2D Insatisfacao: Atendimento falta de simpatia	( 2 MODALIDADES )
125 .	P14_3D Insatisfacao: Atendimento demorado	( 2 MODALIDADES )
126 .	P14_4D Insatisfacao: Procedimentos muito burocraticos	( 2 MODALIDADES )
127 .	P14_5D Insatisfacao: Falta canais p/ evitar desloc balcao	( 2 MODALIDADES )
128 .	P14_6D Insatisfacao: Pbs com cartao multibanco	( 2 MODALIDADES )
129 .	P14_7D Insatisfacao: Pbs com cartao credito	( 2 MODALIDADES )
130 .	P14_8D Insatisfacao: Pbs emprestimos	( 2 MODALIDADES )
131 .	P14_9D Insatisfacao: Entraves na aquisicao de produtos	( 2 MODALIDADES )
132 .	P14_10D Insatisfacao: Publicidade enganosa	( 2 MODALIDADES )
133 .	P14_11D Insatisfacao: Contactos frequentes para promocao	( 2 MODALIDADES )
134 .	P14_12D Insatisfacao: Condicoes piores que noutros bancos	( 2 MODALIDADES )
135 .	P14_13D Insatisfacao: Despesas manutencao elevadas	( 2 MODALIDADES )
136 .	P14_14D Insatisfacao: Produtos nao adaptados as necessidades	( 2 MODALIDADES )
138 .	P15_1D Satisfacao: Atendimento Conhecimento funcionarios	( 2 MODALIDADES )
139 .	P15_2D Satisfacao: Atendimento Simpatia	( 2 MODALIDADES )
140 .	P15_3D Satisfacao: Atendimento rapido e eficiente	( 2 MODALIDADES )
141 .	P15_4D Satisfacao: Capacidade de resolucao de pbs	( 2 MODALIDADES )
142 .	P15_5D Satisfacao: Canais alternativos ao balcao	( 2 MODALIDADES )
143 .	P15_6D Satisfacao: Facilidades na concessao de creditos	( 2 MODALIDADES )
144 .	P15_7D Satisfacao: Condicoes e produtos melhores	( 2 MODALIDADES )
145 .	P15_8D Satisfacao: Maior variedade de prod	( 2 MODALIDADES )
146 .	P15_9D Satisfacao: Produtos adaptados as necessidades	( 2 MODALIDADES )
198 .	P21_1D Necessidade especifica: procura info nos media	( 2 MODALIDADES )
199 .	P21_2D Necessidade especifica: procura inform na Internet	( 2 MODALIDADES )
200 .	P21_3D Necessidade especifica: procura info media especializ	( 2 MODALIDADES )
201 .	P21_4D Necessidade especifica: Info junto de Gestor de conta	( 2 MODALIDADES )
202 .	P21_5D Necessidade especifica: procura info num qq balcao	( 2 MODALIDADES )
203 .	P21_6D Necessidade especifica: conselho de pais/parentes	( 2 MODALIDADES )
204 .	P21_7D Necessidade especifica: conselho de amigos	( 2 MODALIDADES )
206 .	P24_1D Razoes de deixar: Atendimento Ignorancia dos funcion	( 2 MODALIDADES )
207 .	P24_2D Razoes de deixar: Atendimento Ma criacao	( 2 MODALIDADES )
208 .	P24_3D Razoes de deixar: Atendimento demorado	( 2 MODALIDADES )
209 .	P24_4D Razoes de deixar: Procedimentos muito burocraticos	( 2 MODALIDADES )

210 .	P24_5D Razoes de deixar: Falta de canais alternativos	( 2 MODALIDADES )
211 .	P24_6D Razoes de deixar: Pbs com cartao multibanco	( 2 MODALIDADES )
212 .	P24_7D Razoes de deixar: Pbs com cartao de credito	( 2 MODALIDADES )
213 .	P24_8D Razoes de deixar: Pbs com emprestimos	( 2 MODALIDADES )
214 .	P24_9D Razoes de deixar: Entraves na aquisicao de produtos	( 2 MODALIDADES )
215 .	P24_10D Razoes de deixar: Outra concedeu cred habit + facil	( 2 MODALIDADES )
216 .	P24_11D Razoes de deixar: Outra concedeu outro cred + facil	( 2 MODALIDADES )
217 .	P24_12D Razoes de deixar: Recebe salario noutra instituicao	( 2 MODALIDADES )

**Quadro 6.34 (continuação) – Identificação das variáveis suplementares na construção de 6 classes**

Id	Variável	Número de modalidades
218 .	P24_13D Razoes de deixar: Localizacao do balcao inadequada	( 2 MODALIDADES )
219 .	P24_14D Razoes de deixar: Publicidade enganosa	( 2 MODALIDADES )
220 .	P24_15D Razoes de deixar: Contactos promocionais frequentes	( 2 MODALIDADES )
221 .	P24_16D Razoes de deixar: Condicoes piores que noutras inst	( 2 MODALIDADES )
222 .	P24_17D Razoes de deixar: Despesas de manutencao	( 2 MODALIDADES )
223 .	P24_18D Razoes de deixar: Produtos inadaptados a necessidade	( 2 MODALIDADES )
244 .	Classe em 7	( 7 MODALIDADES )

Os 10 primeiros factores principais obtidos na AFCM explicam, no total, 37% da variabilidade dos dados. Conforme podemos observar no histograma abaixo, é aproximadamente a partir dos 10 factores que o valor próprio associado a cada factor se estabiliza. É a partir destes factores que se constrói a classificação.

**Gráfico 6.30 – Histograma dos valores próprios relativos aos 30 primeiros factores da AFCM**

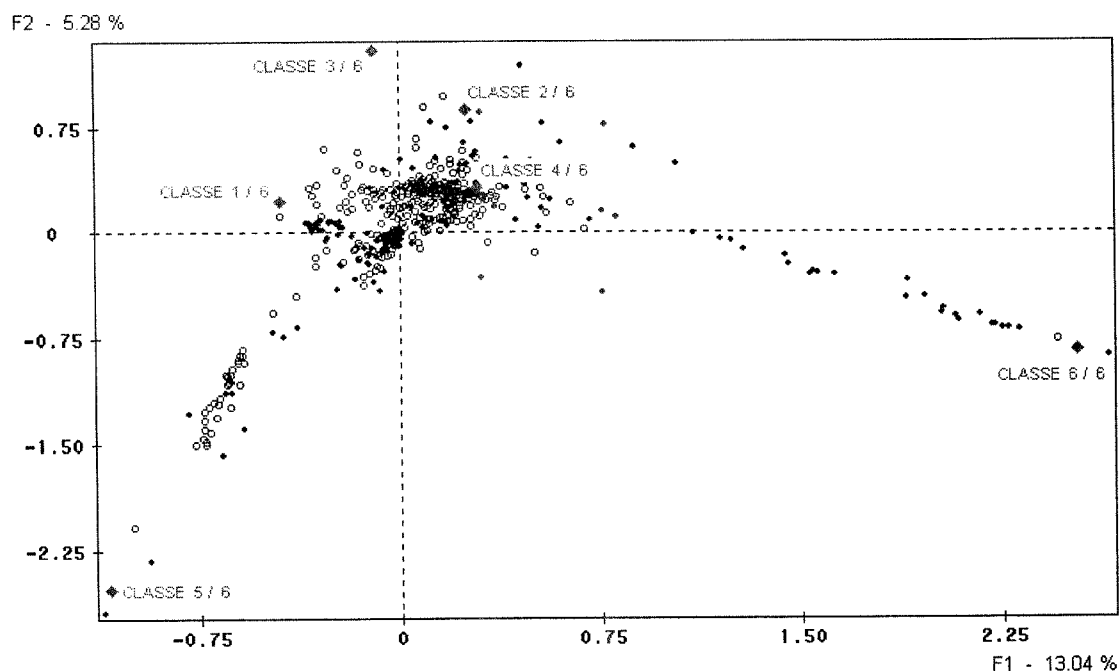
NUMERO	VALOR PROPRIO	PERCENT.	PERCENT. ACUMUL.
1	0.1593	13.04	13.04
2	0.0646	5.28	18.32
3	0.0409	3.35	21.67
4	0.0350	2.87	24.54
5	0.0309	2.53	27.07
6	0.0288	2.36	29.42
7	0.0257	2.10	31.53
8	0.0242	1.98	33.51
9	0.0221	1.81	35.31
10	0.0212	1.73	37.05
11	0.0193	1.58	38.62
12	0.0183	1.50	40.12
13	0.0175	1.43	41.55
14	0.0166	1.36	42.91
15	0.0165	1.35	44.26
16	0.0162	1.32	45.58
17	0.0156	1.28	46.86
18	0.0153	1.25	48.12
19	0.0150	1.23	49.35
20	0.0147	1.20	50.55
21	0.0143	1.17	51.72
22	0.0140	1.14	52.86
23	0.0137	1.12	53.98
24	0.0136	1.11	55.09
25	0.0132	1.08	56.17
26	0.0130	1.06	57.23
27	0.0129	1.06	58.29
28	0.0126	1.03	59.32
29	0.0123	1.01	60.33
30	0.0121	0.99	61.32

### **6.3.2.1.2. AFCM e análise classificatória hierárquica**

Escolhemos apresentar aqui os planos factoriais construídos após a aplicação de classificação aos dados, por forma a que se represente também a variável “pertença de classe”. Desta forma, podemos analisar o posicionamento de cada uma das classes em relação às restantes modalidades activas e suplementares em estudo. Para alguns planos factoriais foram efectuadas aproximações ou zooms de maneira a facilitar a visualização dessas relações entre modalidades de variáveis.

No que respeita ao primeiro factor, verificamos que existe uma oposição entre modalidades que são associadas à classe 6 e outras que surgem próximas da classe 5. Como se verá mais adiante, pela caracterização mais pormenorizada das diversas classes, a classe 5 engloba os inquiridos que apresentam taxas elevadas de não resposta e que responderam que não são clientes de nenhum banco (quer por não o serem, quer para evitar responder ao resto do questionário). Engloba assim os estudantes que não tinham muito interesse em responder ao questionário, quer por opção, quer porque não tinham qualquer relação com o banco. Pelo contrário, a classe 6 associa indivíduos que aparentemente demonstraram mais interesse no inquérito (sendo clientes de diversos bancos, tencionando vir a adquirir diversos tipos de produtos e serviços no futuro e frequentemente sendo estudantes de economia e/ou gestão). A primeira razão de variabilidade dos dados encontra-se assim associada ao grau de interesse pelo inquérito, opondo duas classes “antagónicas”.

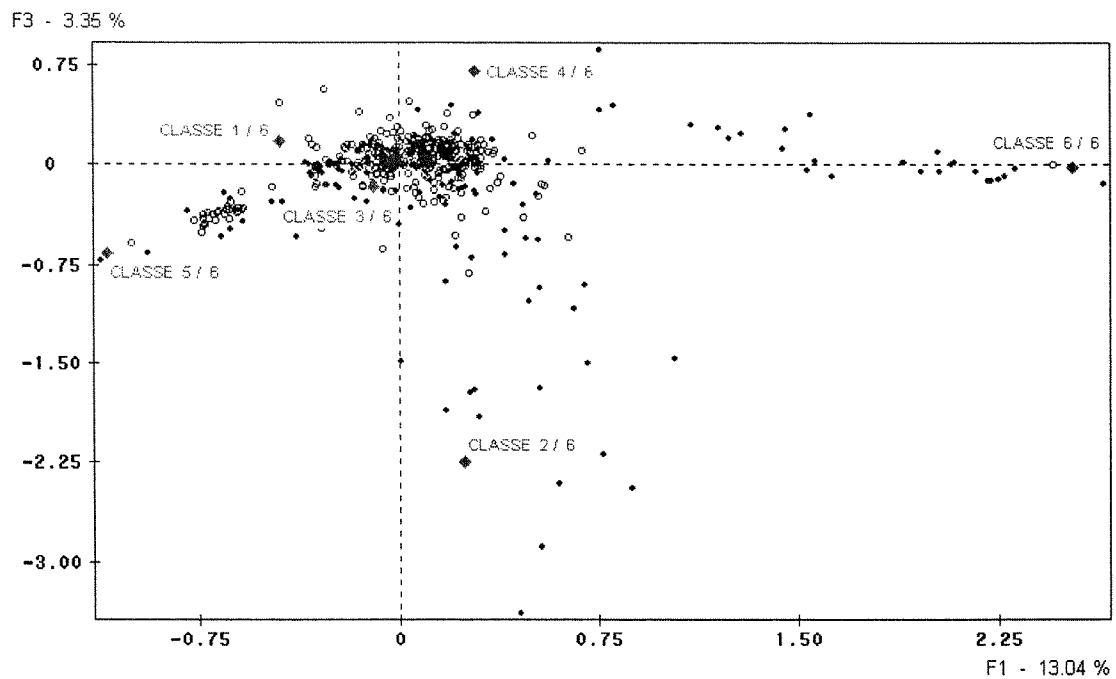
**Gráfico 6.31 – Plano factorial com o primeiro e o segundo factores, tendo em conta 6 classes**



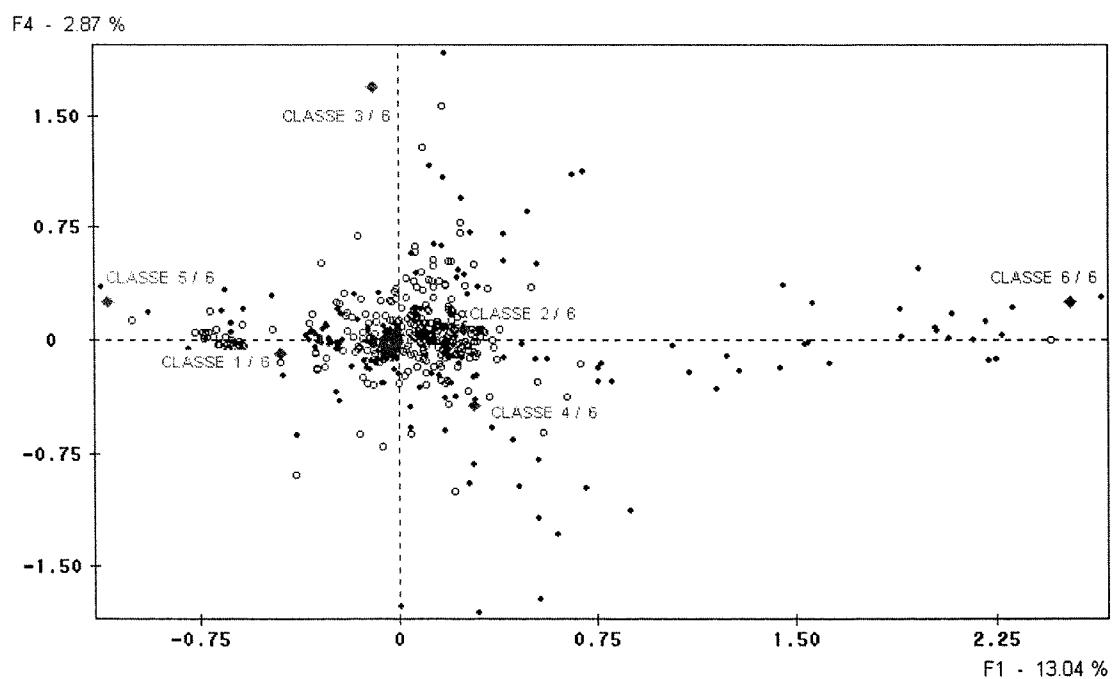
Quanto ao segundo factor principal, observa-se uma oposição entre a classe 5 e as restantes (com a excepção da classe 6, cuja oposição já se encontrou expressa a nível do primeiro factor), sobretudo as classes 3 e 2. Mais uma vez, este segundo factor põe em evidência a diferença entre a classe dos inquiridos que dizem não ser clientes de nenhum banco aos restantes tipos de estudantes. A partir deste factor, a classe 6 deixa de ser muito relevante e pode-se então analisar melhor as distinções das restantes classes entre si.

Cada um dos factores seguintes parece pôr em evidência a oposição entre determinada classe e as restantes. Assim, o terceiro factor opõe características próximas da classe 2 às restantes classes. O quarto e o quinto parecem opôr a classe 3 às outras classes (o quarto opõe a classe 3 sobretudo à classe 4 e o quinto sobretudo à classe 2).

**Gráfico 6.32 – Plano factorial com o primeiro e o terceiro factores, tendo em conta 6 classes**

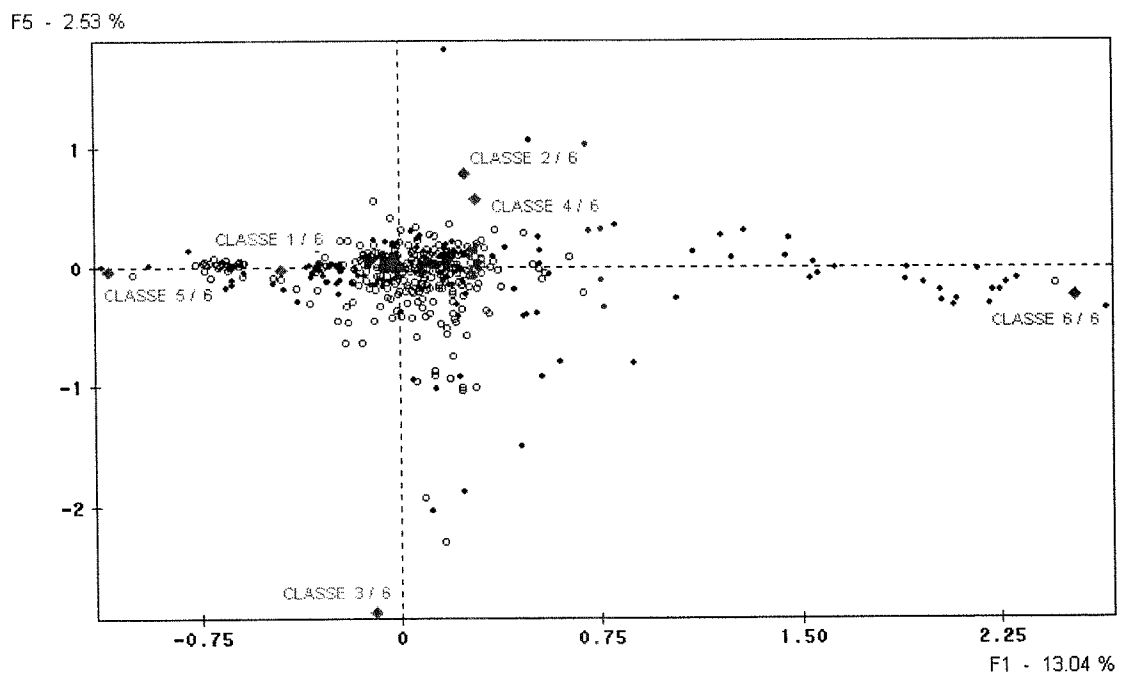


**Gráfico 6.33 – Plano factorial com o primeiro e o quarto factores, tendo em conta 6 classes**





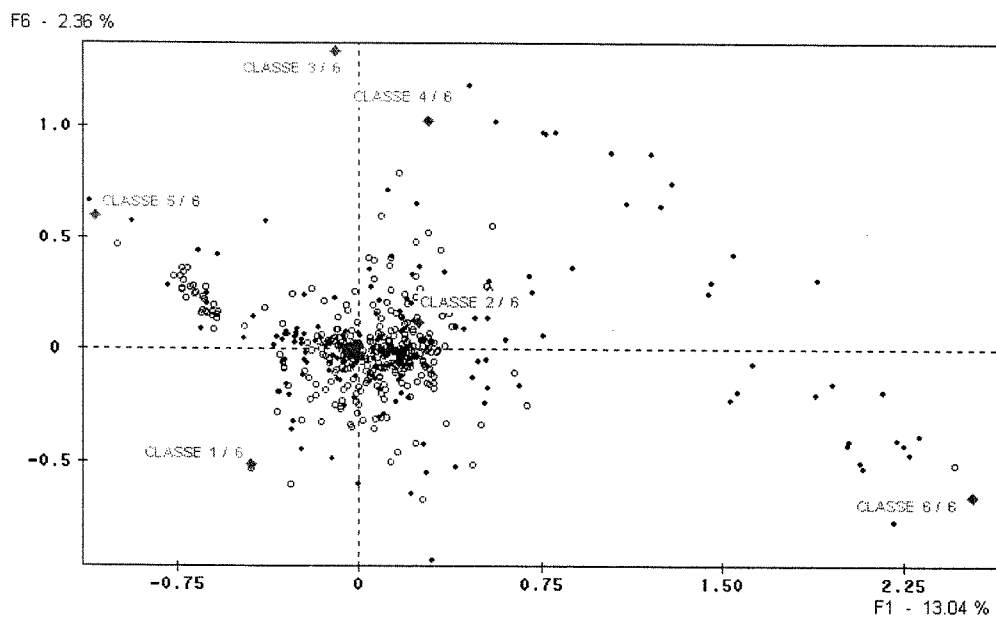
**Gráfico 6.34 – Plano factorial com o primeiro e o quinto factores, tendo em conta 6 classes**



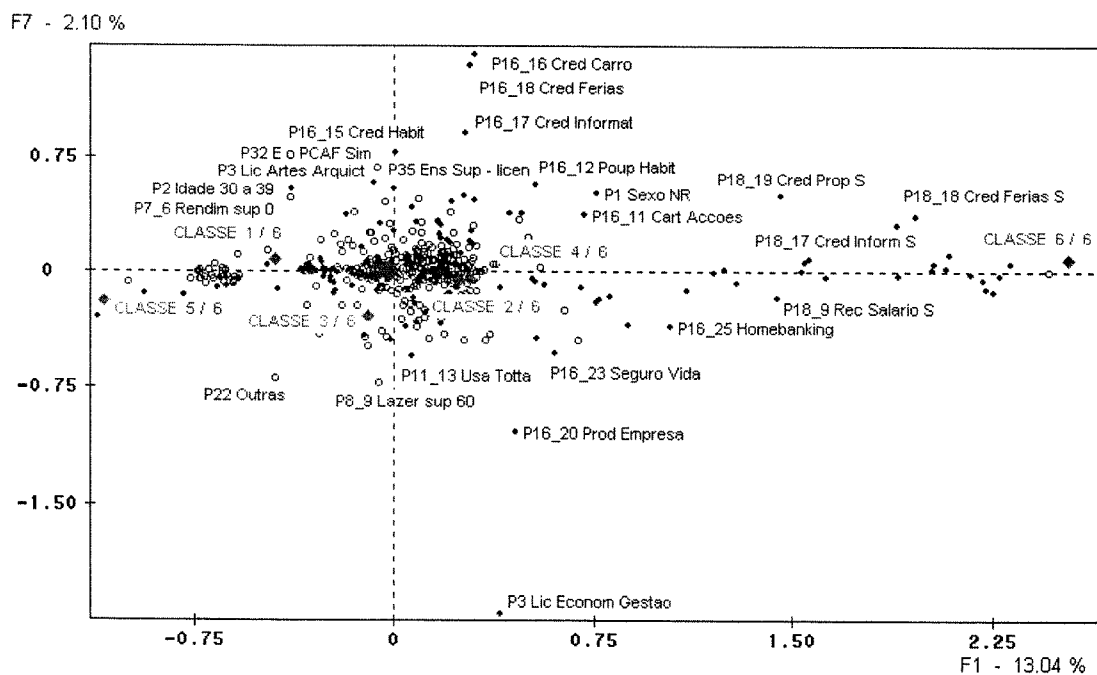
No que diz respeito ao factor 6, observa-se uma oposição entre as classes 3, 4 (sobretudo) e 5 e as classes 1 e 6.

A partir do factor 7, não se verifica uma oposição entre classes mas sim entre algumas modalidades. Este tipo de oposições são reflexo de especificidades pontuais relativas aos dados: já não se distinguem grupos mais importantes de indivíduos mas nuances entre opiniões de inquiridos. Pode ser importante, todavia, identificar essas oposições até para entendermos porque é que a nível das classes certo tipo de variáveis não se torna tão relevante.

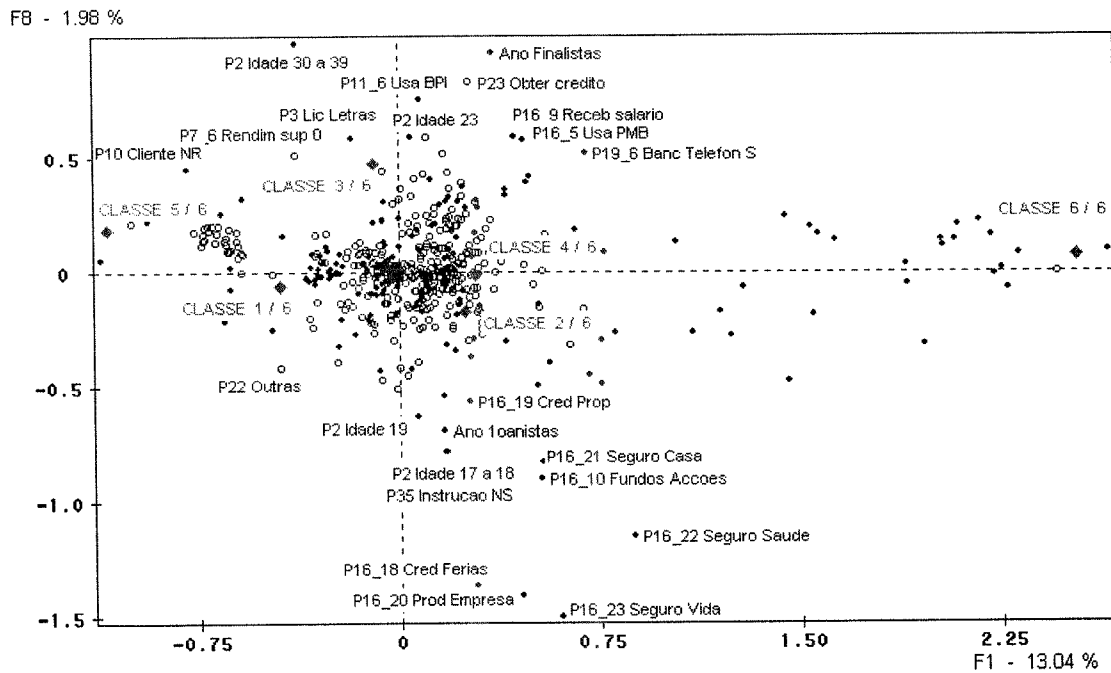
**Gráfico 6.35 – Plano factorial com o primeiro e o sexto factores, tendo em conta 6 classes**



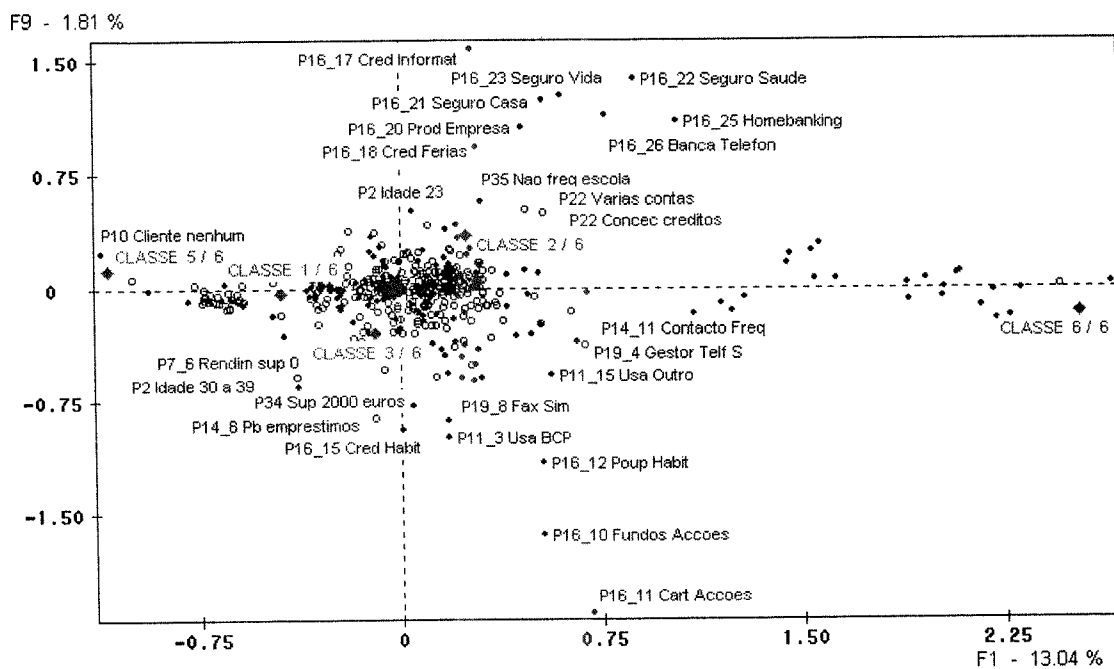
**Gráfico 6.36 – Plano factorial com o primeiro e o sétimo factores, tendo em conta 6 classes**



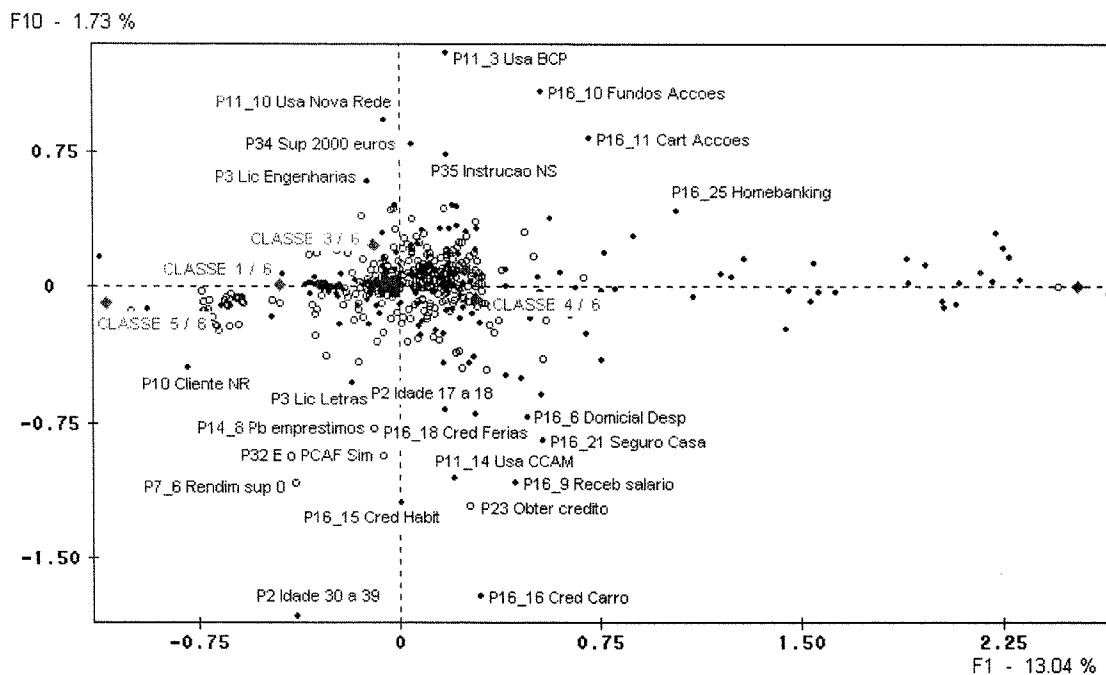
**Gráfico 6.37 – Plano factorial com o primeiro e o oitavo factores, tendo em conta 6 classes**



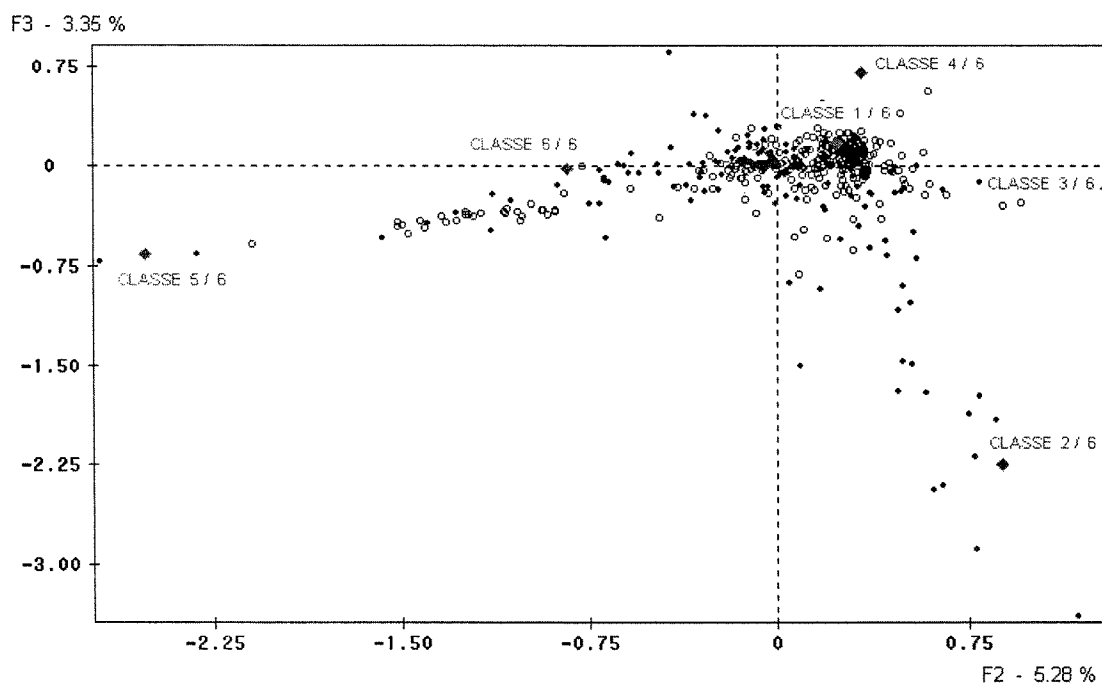
**Gráfico 6.38 – Plano factorial com o primeiro e o nono factores, tendo em conta 6 classes**



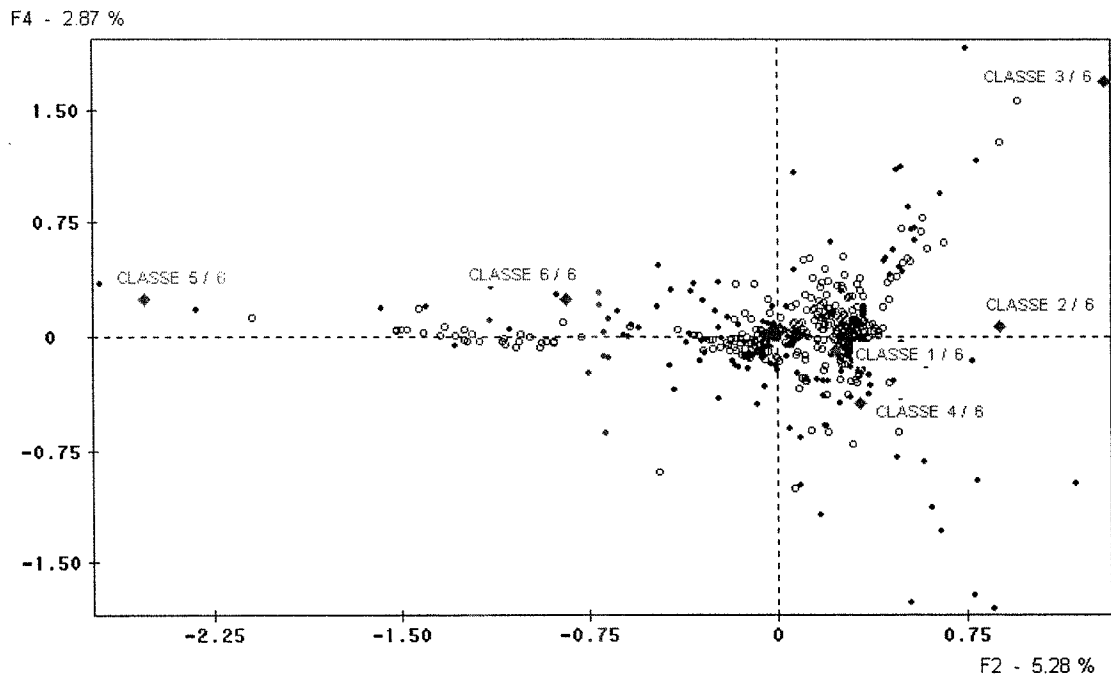
**Gráfico 6.39 – Plano factorial com o primeiro e o décimo factores, tendo em conta 6 classes**



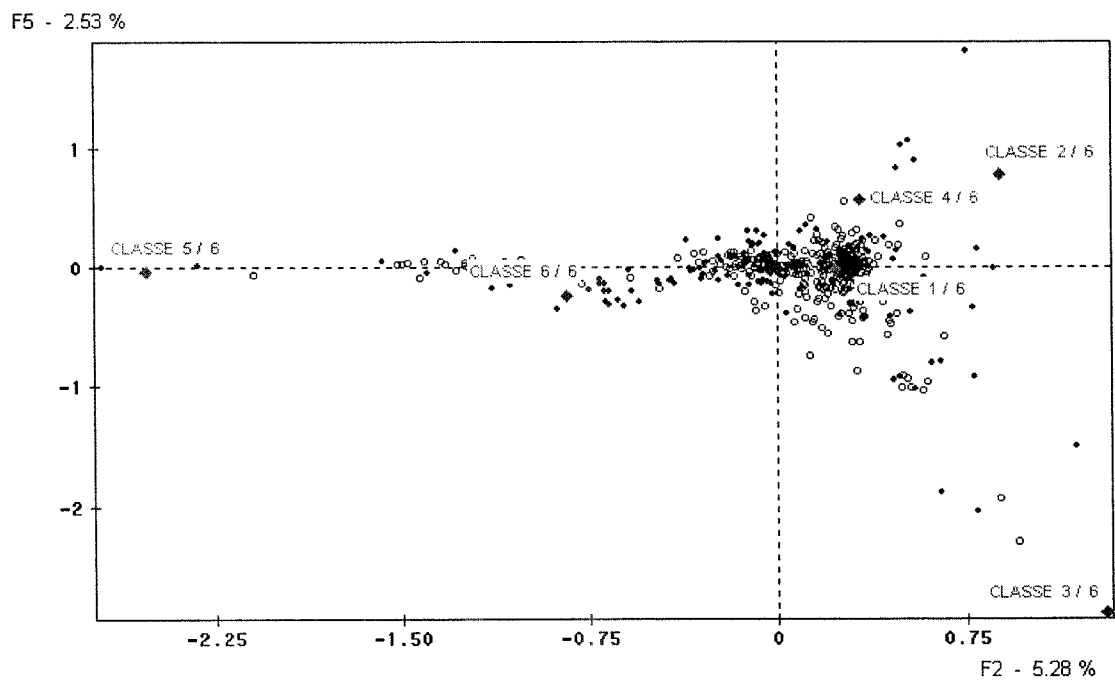
**Gráfico 6.40 – Plano factorial com o segundo e o terceiro factores, tendo em conta 6 classes**



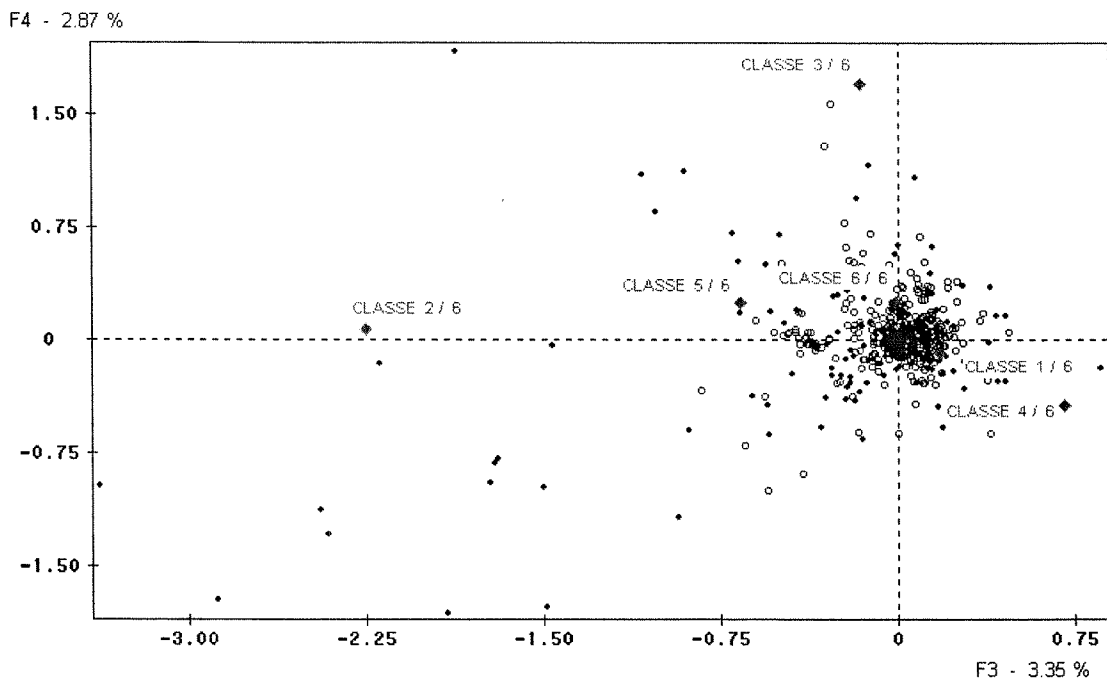
**Gráfico 6.41 – Plano factorial com o segundo e o quarto factores, tendo em conta 6 classes**



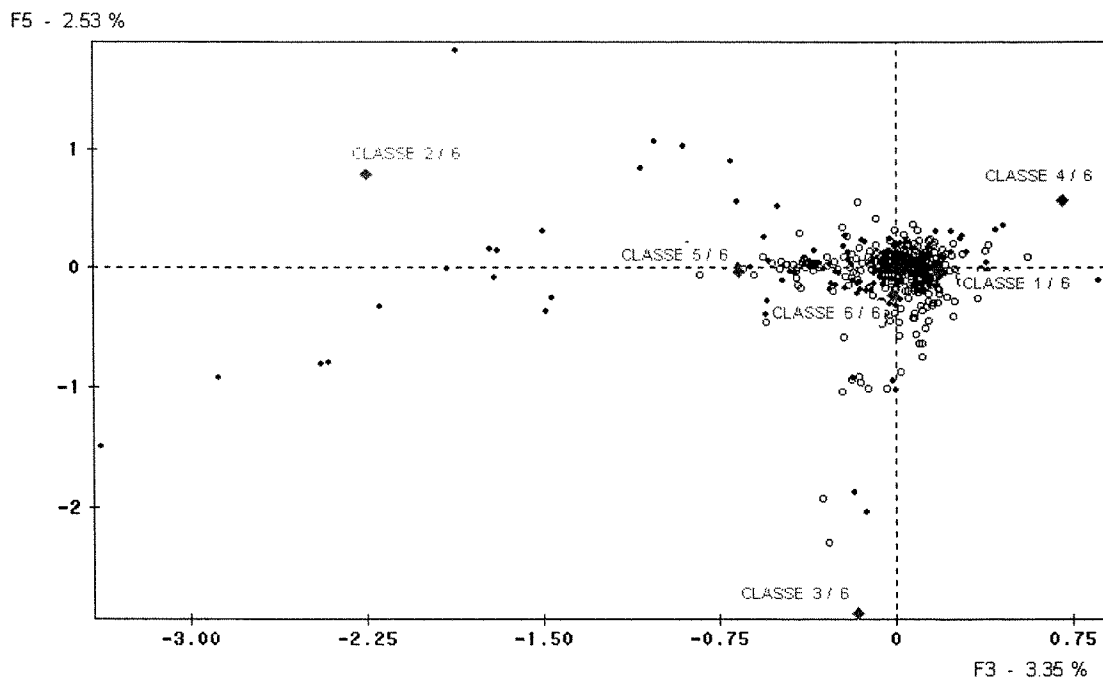
**Gráfico 6.42 – Plano factorial com o segundo e o quinto factores, tendo em conta 6 classes**



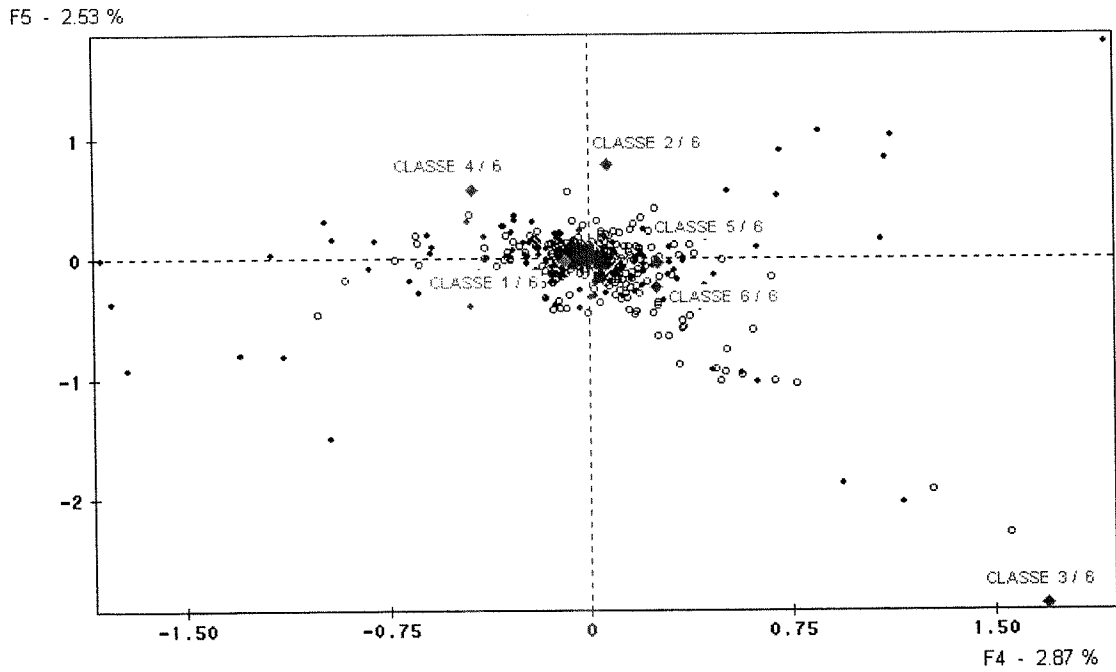
**Gráfico 6.43 – Plano factorial com o terceiro e o quarto factores, tendo em conta 6 classes**



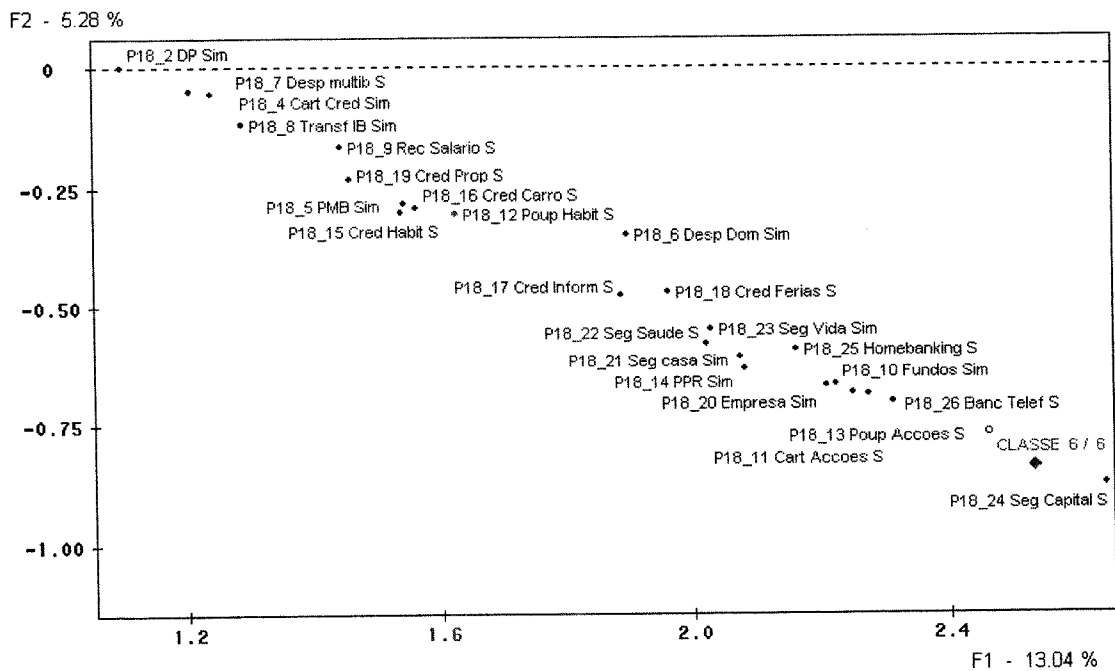
**Gráfico 6.44 – Plano factorial com o terceiro e o quinto factores, tendo em conta 6 classes**



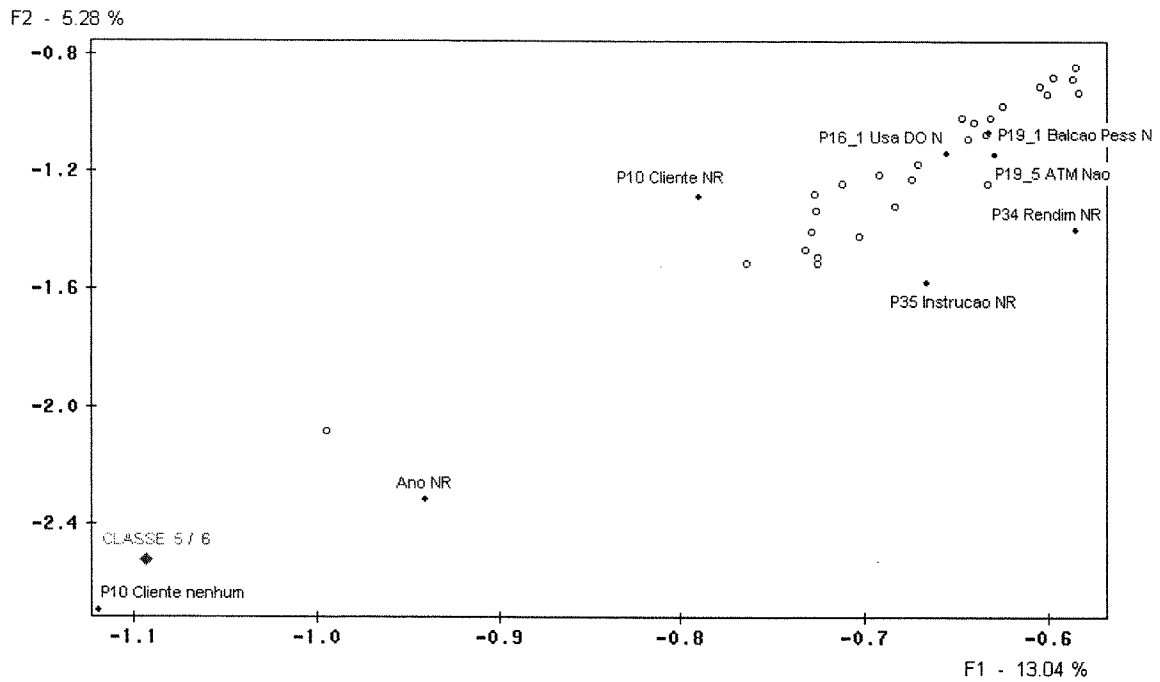
**Gráfico 6.45 – Plano factorial com o quarto e o quinto factores, tendo em conta 6 classes**



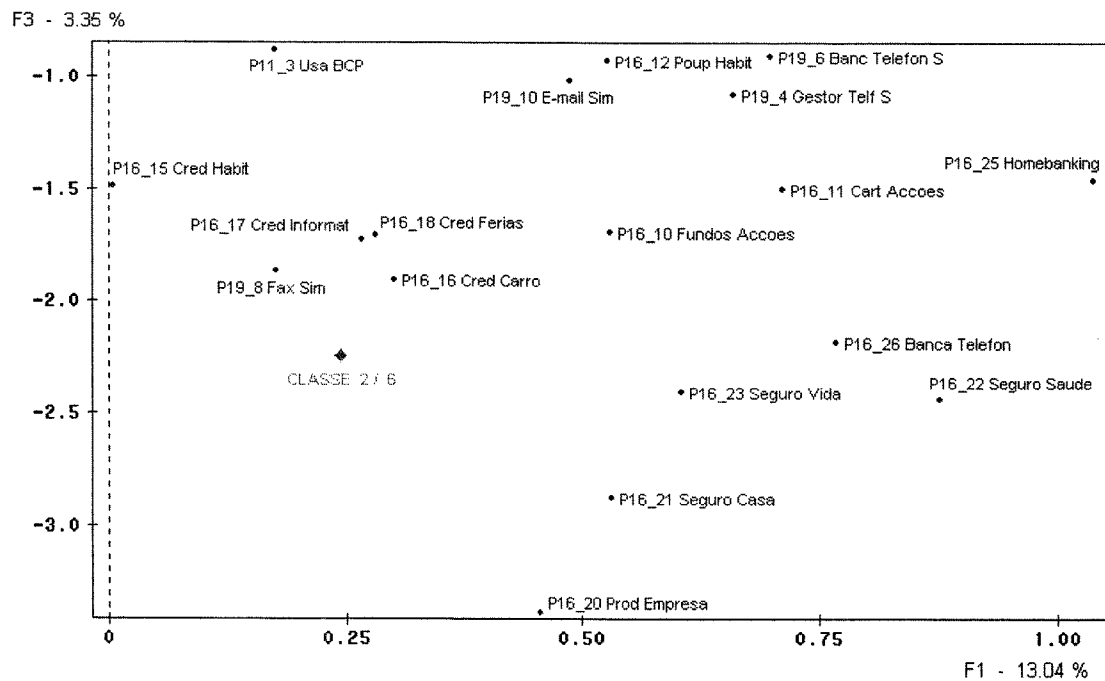
**Gráfico 6.46 – Plano factorial com o primeiro e o segundo factores, tendo em conta 6 classes – zoom 1**



**Gráfico 6.47 – Plano factorial com o primeiro e o segundo factores, tendo em conta 6 classes – zoom 2**

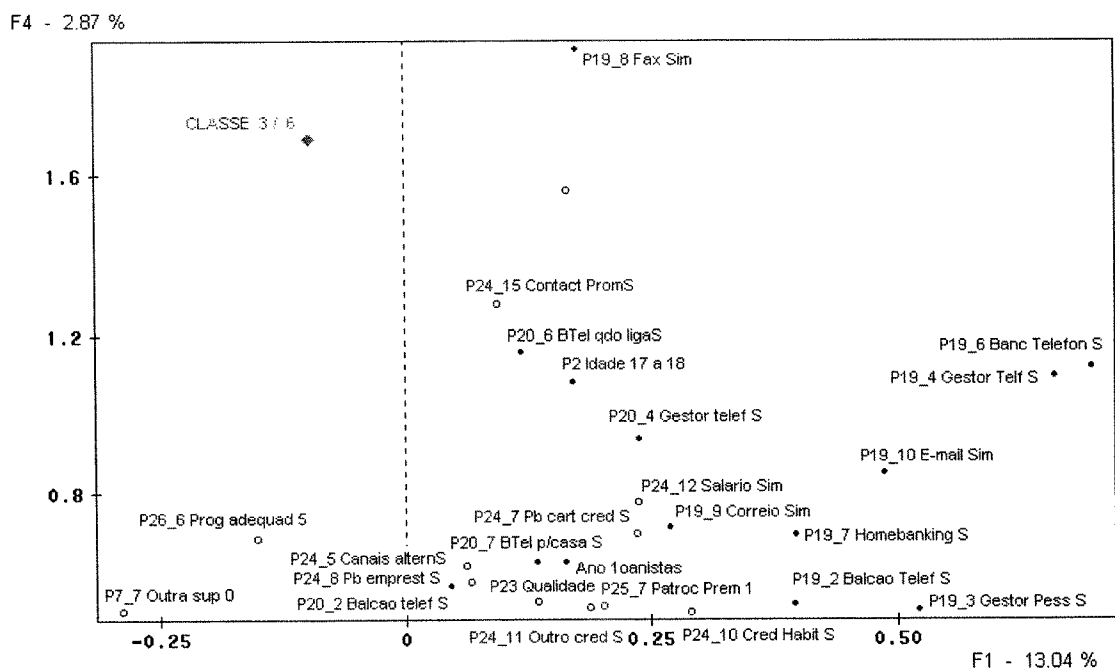


**Gráfico 6.48 – Plano factorial com o primeiro e o terceiro factores, tendo em conta 6 classes – zoom**

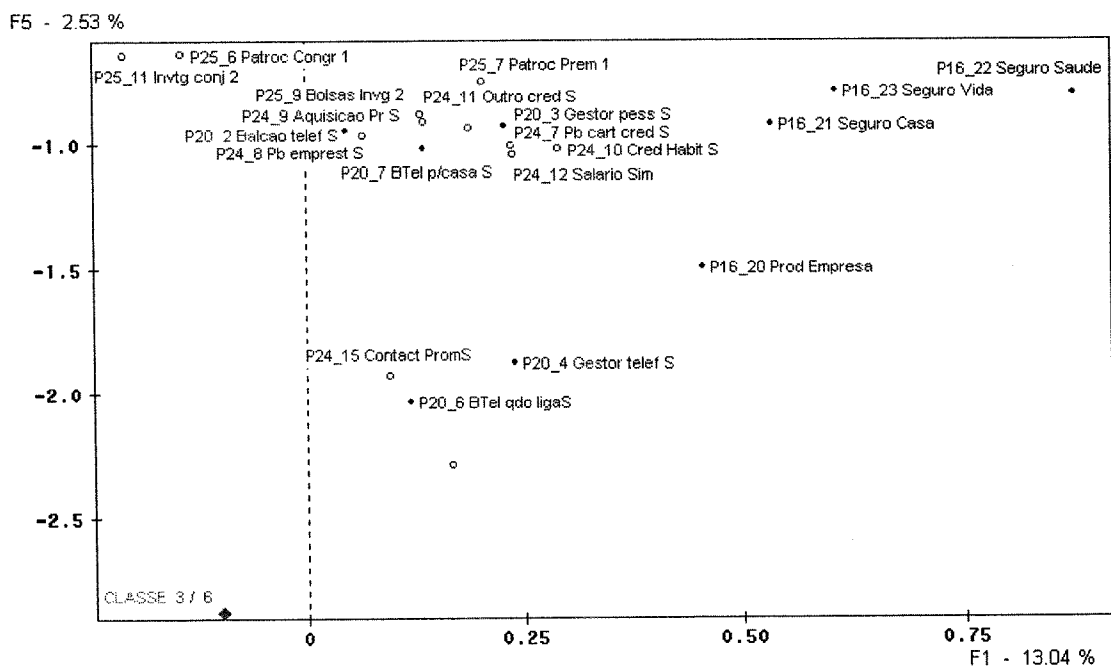




**Gráfico 6.49 – Plano factorial com o primeiro e o quarto factores, tendo em conta 6 classes – zoom**

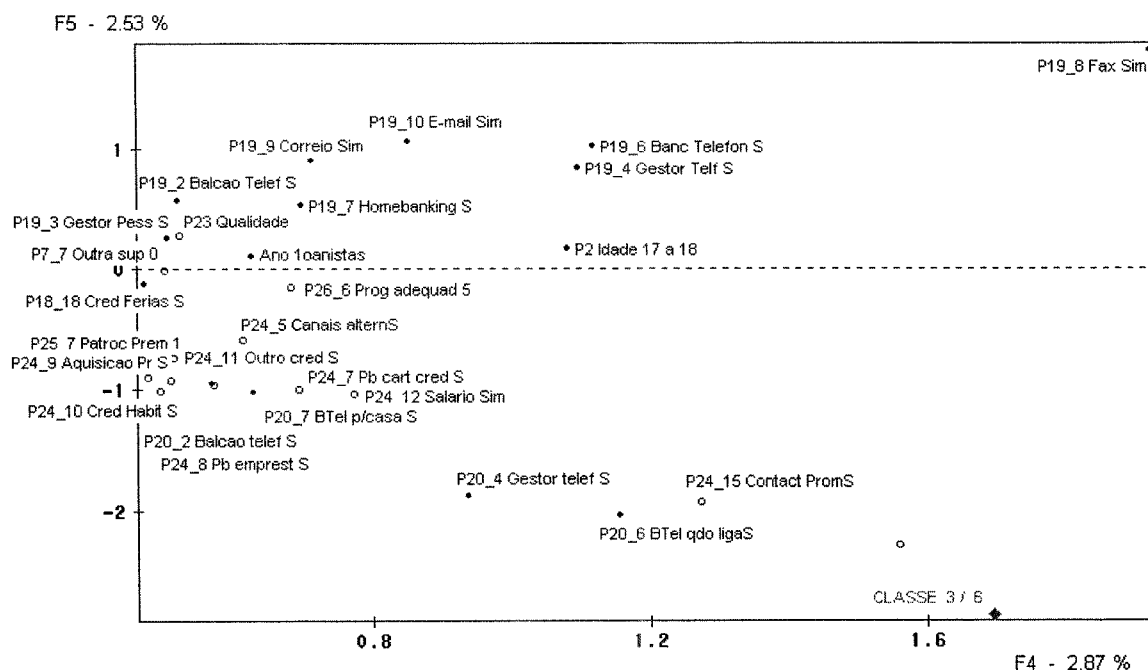


**Gráfico 6.50 – Plano factorial com o primeiro e o quinto factores, tendo em conta 6 classes – zoom**





**Gráfico 6.53 – Plano factorial com o quarto e o quinto factores, tendo em conta 6 classes – zoom**



### 6.3.2.2. Análise descritiva das classes construídas

#### 6.3.2.2.1. Classe 1

Vamos agora identificar com maior pormenor as características que são mais importantes para cada uma das classes.

**Quadro 6.35 – Modalidades mais importantes para a classe 1 (em 6)**

CLASSE 1				
PERCENTAGENS		MODALIDADES		
CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	CARACTERÍSTICAS	DAS VARIÁVEIS
50.06 CLASSE 1 / 6				
62.64	99.23	79.31	P18_8 Transf IB Nao	P18_8 Fut Transferencias Interbancarias
64.69	94.39	73.05	P18_1 DO Nao	P18_1 Fut adquirir DO
63.71	95.41	74.97	P18_3 Cart deb Nao	P18_3 Fut adquirir Cartao debito
60.66	97.96	80.84	P18_7 Desp multib N	P18_7 Fut Despesas por multibanco
61.59	94.9	77.14	P18_2 DP Nao	P18_2 Fut adquirir DP
59.35	97.19	81.99	P18_9 Rec Salario N	P18_9 Fut Recebimento de salario
57.63	99.23	86.21	P18_6 Desp Dom Nao	P18_6 Fut Domicializar despesas
59.01	96.94	82.25	P18_12 Pou Habit N	P18_12 Fut Pou Habitacao
59.52	95.66	80.46	P18_4 Cart Cred Nao	P18_4 Fut adquirir Cartao credito
56.02	99.74	89.14	P18_25 Homebanking N	P18_25 Fut Homebanking

**BANCA UNIVERSITÁRIA: MODELO DE VALORIZAÇÃO ESTRATÉGICA**  
**- Estudo de Caso do Banco Espírito Santo na Universidade de Évora -**

56.83	98.72	86.97	P18_23 Seg Vida Nao	P18_23 Fut Seguro Vida
56.58	98.72	87.36	P18_21 Seg casa Nao	P18_21 Fut Seguro Casa
56.78	98.21	86.59	P18_19 Cred Prop N	P18_19 Fut Credito Propinas
58.19	95.15	81.86	P18_15 Cred Habit N	P18_15 Fut Credito habitacao
57.76	95.92	83.14	P18_16 Cred Carro N	P18_16 Fut Credito Carro Mota
56.37	98.21	87.23	P18_22 Seg Saude N	P18_22 Fut Seguro Saude
55.67	98.98	89.02	P18_14 PPR Nao	P18_14 Fut PPR
55.33	99.23	89.78	P18_13 Poup Accoes N	P18_13 Fut Poup Accoes
55.51	98.98	89.27	P18_10 Fundos Nao	P18_10 Fut Fundos titulos accoes
55.35	98.98	89.53	P18_11 Cart Accoes N	P18_11 Fut Carteira titulos accoes
54.93	99.49	90.68	P18_26 Banc Telef N	P18_26 Fut Banca Telefonica
54.29	100	92.21	P18_24 Seg Capital N	P18_24 Fut Seg Capitalizacao
55.75	97.7	87.74	P18_17 Cred Inform N	P18_17 Fut Credito Equipamento informatico
54.99	98.47	89.66	P18_20 Empresa Nao	P18_20 Fut Formacao empresa
54.79	97.7	89.27	P18_18 Cred Ferias N	P18_18 Fut Credito Ferias
55.17	96.68	87.74	P18_5 PMB Nao	P18_5 Fut adquirir PMB
54.02	95.92	88.89	P19_6 Banc Telefon N	P19_6D Frequencia utilizacao: Banca Telefonica
60.27	56.89	47.25	Ano Outro	Ano Escolar
64.08	40.05	31.29	C2=2	Classe em 7
52.31	98.21	94	P16_25 Homebanking N	P16_25B Usa Homebanking
58.2	64.29	55.3	P20_1 Balcao pess S	P20_1D Formas do banco comunicar: Balcao pessoalmente
67.32	26.28	19.54	P10 Cliente 1 banco	P10 Cliente bancario
51.8	98.98	95.66	P16_26 BancaTelefonN	P16_26B Usa Banca Telefonica
51.8	98.98	95.66	P16_22 Seguro SaudeN	P16_22B Tem Seguro Saude

**Quadro 6.35 (continuação) – Modalidades mais importantes para a classe 1 (em 6)**

CLASSE 1 (continuação)				
PERCENTAGENS		MODALIDADES		
CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	CARACTERÍSTICAS	DAS VARIÁVEIS
50.06 CLASSE 1 / 6				
55.02	81.12	73.82	P20_9 HomeBankMail N	P20_9D Formas do banco comunicar: Homebanking por e-mail
52.76	95.15	90.29	P20_4 Gestor telef N	P20_4D Formas do banco comunicar: Gestor de conta telefonica
54.35	84.44	77.78	P19_7 Homebanking N	P19_7D Frequencia utilizacao: Homebanking
52.71	94.13	89.4	P19_10 E-mail Nao	P19_10D Frequencia utilizacao: E-mail
53.7	86.99	81.1	P32 E o PCAF Nao	P32 E o principal contribuinte do agregado familiar
53.78	85.2	79.31	P19_3 Gestor Pess N	P19_3D Frequencia utilizacao: Gestor de Conta Pessoalmente
75	11.48	7.66	C2=3	Classe em 7
52.16	95.41	91.57	P20_6 BTel qdo ligaN	P20_6D Formas do banco comunicar: Banca telefonica qdo liga
67.65	17.6	13.03	C2=6	Classe em 7
52.44	93.37	89.14	P19_4 Gestor Telf N	P19_4D Frequencia utilizacao: Gestor de Conta Telefonica
68.04	16.84	12.39	P22 Nenhuma	P22 Vantagens de ser cliente de varios bancos
51.47	98.47	95.79	P16_23 Seguro Vida N	P16_23B Tem Seguro Vida
65.81	19.64	14.94	P26_9 Cantina 1	P26_9 Satisfacao com univ: Cantina
53.64	82.65	77.14	P20_8 HomebankSite N	P20_8D Formas do banco comunicar: Homebanking no site
51.25	98.98	96.68	P19_8 Fax Nao	P19_8D Frequencia utilizacao: Fax
53.22	84.44	79.44	P19_2 Balcao Telef N	P19_2D Frequencia utilizacao: Balcao Telefonicamente

**BANCA UNIVERSITÁRIA: MODELO DE VALORIZAÇÃO ESTRATÉGICA**  
**- Estudo de Caso do Banco Espírito Santo na Universidade de Évora -**

51.19	98.98	96.81	P16_21 Seguro Casa N	P16_21B Tem Seguro Casa
60.1	29.59	24.65	P26_2 Local Acess 3	P26_2 Satisfacao com univ: Localizacao e acessibilidades
51.27	97.96	95.66	P24_15 Contact PromN	P24_15D Razoes de deixar: Contactos promocionais frequentes
58.4	35.46	30.4	P34 1000 a 2000 e	P34 Escalao Rendimento do PCAF
52.42	88.52	84.55	P20_7 BTel p/casa N	P20_7D Formas do banco comunicar: Banca telefon p/ sua casa
66.23	13.01	9.83	P35 2º ciclo EB	P35 Instrucao do PCAF
87.5	3.57	2.04	P22 Outras	P22 Vantagens de ser cliente de varios bancos
63.21	17.09	13.54	P25_6 Patroc Congr 3	P25_6 Cooperacao banco univ: Banco patrocinar congressos
51.95	91.58	88.25	P19_9 Correio Nao	P19_9D Frequencia utilizacao: Correio
51.6	94.64	91.83	P24_10 Cred Habit N	P24_10D Razoes de deixar: Outra concedeu cred habit + facil
51.78	92.86	89.78	P24_13 Local Balc N	P24_13D Razoes de deixar: Localizacao do balcao inadequada
70.21	8.42	6	P26_3 Expect curso 1	P26_3 Satisfacao com univ: Expectativas qto ao curso
50.78	99.49	98.08	P16_20 Prod EmpresaN	P16_20B Tem Produtos Criacao de empresa/negocio
55.15	53.32	48.4	P15_1 Atend Conhecim	P15_1D Satisfacao: Atendimento Conhecimento funcionarios
55.08	52.55	47.77	P24_1 Atend Ignora S	P24_1D Razoes de deixar: Atendimento Ignorancia dos funcion
53.89	65.31	60.66	P20_10 Correio Nao	P20_10D Formas do banco comunicar: Correio mailing
51.37	95.66	93.23	P24_12 Salario Nao	P24_12D Razoes de deixar: Recebe salario noutra instituicao
71.05	6.89	4.85	P26_2 Local Acess 1	P26_2 Satisfacao com univ: Localizacao e acessibilidades
54.02	61.73	57.22	P11_7 Usa CGD	P11_7B Utiliza CGD
65.62	10.71	8.17	P26_11 Reprografia 1	P26_11 Satisfacao com univ: Reprografia

**Quadro 6.35 (continuação) – Modalidades mais importantes para a classe 1 (em 6)**

CLASSE 1 (continuação)				
PERCENTAGENS		MODALIDADES		
CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	CARACTERÍSTICAS	DAS VARIÁVEIS
50.06 CLASSE 1 / 6				
51.46	94.13	91.57	P24_9 Aquisicao Pr N	P24_9D Razoes de deixar: Entraves na aquisicao de produtos
71.43	6.38	4.47	P25_7 Patroc Prem 2	P25_7 Cooperacao banco univ: Banco patrocina Premios
74.07	5.1	3.45	P25_4 Form Func CT 1	P25_4 Cooperacao banco univ: Formacao funcion curso tec
53.65	63.78	59.51	P21_6 Info pais Sim	P21_6D Necessidade especifica: conselho de pais/parentes
51.39	94.13	91.7	P24_11 Outro cred N	P24_11D Razoes de deixar: Outra concedeu outro cred + facil
68.18	7.65	5.62	P25_2 Balcao 2	P25_2 Cooperacao banco univ: balcao dentro da univ

Logo no início do quadro é indicado o peso da classe no total dos 783 estudantes em estudo: a classe 1 representa cerca de 50% dos 783 inquiridos, sendo assim a maior classe em número de efectivo.

As modalidades apresentadas para cada classe encontram-se ordenadas por ordem decrescente de importância. As percentagens apresentadas correspondem à percentagem dos indivíduos da classe em relação a toda a modalidade, a percentagem dos indivíduos da modalidade em relação a toda a classe e a percentagem global. Assim, por exemplo para a modalidade mais relevante para a classe 1, que corresponde a não pretender vir a utilizar no futuro transferências bancárias (categoria “não” da questão P18\_8) interpretam-se do seguinte modo as percentagens:

- 62.64% dos inquiridos que responderam “não” a esta questão, encontram-se nesta classe 1;
- 99.23% dos inquiridos que se encontram nesta classe 1, responderam “não” a esta questão;
- 79.31% do total dos 783 indivíduos inquiridos responderam “não” a esta questão.

Estas 3 colunas permitem-nos identificar as características mais importantes para cada classe e comparar o peso de cada modalidade seleccionada dentro da classe e no total, destacando as modalidades que realmente diferenciam cada classe dos restantes inquiridos. Por exemplo para a primeira modalidade verificamos que os estudantes da classe 1 tendem a responder “não” a esta questão mais que o total dos estudantes.

É nas primeiras modalidades que se verificam as maiores diferenças entre as percentagens de respostas dos elementos da classe relativamente às percentagens globais de toda a amostra em estudo. À medida que vamos avançando no quadro essas diferenças vão-se esbatendo, as modalidades apresentadas são cada vez menos importantes.

Esta primeira classe apresentada é, como já foi dito anteriormente, a maior classe das 6 que foram formadas e engloba indivíduos das antigas classes 2, 3 e 6 (em 7 classes). Estes inquiridos encontram-se essencialmente em anos intermédios da sua licenciatura e não tencionam possuir no futuro e/ou utilizar muitos produtos e

serviços bancários. Utilizam o Balcão pessoalmente mas tendem a não utilizar outros canais. São clientes de um só banco, frequentemente da CGD – Caixa Geral de Depósitos. Denotam alguma tendência para alguma insatisfação relativamente a aspectos ligados à Universidade (expectativas quanto ao curso, localização e acessibilidades, reprografia).

### 6.3.2.2.2. Classe 2

A classe 2 representa cerca de 7% do total dos 783 indivíduos. Este indivíduos tendem a ser clientes de vários bancos, utilizam com frequência diversos canais de comunicação com a instituição bancária (Fax, e-mail,...) e utilizam diversos produtos e serviços (Depósitos à ordem, Seguro de vida, homebaking, ...).

**Quadro 6.36 – Modalidades mais importantes para a classe 2 (em 6)**

CLASSE 2				
PERCENTAGENS		MODALIDADES		
CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	CARACTERÍSTICAS	DAS VARIÁVEIS
7.02 CLASSE 2 / 6				
57.58	34.55	4.21	P16_23 Seguro Vida	P16_23B Tem Seguro Vida
33.73	50.91	10.6	P19_10 E-mail Sim	P19_10D Frequencia utilizacao: E-mail
65.38	30.91	3.32	P19_8 Fax Sim	P19_8D Frequencia utilizacao: Fax
32.18	50.91	11.11	P19_6 Banc Telefon S	P19_6D Frequencia utilizacao: Banca Telefonica
22.36	65.45	20.56	P19_2 Balcao Telef S	P19_2D Frequencia utilizacao: Balcao Telefonicamente
21.26	67.27	22.22	P19_7 Homebanking S	P19_7D Frequencia utilizacao: Homebanking
52.94	32.73	4.34	P16_22 Seguro Saude	P16_22B Tem Seguro Saude
30.59	47.27	10.86	P19_4 Gestor Telf S	P19_4D Frequencia utilizacao: Gestor de Conta Telefonicam
60	27.27	3.19	P16_21 Seguro Casa	P16_21B Tem Seguro Casa
50	30.91	4.34	P16_26 Banca Telefon	P16_26B Usa Banca Telefonica
20.99	61.82	20.69	P19_3 Gestor Pess S	P19_3D Frequencia utilizacao: Gestor de Conta Pessoalmente

**Quadro 6.36 (continuação) – Modalidades mais importantes para a classe 2 (em 6)**

CLASSE 2				
PERCENTAGENS		MODALIDADES		
CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	CARACTERÍSTICAS	DAS VARIÁVEIS
7.02 CLASSE 2 / 6				
23.91	40	11.75	P19_9 Correio Sim	P19_9D Frequencia utilizacao: Correio
31.91	27.27	6	P16_25 Homebanking	P16_25B Usa Homebanking
40.74	20	3.45	P16_10 Fundos Accoes	P16_10B Tem Fundos de accoes/Titulos
13.04	65.45	35.25	P16_8 Transf multib	P16_8B Faz transferencias interbancarias por multibanco
36.36	14.55	2.81	P16_11 Cart Accoes	P16_11B Tem carteira de accoes/titulos
38.89	12.73	2.3	P16_17 Cred Informat	P16_17B Tem Credito Equipamento Informatico
12.68	47.27	26.18	P20_9 HomeBankMail S	P20_9D Formas do banco comunicar: Homebanking por e-mail
8.37	94.55	79.31	P16_1 Usa DO	P16_1B Usa DO
25	12.73	3.58	P22 Varias contas	P22 Vantagens de ser cliente de varios bancos
24.14	12.73	3.7	P14_12 Condic Piores	P14_12D Insatisfacao: Condicoes piores que noutros bancos
19.57	16.36	5.87	P14_5 Canais altern	P14_5D Insatisfacao: Falta canais p/ evitar desloc balcao
8.53	87.27	71.9	P10 Cli varios banc	P10 Cliente bancario
8.22	90.91	77.65	P19_1 Balcao Pess S	P19_1D Frequencia utilizacao: Balcao Pessoalmente
12.41	30.91	17.5	P26_11 Reprografia 2	P26_11 Satisfacao com univ: Reprografia
15.07	20	9.32	P11_10 Usa Nova Rede	P11_10B Utiliza Nova Rede

### 6.3.2.2.3. Classe 3

Quanto à classe 3, representa cerca de 5% do total dos 783 indivíduos. Engloba a antiga classe 4 (em 7) e suporta os indivíduos que responderam incorrectamente a algumas das questões colocadas, nomeadamente dando mais que 3 alternativas de respostas a questões como a 20, 21 ou 24. São abertos a diversas formas de comunicação entre os bancos e os clientes, no entanto não estão muito abertos a relações entre banco/universidade e têm uma satisfação média quanto aos aspectos da universidade. Indicam muitas razões que os fariam deixar de ser clientes do banco (deve-se provavelmente ao facto de responderem incorrectamente às questões colocadas, muitas das vezes expressando mais alternativas do que as pedidas).



**Quadro 6.37 – Modalidades mais importantes para a classe 3 (em 6)**

CLASSE 3				
PERCENTAGENS		MODALIDADES		
CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	CARACTERÍSTICAS	DAS VARIÁVEIS
4.6 CLASSE 3 / 6				
54.55	100	8.43	P20_6 B Tel qdo liga S	P20_6D Formas do banco comunicar: Banca telefonica qdo liga
47.37	100	9.71	P20_4 Gestor telef S	P20_4D Formas do banco comunicar: Gestor de conta telefonica
29.75	100	15.45	P20_7 B Tel p/casa S	P20_7D Formas do banco comunicar: Banca telefon p/ sua casa
25.71	100	17.88	P20_2 Balcao telef S	P20_2D Formas do banco comunicar: Balcao Telefonicamente
24.32	100	18.9	P20_3 Gestor pess S	P20_3D Formas do banco comunicar: Gestor de conta pessoalm
20.11	100	22.86	P20_8 HomebankSite S	P20_8D Formas do banco comunicar: Homebanking no site
68.97	55.56	3.7	C2=4	Classe em 7
17.56	100	26.18	P20_9 HomeBankMail S	P20_9D Formas do banco comunicar: Homebanking por e-mail
58.82	55.56	4.34	P24_15 Contact PromS	P24_15D Razoes de deixar: Contactos promocionais frequentes
11.69	100	39.34	P20_10 Correio Sim	P20_10D Formas do banco comunicar: Correio mailing
32.81	58.33	8.17	P24_10 Cred Habit S	P24_10D Razoes de deixar: Outra concedeu cred habit + facil
11.32	100	40.61	P20_11 Media Sim	P20_11D Formas do banco comunicar: Media
35.85	52.78	6.77	P24_12 Salario Sim	P24_12D Razoes de deixar: Recebe salario noutra instituicao
31.75	55.56	8.05	P24_8 Pb emprest S	P24_8D Razoes de deixar: Pbs com emprestimos
31.75	55.56	8.05	P24_7 Pb cart cred S	P24_7D Razoes de deixar: Pbs com cartao de credito
28.17	55.56	9.07	P24_5 Canais alternS	P24_5D Razoes de deixar: Falta de canais alternativos
29.23	52.78	8.3	P24_11 Outro cred S	P24_11D Razoes de deixar: Outra concedeu outro cred + facil
28.79	52.78	8.43	P24_9 Aquisicao Pr S	P24_9D Razoes de deixar: Entraves na aquisicao de produtos
9.63	100	47.77	P20_5 ATM Sim	P20_5D Formas do banco comunicar: ATM
23.75	52.78	10.22	P24_13 Local Balc S	P24_13D Razoes de deixar: Localizacao do balcao inadequada
14.61	72.22	22.73	P21_7 Info amigos S	P21_7D Necessidade especifica: conselho de amigos
11.86	83.33	32.31	P21_4 Info Gestor S	P21_4D Necessidade especifica: Info junto de Gestor de conta
8.31	100	55.3	P20_1 Balcao pess S	P20_1D Formas do banco comunicar: Balcao pessoalmente
19.23	55.56	13.28	P24_16 Cond piores S	P24_16D Razoes de deixar: Condicoes piores que noutras inst
20.21	52.78	12.01	P24_18 Prod inadap S	P24_18D Razoes de deixar: Produtos inadaptados a necessidade
15.71	61.11	17.88	P24_14 Pub engan S	P24_14D Razoes de deixar: Publicidade enganosa
12.85	63.89	22.86	P24_6 Pb Cart Mult S	P24_6D Razoes de deixar: Pbs com cartao multibanco
14.93	55.56	17.11	P24_17 Desp Manut S	P24_17D Razoes de deixar: Despesas de manutencao
10.57	66.67	28.99	P24_4 Burocracia S	P24_4D Razoes de deixar: Procedimentos muito burocraticos

**Quadro 6.37 (continuação) – Modalidades mais importantes para a classe 3 (em 6)**

CLASSE 3 (continuação)				
PERCENTAGENS		MODALIDADES		
CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	CARACTERÍSTICAS	DAS VARIÁVEIS
4.6 CLASSE 3 / 6				
7.71	88.89	53	P21_5 Info balcao S	P21_5D Necessidade especifica: procura info num qq balcao
8.94	75	38.57	P24_3 Atend demora S	P24_3D Razoes de deixar: Atendimento demorado
9.54	69.44	33.46	P21_3 Media Espec S	P21_3D Necessidade especifica: procura info media especializ
9.47	69.44	33.72	P21_1 Info Media Sim	P21_1D Necessidade especifica: procura info nos media
8.68	75	39.72	P24_2 Atend MacriacS	P24_2D Razoes de deixar: Atendimento Ma criacao
7.75	80.56	47.77	P24_1 Atend Ignora S	P24_1D Razoes de deixar: Atendimento Ignorancia dos funcion
14	38.89	12.77	P7_1 Encarreg at 30	P7_1 Vem de encarregados de educacao
15.28	30.56	9.2	P25_9 Bolsas Invg 3	P25_9 Cooperacao banco univ: Banco patrocina Bolsas investig
27.27	16.67	2.81	P25_9 Bolsas Invg 2	P25_9 Cooperacao banco univ: Banco patrocina Bolsas investig
21.88	19.44	4.09	P25_10 Apoio ao b 2	P25_10 Cooperacao banco univ: Grup investig apoiar act banc
9.52	50	24.14	P35 1o ciclo EB	P35 Instrucao do PCAF
17.07	19.44	5.24	P25_11 Invtg conj 2	P25_11 Cooperacao banco univ: Investigacao conjunta
7.08	69.44	45.08	P21_2 Info Net Sim	P21_2D Necessidade especifica: procura inform na Internet
21.74	13.89	2.94	P25_6 Patroc Congr 1	P25_6 Cooperacao banco univ: Banco patrocinar congressos
7.98	52.78	30.4	P26_9 Cantina 3	P26_9 Satisfacao com univ: Cantina
13.21	19.44	6.77	P7_2 Bolsa 31 a 60	P7_2 Vem de Bolsa de Estudo
7.42	52.78	32.69	P26_8 Biblioteca 3	P26_8 Satisfacao com univ: Biblioteca
21.05	11.11	2.43	P25_7 Patroc Prem 1	P25_7 Cooperacao banco univ: Banco patrocina Premios

#### **6.3.2.2.4. Classe 4**

No que respeita à classe 4, verificamos que representa cerca de 20% do total de 783 indivíduos (esta é a segunda maior classe das 6). Nela estão englobadas as antigas classes 1 e 2 (em 7). Estes indivíduos são clientes de vários bancos, mas utilizam essencialmente a CGD – Caixa Geral de Depósitos e o BES – Banco Espírito Santo. São finalistas e têm cerca de 23 anos. Utilizam ATM's com frequência e, sobretudo, os depósitos à ordem. Vêm com bons olhos a cooperação entre o banco e a universidade e mostram satisfação quanto à universidade onde estudam. Tencionam adquirir diversos produtos e serviços, oferecidos pela instituição bancária, no futuro.

**Quadro 6.38 – Modalidades mais importantes para a classe 4 (em 6)**

CLASSE 4				
PERCENTAGENS		MODALIDADES		
CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	CARACTERÍSTICAS	DAS VARIÁVEIS
19.67 CLASSE 4 / 6				
59.72	81.82	26.95	P18_1 DO Sim	P18_1 Fut adquirir DO
59.18	75.32	25.03	P18_3 Cart deb Sim	P18_3 Fut adquirir Cartao debito
53.7	56.49	20.69	P18_8 Transf IB Sim	P18_8 Fut Transferencias Interbancarias
51.33	50	19.16	P18_7 Desp multib S	P18_7 Fut Despesas por multibanco
46.93	54.55	22.86	P18_2 DP Sim	P18_2 Fut adquirir DP
41.83	41.56	19.54	P18_4 Cart Cred Sim	P18_4 Fut adquirir Cartao credito
24.15	97.4	79.31	P19_5 ATM Sim	P19_5D Frequencia utilizacao: ATM
25.44	92.86	71.78	P16_3 Usa Cartao Deb	P16_3B Usa Cartao debito - multibanco
23.99	96.75	79.31	P16_1 Usa DO	P16_1B Usa DO
41.13	37.66	18.01	P18_9 Rec Salario S	P18_9 Fut Recebimento de salario
38.89	31.82	16.09	Ano Finalistas	Ano Escolar
32.78	38.31	22.99	C2=1	Classe em 7
23.45	85.71	71.9	P10 Cli varios banc	P10 Cliente bancario
22.86	90.26	77.65	P19_1 Balcao Pess S	P19_1D Frequencia utilizacao: Balcao Pessoalmente
23.35	85.06	71.65	P11_4 Usa BES	P11_4B Utiliza BES
21.51	98.05	89.66	P18_20 Empresa Nao	P18_20 Fut Formacao empresa
36.19	24.68	13.41	P18_19 Cred Prop S	P18_19 Fut Credito Propinas
21.19	99.35	92.21	P18_24 Seg Capital N	P18_24 Fut Seg Capitalizacao
22.2	91.56	81.1	P32 E o PCAF Nao	P32 E o principal contribuinte do agregado familiar
27.76	44.16	31.29	P25_10 Apoio ao b 4	P25_10 Cooperacao banco univ: Grup investig apoiar act banc
28.38	40.91	28.35	P26_2 Local Acess 4	P26_2 Satisfacao com univ: Localizacao e acessibilidades
24.11	70.13	57.22	P11_7 Usa CGD	P11_7B Utiliza CGD
25.29	57.14	44.44	P25_8 Bolsas estud 5	P25_8 Cooperacao banco univ: Banco patrocina Bolsas estudo
24.34	65.58	53	P21_5 Info balcao S	P21_5D Necessidade especifica: procura info num qq balcao
27.31	42.21	30.4	P26_9 Cantina 3	P26_9 Satisfacao com univ: Cantina
40.82	12.99	6.26	P7_2 Bolsa sup a 60	P7_2 Vem de Bolsa de Estudo
28.21	35.71	24.9	P25_7 Patroc Prem 4	P25_7 Cooperacao banco univ: Banco patrocina Premios
25.15	54.55	42.66	P16_7 Desp Multibanc	P16_7B Paga despesas por multibanco
25.9	46.75	35.5	P26_4 Qual ensino 3	P26_4 Satisfacao com univ: Qualidade ensino e docentes
27.06	38.31	27.84	P25_11 Invtg conj 4	P25_11 Cooperacao banco univ: Investigacao conjunta
25.61	47.4	36.4	P26_10 Secretaria 3	P26_10 Satisfacao com univ: Secretaria
32.29	20.13	12.26	P18_5 PMB Sim	P18_5 Fut adquirir PMB
20.92	97.4	91.57	P20_6 B Tel qdo liga N	P20_6D Formas do banco comunicar: Banca telefonica qdo liga
27.93	32.47	22.86	P24_6 Pb Cart Mult S	P24_6D Razoes de deixar: Pbs com cartao multibanco
27.51	33.77	24.14	P35 1o ciclo EB	P35 Instrucao do PCAF
26.76	37.01	27.2	P26_8 Biblioteca 4	P26_8 Satisfacao com univ: Biblioteca
27	35.06	25.54	P25_12 Estagios 4	P25_12 Cooperacao banco univ: Estagios no banco
21.57	88.96	81.1	P20_3 Gestor pess N	P20_3D Formas do banco comunicar: Gestor de conta pessoalm
28.78	25.97	17.75	P18_12 Poup Habit S	P18_12 Fut Poup Habitacao
24.92	48.05	37.93	P14_3 Atend demora	P14_3D Insatisfacao: Atendimento demorado
20.93	96.1	90.29	P20_4 Gestor telef N	P20_4D Formas do banco comunicar: Gestor de conta telefonic
22.96	69.48	59.51	P21_6 Info pais Sim	P21_6D Necessidade especifica: conselho de pais/parentes

**Quadro 6.38 (continuação) – Modalidades mais importantes para a classe 4 (em 6)**

CLASSE 4				
PERCENTAGENS		MODALIDADES		
CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	CARACTERÍSTICAS	DAS VARIÁVEIS
19.67 CLASSE 4 / 6				
26.13	37.66	28.35	P25_2 Balcao 4	P25_2 Cooperacao banco univ: balcao dentro da univ
34.43	13.64	7.79	P2 Idade 23	P2 - Idade
25.4	41.56	32.18	P34 500 a 1000 euros	P34 Escalao Rendimento do PCAF
24	54.55	44.7	P20_1 Balcao pess N	P20_1D Formas do banco comunicar: Balcao pessoalmente
24.74	46.1	36.65	P26_11 Reprografia 3	P26_11 Satisfacao com univ: Reprografia
20.43	99.35	95.66	P24_15 Contact PromN	P24_15D Razoes de deixar: Contactos promocionais frequentes
26.6	32.47	24.01	P26_12 Saidas prof 4	P26_12 Satisfacao com univ: Saidas profissionais
24.36	49.35	39.85	P25_9 Bolsas Invg 5	P25_9 Cooperacao banco univ: Banco patrocina Bolsas investig
25.65	38.31	29.37	P25_5 Func leccion 3	P25_5 Cooperacao banco univ: Funcionarios leccionarem
28.46	24.03	16.6	P25_3 Form Func PG 5	P25_3 Cooperacao banco univ: Formacao funcionarios pos grad
25.31	40.26	31.29	C2=2	Classe em 7
24.35	48.7	39.34	P20_10 Correio Sim	P20_10D Formas do banco comunicar: Correio mailing
24.15	50.65	41.25	P25_1 Cart estudan 5	P25_1 Cooperacao banco univ: cartao estudante
20.4	99.35	95.79	P16_23 Seguro Vida N	P16_23B Tem Seguro Vida
20.92	94.81	89.14	P19_4 Gestor Telf N	P19_4D Frequencia utilizacao: Gestor de Conta Telefonicam
25.82	35.71	27.2	P25_6 Patroc Congr 4	P25_6 Cooperacao banco univ: Banco patrocinar congressos
21.31	88.96	82.12	P20_2 Balcao telef N	P20_2D Formas do banco comunicar: Balcao Telefonicamente
34.69	11.04	6.26	P15_6 Conces Credito	P15_6D Satisfacao: Facilidades na concessao de creditos
27.46	25.32	18.14	P18_15 Cred Habit S	P18_15 Fut Credito habitacao
24.63	42.86	34.23	P25_7 Patroc Prem 5	P25_7 Cooperacao banco univ: Banco patrocina Premios
23.9	49.35	40.61	P20_11 Media Sim	P20_11D Formas do banco comunicar: Media
23.1	59.09	50.32	P15_3 Atend rapido	P15_3D Satisfacao: Atendimento rapido e eficiente
25.35	35.71	27.71	P26_5 Docent acess 4	P26_5 Satisfacao com univ: Acessibilidade docentes-alunos
25.93	31.82	24.14	P25_13 Cred Prop 4	P25_13 Cooperacao banco univ: Creditos pagamento propinas

### 6.3.2.2.5. Classe 5

Quanto à classe 5, esta representa cerca de 9% do total de 783 indivíduos. Engloba a classe 7 (em 7), à qual estão associados os indivíduos que não são clientes de nenhum banco e que têm uma percentagem elevada de não-respostas.

**Quadro 6.39 – Modalidades mais importantes para a classe 5 (em 6)**

CLASSE 5				
PERCENTAGENS		MODALIDADES		
CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	CARACTERÍSTICAS	DAS VARIÁVEIS
8.68 CLASSE 5 / 6				
100	67.65	5.87	P10 Cliente nenhum	P10 Cliente bancario
85.53	95.59	9.71	Ano NR	Ano Escolar
77.01	98.53	11.11	C2=7	Classe em 7
56.78	98.53	15.07	P35 Instrucao NR	P35 Instrucao do PCAF
56.3	98.53	15.2	P32 E o PCAF NR	P32 E o principal contribuinte do agregado familiar
54.92	98.53	15.58	P25_1 Cart estud NR	P25_1 Cooperacao banco univ: cartao estudante
54.47	98.53	15.71	P26_3 Expect cursoNR	P26_3 Satisfacao com univ: Expectativas qto ao curso
54.47	98.53	15.71	P26_4 Qual ensino NR	P26_4 Satisfacao com univ: Qualidade ensino e docentes
55.46	97.06	15.2	P26_1 Geral NR	P26_1 Satisfacao com univ: Geral
52.34	98.53	16.35	P26_2 Local Acess NR	P26_2 Satisfacao com univ: Localizacao e acessibilidades
50	98.53	17.11	P26_5 Docent acessNR	P26_5 Satisfacao com univ: Acessibilidade docentes-alunos
50	98.53	17.11	P34 Rendim NR	P34 Escalao Rendimento do PCAF
48.91	98.53	17.5	P26_6 Prog adequadNR	P26_6 Satisfacao com univ: Adequacao programas-profissao
47.86	98.53	17.88	P25_2 Balcao NR	P25_2 Cooperacao banco univ: balcao dentro da univ
46.85	98.53	18.26	P26_7 Sist avaliacaNR	P26_7 Satisfacao com univ: Adequacao sistema de avaliacao
46.21	98.53	18.52	P26_9 Cantina NR	P26_9 Satisfacao com univ: Cantina
46.21	98.53	18.52	P26_12 Saidas profNR	P26_12 Satisfacao com univ: Saidas profissionais
46.21	98.53	18.52	P26_8 Biblioteca NR	P26_8 Satisfacao com univ: Biblioteca
45.27	98.53	18.9	P26_11 ReprografiaNR	P26_11 Satisfacao com univ: Reprografia
41.98	100	20.69	P16_1 Usa DO N	P16_1B Usa DO
41.98	100	20.69	P19_5 ATM Nao	P19_5D Frequencia utilizacao: ATM
42.14	98.53	20.31	P25_6 Patroc CongrNR	P25_6 Cooperacao banco univ: Banco patrocinar congressos
42.14	98.53	20.31	P25_12 Estagios NR	P25_12 Cooperacao banco univ: Estagios no banco
41.61	98.53	20.56	P26_10 Secretaria NR	P26_10 Satisfacao com univ: Secretaria
38.86	100	22.35	P19_1 Balcao Pess N	P19_1D Frequencia utilizacao: Balcao Pessoalmente
40.36	98.53	21.2	P25_13 Cred Prop NR	P25_13 Cooperacao banco univ: Creditos pagamento propinas
40.36	98.53	21.2	P25_8 Bolsas estudNR	P25_8 Cooperacao banco univ: Banco patrocina Bolsas estudo
39.88	98.53	21.46	P25_7 Patroc Prem NR	P25_7 Cooperacao banco univ: Banco patrocina Premios
38.51	98.53	22.22	P25_11 Invtg conj NR	P25_11 Cooperacao banco univ: Investigacao conjunta
36.36	100	23.88	P22 Nao responde	P22 Vantagens de ser cliente de varios bancos
37.85	98.53	22.61	P25_9 Bolsas Invg NR	P25_9 Cooperacao banco univ: Banco patrocina Bolsas investig
37.43	98.53	22.86	P25_4 Form F CT NR	P25_4 Cooperacao banco univ: Formacao funcion curso tec
37.22	98.53	22.99	P25_3 Form F PG NR	P25_3 Cooperacao banco univ: Formacao funcionarios pos grad
35.83	98.53	23.88	P25_5 Func leccionNR	P25_5 Cooperacao banco univ: Funcionarios leccionarem
35.45	98.53	24.14	P25_10 Apoio ao b NR	P25_10 Cooperacao banco univ: Grup investig apoiar act banc
28.81	100	30.14	P22 Nao responde	P23 Vantagens de ser cliente apenas de um banco
29.86	97.06	28.22	P16_3 Usa CartaoDebN	P16_3B Usa Cartao debito - multibanco
29.73	97.06	28.35	P11_4 Nao BES	P11_4B Utiliza BES
20.82	97.06	40.49	P21_6 Info pais Nao	P21_6D Necessidade especifica: conselho de pais/parentes
19.14	98.53	44.7	P20_1 Balcao pess N	P20_1D Formas do banco comunicar: Balcao pessoalmente

**Quadro 6.39 (continuação) – Modalidades mais importantes para a classe 5 (em 6)**

CLASSE 5 (continuação)				
PERCENTAGENS		MODALIDADES		
CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	CARACTERÍSTICAS	DAS VARIÁVEIS
8.68 CLASSE 5 / 6				
17.48	100	49.68	P15_3 Atend rapido N	P15_3D Satisfacao: Atendimento rapido e eficiente
18.21	98.53	47	P21_5 Info balcao N	P21_5D Necessidade especifica: procura info num qq balcao
19.4	95.59	42.78	P11_7 Nao CGD	P11_7B Utiliza CGD
16.83	100	51.6	P15_1 Atend Conhec N	P15_1D Satisfacao: Atendimento Conhecimento funcionarios
16.63	100	52.23	P24_1 Atend Ignora N	P24_1D Razoes de deixar: Atendimento Ignorancia dos funcion
16.63	100	52.23	P20_5 ATM Nao	P20_5D Formas do banco comunicar: ATM
15.58	98.53	54.92	P21_2 Info Net Nao	P21_2D Necessidade especifica: procura inform na Internet
14.62	100	59.39	P20_11 Media Nao	P20_11D Formas do banco comunicar: Media
14.41	100	60.28	P24_2 Atend MacriacN	P24_2D Razoes de deixar: Atendimento Ma criacao
14.32	100	60.66	P20_10 Correio Nao	P20_10D Formas do banco comunicar: Correio mailing
14.92	98.53	57.34	P16_7 DespMultibancN	P16_7B Paga despesas por multibanco
14.14	100	61.43	P24_3 Atend demora N	P24_3D Razoes de deixar: Atendimento demorado
13.63	100	63.73	P15_2 AtendSimpatiaN	P15_2D Satisfacao: Atendimento Simpatia
13.55	100	64.11	P15_4 Resol Pbs N	P15_4D Satisfacao: Capacidade de resolucao de pbs
13.41	100	64.75	P16_8 Transf multibN	P16_8B Faz transferencias interbancarias por multibanco
13.28	100	65.39	P16_2 Usa DP N	P16_2B Usa DP
13.1	100	66.28	P21_1 Info Media Nao	P21_1D Necessidade especifica: procura info nos media
13.05	100	66.54	P21_3 Media Espec N	P21_3D Necessidade especifica: procura info media especializ
13.58	97.06	62.07	P14_3 Atend demora N	P14_3D Insatisfacao: Atendimento demorado
12.23	100	71.01	P24_4 Burocracia N	P24_4D Razoes de deixar: Procedimentos muito burocraticos
12.21	100	71.14	P16_4 Usa Cart CredN	P16_4B Usa Cartao credito
12.64	98.53	67.69	P21_4 Info Gestor N	P21_4D Necessidade especifica: Info junto de Gestor de conta
11.89	100	73.05	P18_1 DO Nao	P18_1 Fut adquirir DO
11.76	100	73.82	P20_9 HomeBankMail N	P20_9D Formas do banco comunicar: Homebanking por e-mail
61.9	19.12	2.68	P10 Cliente NR	P10 Cliente bancario
11.26	100	77.14	P20_8 HomebankSite N	P20_8D Formas do banco comunicar: Homebanking no site
11.26	100	77.14	P24_6 Pb Cart Mult N	P24_6D Razoes de deixar: Pbs com cartao multibanco
11.26	100	77.14	P18_2 DP Nao	P18_2 Fut adquirir DP
11.17	100	77.78	P19_7 Homebanking N	P19_7D Frequencia utilizacao: Homebanking
11.41	98.53	74.97	P18_3 Cart deb Nao	P18_3 Fut adquirir Cartao debito
10.95	100	79.31	P19_3 Gestor Pess N	P19_3D Frequencia utilizacao: Gestor de Conta Pessoalmente
10.95	100	79.31	P18_8 Transf IB Nao	P18_8 Fut Transferencias Interbancarias
10.81	100	80.33	P15_5 Canais alternN	P15_5D Satisfacao: Canais alternativos ao balcao
10.79	100	80.46	P18_4 Cart Cred Nao	P18_4 Fut adquirir Cartao credito
11.07	98.53	77.27	P21_7 Info amigos N	P21_7D Necessidade especifica: conselho de amigos
10.74	100	80.84	P18_7 Desp multib N	P18_7 Fut Despesas por multibanco
10.71	100	81.1	P20_3 Gestor pess N	P20_3D Formas do banco comunicar: Gestor de conta pessoalm
10.61	100	81.86	P18_15 Cred Habit N	P18_15 Fut Credito habitacao
10.59	100	81.99	P18_9 Rec Salario N	P18_9 Fut Recebimento de salario
10.58	100	82.12	P24_14 Pub engan N	P24_14D Razoes de deixar: Publicidade enganosa
10.56	100	82.25	P18_12 Poup Habit N	P18_12 Fut Poup Habitacao
10.53	100	82.5	P15_9 Prod adaptad N	P15_9D Satisfacao: Produtos adaptados as necessidades

**Quadro 6.39 (continuação) – Modalidades mais importantes para a classe 5 (em 6)**

CLASSE 5 (continuação)				
PERCENTAGENS		MODALIDADES		
CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	CARACTERÍSTICAS	DAS VARIÁVEIS
8.68 CLASSE 5 / 6				
10.49	100	82.76	P16_19 Cred Prop N	P16_19B Tem Credito Propinas
10.48	100	82.89	P24_17 Desp Manut N	P24_17D Razoes de deixar: Despesas de manutencao
10.77	98.53	79.44	P19_2 Balcao Telef N	P19_2D Frequencia utilizacao: Balcao Telefonicamente
10.45	100	83.14	P18_16 Cred Carro N	P18_16 Fut Credito Carro Mota
10.7	98.53	79.95	P14_4 Burocracia N	P14_4D Insatisfacao: Procedimentos muito burocraticos
17.49	47.06	23.37	P8_6 Mat Esc 0	P8_6 Gasto Material Escolar
10.27	100	84.55	P20_7 BTeI p/casa N	P20_7D Formas do banco comunicar: Banca telefon p/ sua casa
35.29	17.65	4.34	P2 Idade 30 a 39	P2 - Idade
10.42	98.53	82.12	P20_2 Balcao telef N	P20_2D Formas do banco comunicar: Balcao Telefonicamente
10.1	100	85.95	P14_2 AtendSimpatiaN	P14_2D Insatisfacao: Atendimento falta de simpatia
10.07	100	86.21	P18_6 Desp Dom Nao	P18_6 Fut Domiciliarizar despesas
10.06	100	86.33	P14_1 Atend Inf Nao	P14_1D Insatisfacao: Atendimento incapacidade de informar
10.03	100	86.59	P18_19 Cred Prop N	P18_19 Fut Credito Propinas
10.01	100	86.72	P24_16 Cond piores N	P24_16D Razoes de deixar: Condicoes piores que noutras inst
9.99	100	86.97	P18_23 Seg Vida Nao	P18_23 Fut Seguro Vida
9.96	100	87.23	P18_22 Seg Saude N	P18_22 Fut Seguro Saude
9.94	100	87.36	P18_21 Seg casa Nao	P18_21 Fut Seguro Casa
10.15	98.53	84.29	P14_6 Pb multibancoN	P14_6D Insatisfacao: Pbs com cartao multibanco
9.9	100	87.74	P3R Lic Outras	P3_REC2
9.9	100	87.74	P18_5 PMB Nao	P18_5 Fut adquirir PMB
9.9	100	87.74	P18_17 Cred Inform N	P18_17 Fut Credito Equipamento informatico
14.23	55.88	34.1	P8_4 Viagens 0	P8_4 Gasto Viagens e Deslocacoes
9.87	100	87.99	P24_18 Prod inadap N	P24_18D Razoes de deixar: Produtos inadaptados a necessidade
9.84	100	88.25	P19_9 Correio Nao	P19_9D Frequencia utilizacao: Correio
10.75	91.18	73.69	P7_2 Bolsa 0	P7_2 Vem de Bolsa de Estudo
9.77	100	88.89	P19_6 Banc Telefon N	P19_6D Frequencia utilizacao: Banca Telefonica
9.76	100	89.02	P18_14 PPR Nao	P18_14 Fut PPR
11.79	76.47	56.32	P7_3 Pago direct 0	P7_3 Despesas pagas directamente
9.74	100	89.14	P19_4 Gestor Telf N	P19_4D Frequencia utilizacao: Gestor de Conta Telefonicam
9.74	100	89.14	P18_25 Homebanking N	P18_25 Fut Homebanking
9.73	100	89.27	P18_10 Fundos Nao	P18_10 Fut Fundos titulos accoes
9.73	100	89.27	P18_18 Cred Ferias N	P18_18 Fut Credito Ferias
9.71	100	89.4	P19_10 E-mail Nao	P19_10D Frequencia utilizacao: E-mail
9.7	100	89.53	P18_11 Cart Accoes N	P18_11 Fut Carteira titulos accoes
9.69	100	89.66	P18_20 Empresa Nao	P18_20 Fut Formacao empresa
16.91	33.82	17.37	P8_1 Aliment 0	P8_1 Gasto Alimentacao
9.67	100	89.78	P18_13 Poup Accoes N	P18_13 Fut Poup Accoes
9.67	100	89.78	P24_13 Local Balc N	P24_13D Razoes de deixar: Localizacao do balcao inadequada
9.67	100	89.78	P11_9 Nao Montepio	P11_9B Utiliza Montepio Geral
9.62	100	90.29	P11_1 Nao Atlantico	P11_1B Utiliza Atlantico
12.32	64.71	45.59	P8_5 Propinas 0	P8_5 Gasto Propinas
12.65	60.29	41.38	P8_3 Vestuario 0	P8_3 Gasto Vestuario



**Quadro 6.39 (continuação) – Modalidades mais importantes para a classe 5 (em 6)**

CLASSE 5 (continuação)				
PERCENTAGENS		MODALIDADES		
CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	CARACTERÍSTICAS	DAS VARIÁVEIS
8.68 CLASSE 5 / 6				
9.58	100	90.68	P18_26 Banc Telef N	P18_26 Fut Banca Telefonica
9.75	98.53	87.74	P16_9 Receb salarioN	P16_9B Recebimento de salario
9.55	100	90.93	P24_5 Canais alternN	P24_5D Razoes de deixar: Falta de canais alternativos
14.52	39.71	23.75	P7_1 Encarreg 0	P7_1 Vem de encarregados de educacao
9.48	100	91.57	P24_9 Aquisicao Pr N	P24_9D Razoes de deixar: Entraves na aquisicao de produtos
9.48	100	91.57	P20_6 B Tel qdo ligaN	P20_6D Formas do banco comunicar: Banca telefonica qdo liga
9.42	100	92.21	P11_6 Nao BPI	P11_6B Utiliza BPI
12.37	52.94	37.16	P8_9 Lazer 0	P8_9 Gasto Lazer
16.07	26.47	14.3	P2 Idade 24 a 29	P2 - Idade
23.08	13.24	4.98	P7_6 Rendim sup 0	P7_6 Rendimento tempo inteiro
12.17	54.41	38.83	P8_2 Aloj 0	P8_2 Gasto Alojamento
9.5	98.53	90.04	P16_6 Domicial DespN	P16_6B Paga despesas por domicializacao
9.98	91.18	79.31	P8_11 Poupa 0	P8_11 Gasto Poupança
9.48	98.53	90.29	P20_4 Gestor telef N	P20_4D Formas do banco comunicar: Gestor de conta telefonica
10.48	80.88	67.05	P7_4 Nao regular 0	P7_4 Dinheiro não regular
9.32	100	93.23	P15_7 Prod melhoresN	P15_7D Satisfacao: Condicoes e produtos melhores
9.32	100	93.23	P24_12 Salario Nao	P24_12D Razoes de deixar: Recebe salario noutra instituicao
9.44	98.53	90.68	P11_10 Nao Nova Rede	P11_10B Utiliza Nova Rede

### 6.3.2.2.6. Classe 6

Finalmente, no que diz respeito à classe 6, esta representa cerca de 10% do total de 783 indivíduos. Nela está englobada a antiga classe 5 (em 7). Denota-se uma tendência para os indivíduos serem clientes de vários bancos, sobretudo do BES – Banco Espírito Santo. Frequentam licenciaturas ligadas à área de Economia/Gestão e têm uma satisfação média/alta com a universidade. Tencionam vir a adquirir muitos produtos e estão abertos a uma cooperação entre o banco e a universidade.

**Quadro 6.40 – Modalidades mais importantes para a classe 6 (em 6)**

CLASSE 6				
PERCENTAGENS		MODALIDADES		
CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	CARACTERÍSTICAS	DAS VARIÁVEIS
9.96 CLASSE 6 / 6				
90	92.31	10.22	C2=5	Classe em 7
71.72	91.03	12.64	P18_21 Seg casa Sim	P18_21 Fut Seguro Casa
81.48	84.62	10.34	P18_20 Empresa Sim	P18_20 Fut Formacao empresa
95.08	74.36	7.79	P18_24 Seg Capital S	P18_24 Fut Seg Capitalizacao
68.63	89.74	13.03	P18_23 Seg Vida Sim	P18_23 Fut Seguro Vida
77.38	83.33	10.73	P18_10 Fundos Sim	P18_10 Fut Fundos titulos accoes
69	88.46	12.77	P18_22 Seg Saude S	P18_22 Fut Seguro Saude
78.05	82.05	10.47	P18_11 Cart Accoes S	P18_11 Fut Carteira titulos accoes
78.75	80.77	10.22	P18_13 Poup Accoes S	P18_13 Fut Poup Accoes
79.45	74.36	9.32	P18_26 Banc Telef S	P18_26 Fut Banca Telefonica
71.76	78.21	10.86	P18_25 Homebanking S	P18_25 Fut Homebanking
70.93	78.21	10.98	P18_14 PPR Sim	P18_14 Fut PPR
51.08	91.03	17.75	P18_12 Poup Habit S	P18_12 Fut Poup Habitacao
59.26	82.05	13.79	P18_6 Desp Dom Sim	P18_6 Fut Domiciliarizar despesas
49.3	89.74	18.14	P18_15 Cred Habit S	P18_15 Fut Credito habitacao
50.76	85.9	16.86	P18_16 Cred Carro S	P18_16 Fut Credito Carro Mota
61.46	75.64	12.26	P18_17 Cred Inform S	P18_17 Fut Credito Equipamento informatico
64.29	69.23	10.73	P18_18 Cred Ferias S	P18_18 Fut Credito Ferias
43.26	78.21	18.01	P18_9 Rec Salario S	P18_9 Fut Recebimento de salario
47.62	64.1	13.41	P18_19 Cred Prop S	P18_19 Fut Credito Propinas
36.42	75.64	20.69	P18_8 Transf IB Sim	P18_8 Fut Transferencias Interbancarias
47.92	58.97	12.26	P18_5 PMB Sim	P18_5 Fut adquirir PMB
36.6	71.79	19.54	P18_4 Cart Cred Sim	P18_4 Fut adquirir Cartao credito
30.73	70.51	22.86	P18_2 DP Sim	P18_2 Fut adquirir DP
33.33	64.1	19.16	P18_7 Desp multib S	P18_7 Fut Despesas por multibanco
22.45	56.41	25.03	P18_3 Cart deb Sim	P18_3 Fut adquirir Cartao debito
20.85	56.41	26.95	P18_1 DO Sim	P18_1 Fut adquirir DO
12.5	97.44	77.65	P19_1 Balcao Pess S	P19_1D Frequencia utilizacao: Balcao Pessoalmente
20.37	42.31	20.69	P19_3 Gestor Pess S	P19_3D Frequencia utilizacao: Gestor de Conta Pessoalmente
24.71	26.92	10.86	P19_4 Gestor Telf S	P19_4D Frequencia utilizacao: Gestor de Conta Telefonica
14.73	66.67	45.08	P21_2 Info Net Sim	P21_2D Necessidade especifica: procura inform na Internet
12.46	89.74	71.78	P16_3 Usa Cartao Deb	P16_3B Usa Cartao debito - multibanco
12.43	89.74	71.9	P10 Cli varios banc	P10 Cliente bancario
11.92	94.87	79.31	P19_5 ATM Sim	P19_5D Frequencia utilizacao: ATM
22.99	25.64	11.11	P19_6 Banc Telefon S	P19_6D Frequencia utilizacao: Banca Telefonica
12.3	88.46	71.65	P11_4 Usa BES	P11_4B Utiliza BES
15.59	52.56	33.59	P25_2 Balcao 5	P25_2 Cooperacao banco univ: balcao dentro da univ
11.65	94.87	81.1	P32 E o PCAF Nao	P32 E o principal contribuinte do agregado familiar
11.76	93.59	79.31	P16_1 Usa DO	P16_1B Usa DO
17.65	34.62	19.54	P8_2 Alojaj sup 30	P8_2 Gasto Alojamento
12.85	75.64	58.62	P8_3 Vestuario sup 0	P8_3 Gasto Vestuario
16.1	42.31	26.18	P25_4 Form Func CT 4	P25_4 Cooperacao banco univ: Formacao funcion curso tec
12.38	80.77	65.01	P8_1 Aliment ate 30	P8_1 Gasto Alimentacao
25.53	15.38	6	P16_25 Homebanking	P16_25B Usa Homebanking

**Quadro 6.40 (continuação) – Modalidades mais importantes para a classe 6 (em 6)**

CLASSE 6				
PERCENTAGENS		MODALIDADES		
CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	CARACTERÍSTICAS	DAS VARIÁVEIS
9.96 CLASSE 6 / 6				
19.79	24.36	12.26	P16_9 Receb salario	P16_9B Recebimento de salario
15.53	43.59	27.97	P26_4 Qual ensino 4	P26_4 Satisfacao com univ: Qualidade ensino e docentes
15.84	41.03	25.8	P25_3 Form Func PG 4	P25_3 Cooperacao banco univ: Formacao funcionarios pos grad
16.77	34.62	20.56	P19_2 Balcao Telef S	P19_2D Frequencia utilizacao: Balcao Telefonicamente
13.77	58.97	42.66	P16_7 Desp Multibanc	P16_7B Paga despesas por multibanco
16.27	34.62	21.2	P26_9 Cantina 2	P26_9 Satisfacao com univ: Cantina
15.02	41.03	27.2	P26_8 Biblioteca 4	P26_8 Satisfacao com univ: Biblioteca
14.03	50	35.5	P26_7 Sist avaliacao	P26_7 Satisfacao com univ: Adequacao sistema de avaliacao
28.57	10.26	3.58	R Faro	Regiao de residencia
17.05	28.21	16.48	P25_11 Invtg conj 5	P25_11 Cooperacao banco univ: Investigacao conjunta
14.02	48.72	34.61	P16_2 Usa DP	P16_2B Usa DP
13.88	50	35.89	P25_12 Estagios 5	P25_12 Cooperacao banco univ: Estagios no banco
20.97	16.67	7.92	P16_5 Usa PMB	P16_5B Usa PMB
19.23	19.23	9.96	P16_6 Domicial Desp	P16_6B Paga despesas por domicializacao
13.31	55.13	41.25	P25_1 Cart estudan 5	P25_1 Cooperacao banco univ: cartao estudante
17.71	21.79	12.26	P3R Lic Econom Gest	P3_REC2
17.71	21.79	12.26	P3 Lic Econom Gestao	P3_REC1
15.43	32.05	20.69	P8_11 Poupa ate 60	P8_11 Gasto Poupança
13.83	44.87	32.31	P21_4 Info Gestor S	P21_4D Necessidade especifica: Info junto de Gestor de conta

### 6.3.2.3. Quadros resumo de caracterização das 6 classes

O quadro seguinte apresenta de forma sumária o perfil diferenciador de cada classe em termos de:

- Posse bancária (produtos e serviços utilizados pelos inquiridos);
- Sofisticação (necessidade de aconselhamento, utilização de novos canais de comunicação);
- Relação com o banco (fidelidade, exigência);
- E potencial futuro (produtos e serviços que pretendem adquirir e utilizar no futuro).

**Quadro 6.41 – Quadro resumo (Classe 1)**

Classe e peso no total de inquiridos	Posse bancária	Sofisticação	Relação com o banco	Potencial futuro
<p><b>Classe 1 (50.1%)</b></p> <p>Nem finalistas, nem primeiro-anistas, mas sobretudo de outros anos intermédios.</p> <p>São menos frequentemente o PCAF. Encontram-se insatisfeitos com diversos aspectos da universidade (cantina, local e acessibilidades, reprografia, expectativas relativamente ao curso)</p>	<p>Têm menos frequentemente produtos como: homebanking, banca telefónica, seguros de saúde, de vida, de casa, produtos para empresas.</p>	<p>Utilizam menos frequentemente que o total dos inquiridos os diversos canais de comunicação com o banco, e preferem que o banco divulgue os seus produtos quando vão ao balcão pessoalmente e não por telefone, nem no site, nem por correio. Face a uma necessidade financeira recorrem com maior frequência aos pais ou outros parentes.</p>	<p>Clientes de um só banco (sobretudo a CGD) e não consideram que exista nenhuma razão para ser clientes de diversos bancos. Indicam mais frequentemente como razões para deixar de ser cliente de um banco a ignorância e incapacidade de informar dos funcionários no atendimento, a sua má-criação ou falta de simpatia e o atendimento demorado (razões ligadas sempre às suas deslocações ao balcão). Apontam como razão para se encontrarem satisfeitos com o seu banco precisamente o atendimento e conhecimento dos funcionários. Encontram-se pouco abertos a relações banco-universidade.</p>	<p>Tendem mais frequentemente a expressar intenção de não virem a adquirir serviços e produtos bancários no futuro</p>

**Quadro 6.41 (cont.) – Quadro resumo (Classe 2 e Classe 3)**

<b>Classe e peso no total de inquiridos</b>	<b>Posse bancária</b>	<b>Sofisticação</b>	<b>Relação com o banco</b>	<b>Potencial futuro</b>
<p><b>Classe 2 (7.0%)</b></p> <p>Inquiridos que tendem a ter relação com vários bancos.</p>	<p>Têm mais frequentemente que outros inquiridos seguros de vida, de saúde, de casa, fundos de acções, carteira de acções, crédito informático, depósitos à ordem e utilizam a banca telefónica, o homebanking, transferências por multibanco.</p>	<p>Utilizam com maior frequência para comunicar com o banco o e-mail, o fax, o telefone (banca telefónica ou directamente para o balcão ou para o seu gestor de conta), o gestor de conta e o balcão pessoalmente, o correio.</p> <p>Indicam com maior frequência homebanking por e-mail como a melhor forma do banco divulgar os seus produtos.</p>	<p>Tendem a ser clientes de diversos bancos.</p> <p>Indicam como vantagem de ser cliente de diversos bancos ter várias contas.</p> <p>Apresentam mais frequentemente como razões de insatisfação com algum dos bancos que utilizam, as condições serem piores que noutras bancas e a falta de canais alternativos para evitar a deslocação ao banco.</p>	<p>Indicam uma utilização futura média superior ao geral para produtos como depósitos a prazo, cartões de crédito, domiciliação de despesas.</p>
<p><b>Classe 3 (4.6%)</b></p> <p>Inquiridos que responderam de forma errada às questões em que se pediam 3 alternativas de resposta, dando mais respostas.</p>	<p>Apresentam percentagens de escolha superiores de depósitos a prazo e de cartões de crédito.</p>	<p>Apresentam percentagens de utilização superiores à generalidade dos inquiridos para os seguintes canais: balcão (pessoalmente e por telefone) e ATM's.</p>	<p>Não se mostram abertos a cooperação banco-universidade (banco patrocinar bolsas de investigação, prémios e congressos, grupos de investigação apoiarem actividade do banco, investigação conjunta).</p>	<p>Indicam uma utilização futura média geralmente sempre inferior ao geral para todos os produtos e serviços.</p>

**Quadro 6.41 (cont.) – Quadro resumo (Classe 4)**

Classe e peso no total de inquiridos	Posse bancária	Sofisticação	Relação com o banco	Potencial futuro
<p><b>Classe 4 (19.7%)</b></p> <p>Tendem a ser finalistas. São menos frequentemente o PCAF e apresentam mais frequentemente referência a receberem dinheiro de bolsa de estudo. Mostram-se muito satisfeitos com a universidade no que respeita a localização e acessibilidades, biblioteca, saídas profissionais, acessibilidade dos docentes. Porém, apresentam graus de satisfação médios com cantina, qualidade de ensino, secretaria, reprografia.</p>	<p>Apresentam mais frequentemente como produtos e serviços utilizados: cartão de débito, depósito à ordem, pagamento de despesas por multibanco.</p>	<p>Afirmam utilizar com maior frequência ATM's, o balcão pessoalmente e com menor frequência o gestor de conta telefonicamente. Face a uma necessidade financeira específica, procuram informação em qualquer balcão, com os seus pais ou outros parentes. No que respeita às formas que o banco tem para lhe apresentar produtos, seleccionam menos frequentemente a banca telefónica quando para lá ligam, o gestor de conta pessoalmente ou telefonicamente, o balcão pessoalmente ou telefonicamente. Preferem o correio (mailing) e os media.</p>	<p>Tendem a ser clientes de vários bancos e a responder que utilizam o BES e a CGD. Mostram-se muito abertos a cooperação entre banco e universidade a todos os níveis. Como razões de insatisfação com algum dos bancos que utilizam destaca-se o atendimento demorado. Como razões de satisfação surgem as facilidades na concessão de crédito e o atendimento rápido.</p>	<p>Indicam como produtos e serviços a adquirir no futuro: depósito à ordem e a prazo, cartão de débito e de crédito, transferências inter-bancárias, pagamento de despesas por multibanco, recebimento do salário, crédito para pagamento de propinas, PMB, poupança habitação e crédito habitação. Indicam com maior frequência que não tencionam adquirir produtos para empresas e seguro capitalização</p>

**Quadro 6.41 (cont.) – Quadro resumo (Classe 5 e Classe 6)**

Classe e peso no total de inquiridos	Posse bancária	Sofisticação	Relação com o banco	Potencial futuro
<p><b>Classe 5 (8.7%)</b></p> <p>Inquiridos que não têm qualquer relação com bancos e por isso não repondem à maior parte do questionário.</p>				
<p><b>Classe 6 (9.9%)</b></p> <p>Inquiridos frequentemente das licenciaturas de economia ou gestão. Encontram-se mais satisfeitos com a universidade no que respeita à qualidade de ensino e à biblioteca, mas insatisfeitos quanto à cantina e ao sistema de avaliação.</p> <p>Indicam percentagens de poupança muito superiores às dos restantes inquiridos.</p>	<p>Têm com maior frequência que a generalidade dos inquiridos: cartão de débito, depósito à ordem e a prazo, homebanking, recebimento de salário, pagamento de despesas por multibanco, domiciliação de despesas e PMB.</p>	<p>Utilizam com maior frequência os seguintes canais de comunicação com o banco: o balcão pessoalmente e por telefone, o gestor de conta pessoalmente e por telefone, ATM's, a banca telefónica.</p> <p>Face a uma necessidade financeira específica procuram com maior frequência informação na internet ou junto do seu gestor de conta.</p>	<p>Tendem a ser clientes de diversos bancos e a responder que utilizam o BES.</p> <p>Mostram-se muito abertos à cooperação entre banco e universidade.</p>	<p>Mostram tencionar vir a adquirir a maior parte dos produtos e serviços mencionados no inquérito.</p>

## **6.4. Valorização estratégica**

Uma vez definidos e caracterizados os 6 segmentos de estudantes em estudo, obtidos com base nas variáveis consideradas mais relevantes para os custos e proveitos de uma instituição bancária, pode-se avançar com o cálculo do valor estratégico de cada classe ou segmento, e, conseqüentemente, do valor estratégico da Universidade de Évora.

Distinguem-se duas fontes essenciais de informação: o inquérito e a caracterização dos segmentos construídos, por um lado, e, por outro lado, a informação proveniente de uma instituição bancária real, o BES-Banco Espírito Santo.

Conforme já foi referido anteriormente, o modelo pode ser adaptado consoante a instituição financeira, de acordo com o tipo de informação e forma como essa informação é disponibilizada.

Vamos começar por apresentar os dados de base de construção do modelo (pressupostos de base, informação proveniente do BES e informação obtida a partir do inquérito). Em seguida, veremos a forma como o valor estratégico é calculado a partir destes dados. Finalmente, serão considerados alguns cenários possíveis, tendo em conta variações dos pressupostos e dados de base.

Um protótipo do modelo é disponibilizado em Excel. Pretende-se que este protótipo seja uma versão simplificada de um possível modelo mais completo e complexo, por forma a que o processo de cálculo do valor estratégico seja no âmbito deste estudo mais claro e de fácil compreensão.

### **6.4.1. Pressupostos e informação de base**

Vamos começar por anunciar alguns pressupostos sobre os quais baseámos o nosso cálculo. Apresentamos a informação proveniente do BES, utilizada no cálculo do valor estratégico, e da Universidade de Évora, bem como a informação obtida a partir do inquérito.



Vamos partir dos seguintes pressupostos de base:

- Uma vez que um cliente deixa o banco, nunca mais volta ao banco;
- As margens financeiras são constantes para os 10 anos em estudo;
- Não existe um limite máximo de anos para terminar a licenciatura;
- O número total de alunos da Universidade de Évora é de 7.700 e o número de novos alunos que entram no primeiro ano do projecto é de 1.175 (dados relativos ao número de vagas de 2001/02);
- O número de novos alunos que entra na universidade é decrescente a uma taxa de 2% nos 5 primeiros anos e crescente a uma taxa de 2% nos 5 anos seguintes;
- A distribuição para o total de alunos do primeiro ano em termos de idade e de peso de cada classe é idêntica ao longo do horizonte temporal de 10 anos considerado para o projecto de investimento (apesar do total dos alunos variar de acordo com o que é explicitado atrás);
- Os finalistas observados terminam o seu curso, conforme as suas expectativas;
- Os elementos da classe 5 (indivíduos sem relação com o banco ou com uma taxa elevada de não-respostas) nunca serão clientes do nosso banco;
- Os indivíduos de cada classe (com excepção da classe 5) tem uma probabilidade idêntica de se tornar clientes de uma instituição bancária que invista numa universidade.

**Quadro 6.42 – Envolvimento médio de cada cliente (em euros), consoante a sua idade**

Idade	Envolvimento (em euros)
18 ou menos	1.030
19	1.375
20	1.800
21	2.450
22	3.255
23	4.350
24	5.786
25	6.834
26	7.931
27	8.978
28	10.076
29	11.123
30	12.221
31	13.268
32 ou mais	14.365

No que diz respeito aos dados provenientes de uma instituição financeira, destacamos o valor do envolvimento médio por idade do cliente e a distribuição por produto do envolvimento médio de cada cliente, apresentados no quadro anterior e no seguinte.

Note-se que no quadro abaixo apresentamos também a taxa de penetração de cartões de crédito, isto é qual a percentagem de clientes do banco que adquire um cartão de crédito.

**Quadro 6.43 – Distribuição percentual do valor do envolvimento médio de cada cliente por tipo de produto bancário e taxa de penetração de cartões de crédito**

Tipo de Produto	Envolvimento (em euros)
Dep. Ordem	12.00%
Dep. Prazo	20.00%
Fundos Mobiliários	3.00%
Banca Seguros	4.00%
Crédito Individual	9.00%
Crédito Habitação	51.00%
Taxa de penetração de cartões de crédito	28.00%

O quadro seguinte apresenta as margens financeiras por produto (em percentagem do envolvimento médio por produto ou por unidade no caso do cartão de crédito).

**Quadro 6.44 – Margem financeira (em percentagem do envolvimento médio por produto) associada a cada tipo de produto e margem por cartão de crédito**

Tipo de Produto	Margem financeira
Dep. Ordem	2.60%
Dep. Prazo	1.40%
Fundos Mobiliários	1.20%
Banca Seguros	1.00%
Crédito Individual	1.20%
Crédito Habitação	0.90%
Cartão Crédito (por cartão)	11.5

Vamos igualmente ter em conta a taxa de *churn* (isto é a percentagem de clientes que deixam de o ser em cada ano) e a taxa de retenção de clientes quando terminam a licenciatura e abandonam a faculdade abaixo indicadas. O quadro a seguir indica também as taxas de captação anuais tanto para os estudantes do primeiro ano, como para os estudantes dos anos seguintes. Finalmente, apresentamos a taxa de actualização assumida para este projecto de investimento a 10 anos.

**Quadro 6.45 – Taxas de captação anuais tanto para os estudantes do primeiro ano, como para os estudantes dos anos seguintes**

Taxa considerada	Valor
Taxa de Churn	1.30%
Taxa de retenção quando terminam licenciatura	40.00%
Taxa de captação anual no 1º ano do projecto	50.00%
Taxa de captação anual nos anos seguintes (alunos não-novos)	45.00%
Taxa de actualização	12.00%

No que diz respeito à informação proveniente do inquérito, vamos distinguir a informação relativa ao total dos alunos que são considerados à partida para a estimação do valor estratégico no primeiro ano do projecto de investimento, da informação relativa aos novos alunos que entrarão nos anos seguintes.

O quadro seguinte apresenta a distribuição percentual do total de alunos e dos novos alunos por cada uma das 6 classes ou segmentos observados.

**Quadro 6.46 – Distribuição percentual do total de alunos e dos novos alunos por cada uma das 6 classes ou segmentos observados**

Classe ou segmento	% do total de alunos	% do total de alunos do primeiro ano
Classe 1	50.06%	53.37%
Classe 2	7.02%	7.69%
Classe 3	4.60%	6.73%
Classe 4	19.67%	18.75%
Classe 5	8.68%	0.48%
Classe 6	9.96%	12.98%

Quanto à distribuição etária por cada classe, importante para o cálculo posterior do envolvimento médio por classe, também se distingue a distribuição para o total dos alunos e para os alunos do primeiro ano, conforme se pode constatar nos dois quadros seguintes.

**Quadro 6.47 – Distribuição percentual etária para o total dos estudantes, por cada uma das 6 classes em estudo**

Idade	Classe 1	Classe 2	Classe 3	Classe 4	Classe 5	Classe 6
17	0.26	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
18	10.44	12.96	25.00	9.74	0.00	15.79
19	17.23	14.81	13.89	16.23	0.00	22.37
20	19.06	14.81	16.67	17.53	0.00	19.74
21	18.80	12.96	19.44	16.23	0.00	11.84
22	12.01	14.81	5.56	6.49	0.00	17.11
23	6.01	9.26	2.78	13.64	0.00	5.26
24	5.74	7.41	5.56	5.84	0.00	5.26
25	2.61	3.70	0.00	2.60	0.00	1.32
26	2.09	1.85	2.78	2.60	0.00	0.00
27	1.57	0.00	2.78	1.30	0.00	0.00
28	0.26	0.00	2.78	3.25	0.00	0.00
29	0.78	1.85	0.00	1.30	0.00	0.00
30	0.52	1.85	2.78	1.30	0.00	0.00
31	0.78	0.00	0.00	1.30	0.00	0.00
32	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.32
34	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
35	0.26	0.00	0.00	0.65	0.00	0.00
36	0.26	1.85	0.00	0.00	0.00	0.00
37	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
39	0.00	1.85	0.00	0.00	0.00	0.00
40	0.26	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
41	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
42	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
44	0.26	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
47	0.26	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
48	0.26	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
51	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
60	0.26	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

**Quadro 6.48 – Distribuição percentual etária para os estudantes do primeiro ano, por cada uma das 6 classes em estudo**

Idade	Classe 1	Classe 2	Classe 3	Classe 4	Classe 5	Classe 6
17	0.90	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
18	34.23	43.75	64.29	35.90	0.00	44.44
19	30.63	12.50	0.00	38.46	0.00	33.33
20	13.51	12.50	7.14	20.51	0.00	7.41
21	6.31	6.25	14.29	2.56	0.00	7.41
22	3.60	6.25	7.14	0.00	0.00	3.70
23	0.90	6.25	7.14	2.56	0.00	0.00
24	0.90	0.00	0.00	0.00	0.00	3.70
25	1.80	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
26	0.90	6.25	0.00	0.00	0.00	0.00
27	0.90	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
28	0.90	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
29	1.80	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
30	0.00	6.25	0.00	0.00	0.00	0.00
31	0.90	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
32	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
34	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
35	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
36	0.90	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
37	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
39	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
40	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
41	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
42	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
44	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
47	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
48	0.90	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
51	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
60	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Finalmente, no que respeita aos dados provenientes do inquérito, vamos ter ainda em consideração a percentagem de alunos que termina o seu curso em cada uma das 6 classes em estudo, conforme apresentamos no quadro seguinte.

**Quadro 6.49 – Percentagem de alunos que terminam a sua licenciatura em cada ano, para cada uma das 6 classes em estudo**

Classe ou segmento	% do total de alunos que termina a licenciatura
Classe 1	12.24%
Classe 2	18.18%
Classe 3	11.11%
Classe 4	32.03%
Classe 5	-
Classe 6	21.05%

Tendo em conta estas informações de base, foi construído o protótipo do modelo.

### **6.4.2. Construção do protótipo**

Conforme foi mencionado anteriormente, a partir da informação de base, apresentada atrás, construiu-se um protótipo do modelo de valorização estratégica para o caso do estudo da relação entre o BES e a Universidade de Évora.

Tendo em conta a distribuição etária em cada classe e o valor do envolvimento médio por idade, obteve-se o valor do envolvimento médio por cada classe, para a totalidade dos estudantes, para o ano 0 do projecto. A partir da distribuição percentual do envolvimento médio por produto bancário, calcula-se o valor do envolvimento médio para cada tipo de produto por classe. Em seguida, para esse grupo de estudantes, vai-se calculando a evolução desse envolvimento médio por tipo de produto à medida que vão evoluindo em termos de idade, desde o ano 1 ao ano 10 do projecto. Estes cálculos encontram-se na folha 'Envolvimento Grupo inicial' no ficheiro de Excel.

De forma semelhante, para os estudantes do primeiro ano que entram na universidade no ano 1 do projecto, podemos obter a evolução do seu envolvimento médio por tipo de produto à medida que vão evoluindo em termos de idade, desde o ano 1 ao ano 10 do projecto (e assim de seguida, para os estudantes que entram no ano 2 do projecto até aos que entram no ano 10). Estes cálculos são apresentados na folha 'Envolvimento 1º ano' no ficheiro de Excel.

Vamos também estimar o número de alunos em cada ano que são clientes da instituição bancária.

Começou-se por calcular o total de clientes tendo em conta o grupo de estudantes que se encontram na Universidade de Évora no ano 0 do projecto. Para cada ano, estima-se a evolução do número de clientes tendo em conta o total de alunos não-clientes disponíveis, o total de clientes captados, o total de finalistas não-captados que saem da universidade e os alunos captados que abandonam a instituição bancária, isto é deixam de ser clientes dessa instituição.

De forma semelhante, estima-se a evolução do número de clientes para os alunos que entram no primeiro ano no ano 1 do projecto, e sucessivamente para os que entram no ano 2 a 10.

Uma vez estimado o número de clientes em cada ano do projecto durante o horizonte temporal de 10 anos, vamos estimar o número de clientes correspondente em cada uma das 6 classes em estudo. Para os estudantes do grupo do ano 0, consideramos a repartição percentual por cada classe e para para os estudantes do primeiro ano dos anos 1 a 10 a respectiva repartição para os alunos que entram pela primeira vez na universidade.

Podemos consultar estes cálculos, quer no total, quer por classe, para o grupo inicial e para os alunos que entram pela primeira vez na universidade, do ano 0 ao 10, na folha de Excel 'NALunos'.

Tendo em conta a evolução do número de clientes e a do envolvimento médio, por classe, obtemos os saldos globais por tipo de produto para o grupo inicial e para os alunos que entram pela primeira vez na universidade, durante a duração do projecto. Podemos observá-los na folha 'Saldos globais'.

É a partir desses saldos globais que obtemos as correspondentes margens financeiras e em seguida o VAL, por classe, tipo de produto, por ano do projecto e tendo em conta o grupo inicial de estudantes e aqueles que entram na universidade do ano 1 ao 10. Estes cálculos são apresentados na folha de Excel 'VAL'.



### 6.4.3. Apresentação de cenários

O cenário apresentado na alínea anterior é construído com base em informação do modelo de valorização de investimento universitário utilizado no Banco Espírito Santo. Constitui o primeiro cenário considerado e é apresentado no ficheiro de Excel Modelo\_C1.xls. O quadro seguinte apresenta o valor estratégico líquido para os 10 anos do projecto, em termos do total e para cada classe. É considerado também o valor por aluno.

**Quadro 6.50 – Valor estratégico da universidade e de cada uma das 6 classes de alunos, no total e por aluno para o cenário 1**

	Total	Por aluno
<b>Total da universidade</b>	4,900,211.37 €	636.39 €
<b>Classe 1</b>	2,778,845.16 €	720.86 €
<b>Classe 2</b>	409,032.24 €	756.25 €
<b>Classe 3</b>	265,473.06 €	749.88 €
<b>Classe 4</b>	937,804.02 €	619.24 €
<b>Classe 5</b>	0.00 €	0.00 €
<b>Classe 6</b>	509,056.89 €	663.66 €

Neste primeiro cenário, verificamos que em termos de valor total, a classe mais atractiva é a primeira. Todavia, se considerarmos o valor estratégico por aluno associado a cada classe, verificamos que a classe 2 é a mais interessante, seguida da classe 3 e, em terceira posição da classe 1.

A partir deste primeiro cenário, vamos fazer variar alguns dos pressupostos de base utilizados no cálculo do valor estratégico, isto é vamos criar diferentes cenários. Esta criação de cenários é muito simplificada neste estudo relativamente à análise que se faria num caso real de construção e aplicação do modelo de valorização estratégica. Vamos aqui cingir-nos a um tipo de construção de cenários extremos, tendo em conta modificações a nível do número de alunos que ingressam na Universidade de Évora e a nível da taxa de captação dos alunos após o primeiro ano do investimento (ou após o primeiro ano na universidade para os novos alunos). Consideramos primeiro separadamente as duas tendências e, em seguida, as tendências em simultâneo.

No segundo cenário considerado (ficheiro de Excel Modelo\_C2.xls), vamos tomar as seguintes modificações relativamente ao cenário 1:

- Assumimos que o número de ingressados da universidade não corresponde ao número de vagas disponíveis, mas ao número real de ingressados em 2001/2002;
- Verificamos que o número de estudantes ingressados no 1º ano na Universidade de Évora desceu de 961 para 885, de 2001/02 para 2002/03. Isso corresponde a um decréscimo de 7.9% no número de ingressos. Utilizaremos este valor como taxa de crescimento dos novos alunos para os 5 primeiros anos do projecto em vez da taxa de -2.0% indicada no cenário 1.

No quadro apresentado a seguir, verificamos que o valor estratégico total do cenário 2 decresce cerca de 11% relativamente ao montante estimado no cenário 1.

**Quadro 6.51 – Valor estratégico da universidade e de cada uma das 6 classes de alunos, no total e por aluno para o cenário 2**

	<b>Total</b>	<b>Por aluno</b>
<b>Total da universidade</b>	4,343,260.34 €	564.06 €
<b>Classe 1</b>	2,460,890.52 €	638.38 €
<b>Classe 2</b>	358,456.51 €	662.74 €
<b>Classe 3</b>	230,717.25 €	651.70 €
<b>Classe 4</b>	848,109.52 €	560.02 €
<b>Classe 5</b>	0.00 €	0.00 €
<b>Classe 6</b>	445,086.55 €	580.26 €

A classe 1 ainda é a mais atractiva no que respeita ao montante total (visto ser a classe com um maior número de estudantes), porém, em termos do valor por aluno, destacamos as classes 2 e 3 com os valores estratégicos mais elevados.

Quanto ao terceiro cenário considerado, vamos tomar a seguinte modificação relativamente ao cenário 1: a taxa de captação de novos clientes para a instituição bancária para os anos após o primeiro ano de investimento não será de 45%, como estimado no cenário 1, mas de 60%.

**Quadro 6.52 – Valor estratégico da universidade e de cada uma das 6 classes de alunos, no total e por aluno para o cenário 3**

	Total	Por aluno
<b>Total da universidade</b>	5,082,708.00 €	660.09 €
<b>Classe 1</b>	2,879,748.00 €	747.03 €
<b>Classe 2</b>	424,889.80 €	785.57 €
<b>Classe 3</b>	274,926.00 €	776.58 €
<b>Classe 4</b>	975,088.10 €	643.86 €
<b>Classe 5</b>	0.00 €	0.00 €
<b>Classe 6</b>	528,056.70 €	688.43 €

Esta modificação optimista num dos parâmetros de base do modelo faz aumentar o valor estratégico total calculado para o cenário 3 em quase 4%, comparativamente ao cenário 1. Este é um cenário extremo quando ambas as tendências consideradas levam o valor estratégico a ser máximo.

Em termos totais, a classe 1 é sempre a que apresenta um valor estratégico superior. Todavia, a classe 2, seguida da 3, são as mais atractivas em termos de valor por aluno.

No que respeita ao quarto cenário, vamos assumir que, ao contrário do que sucede no cenário 3, a taxa de captação de novos clientes para a instituição bancária para os anos após o primeiro ano de investimento vai diminuir de 45% para 30%.

**Quadro 6.53 – Valor estratégico da universidade e de cada uma das 6 classes de alunos, no total e por aluno para o cenário 4**

	Total	Por aluno
<b>Total da universidade</b>	4,572,320.97 €	593.81 €
<b>Classe 1</b>	2,596,268.17 €	673.50 €
<b>Classe 2</b>	381,056.29 €	704.53 €
<b>Classe 3</b>	248,252.25 €	701.23 €
<b>Classe 4</b>	872,138.26 €	575.88 €
<b>Classe 5</b>	0.00 €	0.00 €
<b>Classe 6</b>	474,606.00 €	618.74 €

Isto tem como consequência o facto do valor estratégico total diminuir cerca de 7% relativamente ao cenário 1.

Em termos do total, a classe 1 continua a ser a mais atractiva, mas, considerando o valor estratégico por aluno, as classes 2 e 3 são as mais interessantes.

No cenário 2\_3, consideramos as modificações, simultaneamente, dos cenários 2 e 3 relativamente ao cenário 1, a saber:

- Assumimos que o número de ingressados da universidade não corresponde ao número de vagas disponíveis, mas ao número real de ingressados em 2001/2002;
- Verificamos que o número de estudantes ingressados no 1º ano na Universidade de Évora desceu de 961 para 885, de 2001/02 para 2002/03. Isso corresponde a um decréscimo de 7.9% no número de ingressos. Utilizaremos este valor como taxa de crescimento dos novos alunos para os 5 primeiros anos do projecto em vez da taxa de -2.0% indicada no cenário 1;
- A taxa de captação de novos clientes para a instituição bancária para os anos após o primeiro ano de investimento não será de 45%, como estimado no cenário 1, mas de 60%.

Estas modificações levam a que o valor estratégico total estimado desça cerca de 8% relativamente ao valor do cenário 1 (não desce tanto quanto o estimado para o cenário 2, visto a modificação associada ao cenário 3 contrabalançar um pouco o decréscimo).

**Quadro 6.54 – Valor estratégico da universidade e de cada uma das 6 classes de alunos, no total e por aluno para o cenário 2\_3**

	Total	Por aluno
<b>Total da universidade</b>	4,502,742.00 €	584.77 €
<b>Classe 1</b>	2,548,480.00 €	661.10 €
<b>Classe 2</b>	372,146.10 €	688.05 €
<b>Classe 3</b>	238,752.30 €	674.40 €
<b>Classe 4</b>	881,839.90 €	582.29 €
<b>Classe 5</b>	0.00 €	0.00 €
<b>Classe 6</b>	461,523.60 €	601.69 €

As classes mais atractivas em termos do valor estratégico por aluno são, a um nível muito semelhante entre si, a classe 2, a 3 e a 1.

Quanto ao cenário 2\_4, vamos considerar as modificações, simultaneamente, dos cenários 2 e 4 relativamente ao cenário 1, a saber:

- Assumimos que o número de ingressados da universidade não corresponde ao número de vagas disponíveis, mas ao número real de ingressados em 2001/2002;
- Verificamos que o número de estudantes ingressados no 1º ano na Universidade de Évora desceu de 961 para 885, de 2001/02 para 2002/03. Isso corresponde a um decréscimo de 7.9% no número de ingressos. Utilizaremos este valor como taxa de crescimento dos novos alunos para os 5 primeiros anos do projecto em vez da taxa de -2.0% indicada no cenário 1;
- A taxa de captação de novos clientes para a instituição bancária para os anos após o primeiro ano de investimento não será de 45%, como estimado no cenário 1, mas de 30%.

**Quadro 6.55 – Valor estratégico da universidade e de cada uma das 6 classes de alunos, no total e por aluno para o cenário 2\_4**

	Total	Por aluno
<b>Total da universidade</b>	4,053,197.00 €	526.39 €
<b>Classe 1</b>	2,299,991.00 €	596.64 €
<b>Classe 2</b>	333,961.10 €	617.45 €
<b>Classe 3</b>	215,852.60 €	609.71 €
<b>Classe 4</b>	788,455.10 €	520.63 €
<b>Classe 5</b>	0.00 €	0.00 €
<b>Classe 6</b>	414,936.70 €	540.95 €

No que respeita a este cenário, verificamos que o valor estratégico total calculado diminui 17% comparativamente ao estimado no cenário 1. Este é um cenário extremo quando ambas as tendências consideradas levam o valor estratégico a ser mínimo.

A classe 1 continua a ser a ter associado um valor estratégico total superior à das outras classes e, neste cenário, o valor por aluno é muito próximo dos estimados para as classes 2 e 3 (que apresentam os valores por aluno maiores).

Após analisar os diversos cenários possíveis e plausíveis, tendo em conta as variações nos principais parâmetros considerados, podemos tomar a decisão de investimento mais aconselhável. Podemos seguir um caminho conservador e tomar a decisão com base no pior cenário possível (no nosso exemplo o cenário 2\_4) ou podemos associar probabilidades a cada cenário e calcular o valor estratégico a partir dos diversos cenários construídos. Todavia, esta última opção pressupõe um estudo mais pormenorizado relativamente às tendências para o futuro, do que aquele que aqui é possível realizar, com a informação disponível. Complementarmente, poderíamos aplicar cenários pelo método das forças condutoras, o que seria mais um elemento enriquecedor que poderia ajudar a decisão de investimento.

## 6.5. Distribuição de novos indivíduos

A distribuição de novos indivíduos nas classes já criadas pode ser realizada aplicando métodos de classificação hierárquica ou de árvores de decisão.

### 6.5.1. Distribuição utilizando Classificação hierárquica

Uma vez criadas as classes, podemos considerar novos indivíduos como elementos suplementares na análise classificatória e identificar a classe que estará mais próxima de cada indivíduo. A qualidade dessa projecção pode ser medida com base na contribuição relativa dada na AFCM.

**Quadro 6.56 – Identificação do conjunto de 161 inquiridos seleccionados aleatoriamente como amostra de teste e respectiva pertença de classe**

	classe 1			classe 2	classe 3	classe 4		classe 5	classe 6
5	217	389	580	43	9	1	398	31	34
10	219	392	582	72	101	33	415	70	73
11	230	395	589	84	126	97	510	131	90
12	231	400	597	103	174	117	521	175	200
14	243	403	606	138	260	118	603	594	209
20	246	411	616	251	275	145	657	660	264
21	253	417	622	318	664	146	675	784	281
29	254	432	624	334	671	150	732		409
32	283	433	626	352	718	156	750		426
50	287	435	628	429		159	777		460
60	288	444	631	450		161			473
66	304	456	633	652		199			477
79	309	471	659	695		207			
88	312	484	662			223			
171	317	501	672			245			
173	320	530	673			256			
178	332	544	686			296			
179	336	552	706			319			
180	337	567	712			338			
181	342	569	713			358			
183	350	570	766			371			
188	388	572	782			381			

Vamos seleccionar aleatoriamente cerca de 20% do total dos 783 indivíduos em estudo. Essa sub-amostra de 161 indivíduos vai ser tomada como amostra de elementos suplementares à análise, por forma a verificar se o modelo hierárquico construído classifica correctamente esses indivíduos. O quadro acima identifica os indivíduos utilizados, bem como a classe a que pertencem.

Após inseridos estes indivíduos como elementos suplementares, verificámos que o modelo hierárquico classificou correctamente a 100% todos eles, ou seja, colocou-os efectivamente na classe a que anteriormente pertenciam.

### **6.5.2. Distribuição utilizando Árvores de decisão**

Outra forma alternativa de distribuir novos indivíduos pelas classes é recorrer a métodos como árvores de decisão.

Vamos começar por tomar como amostra activa 67% da amostra total e os restantes 33% como amostra de teste.



**Quadro 6.57 – Distribuição dos inquiridos consoante a classe de origem e aquela em que foram classificados para a amostra-base de 67% da amostra total em estudo**

AFECTAÇÃO DE INDIVÍDUOS - PODER DISCRIMINANTE

AMOSTRA BASE = 525

CLASSE DE AFECTAÇÃO	CLASSE DE ORIGEM					
	AA_1	AA_2	AA_3	AA_4	AA_5	AA_6
AA_1	249	16	0	11	2	0
	94.7	43.2	0.0	10.7	4.3	0.0
AA_2	0	12	0	0	0	0
	0.0	32.4	0.0	0.0	0.0	0.0
AA_3	0	1	24	2	0	0
	0.0	2.7	100.0	1.9	0.0	0.0
AA_4	11	2	0	81	0	1
	4.2	5.4	0.0	78.6	0.0	1.9
AA_5	0	0	0	0	44	0
	0.0	0.0	0.0	0.0	95.7	0.0
AA_6	3	6	0	9	0	51
	1.1	16.2	0.0	8.7	0.0	98.1
TOTAL	263	37	24	103	46	52
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

O quadro anterior apresenta a forma como são distribuídos os estudantes da amostra-base (67% da amostra total) pelas diversas classes.

Conforme podemos observar no quadro anterior e confirmar no quadro abaixo, as classes onde a percentagem de bem classificados é aparentemente menor são as classes 2, sobretudo (com apenas 32% de indivíduos correctamente classificados), e 4 (com 78% de estudantes correctamente classificados).

Todavia, a classe 2 é a classe mais pequena de todas em termos de efectivo, o que pode explicar esta menor capacidade do método em classificar correctamente alguns dos indivíduos que a compõem.

Note-se que 43% dos indivíduos da classe 2 são classificados como pertencentes à classe 1. Todas as restantes classes apresentam taxas de sucesso na classificação de pelo menos 95%.

**Quadro 6.58 – Taxas de sucesso na classificação de estudantes, para a amostra-base de 67% da amostra total em estudo**

PERCENTAGEM APARENTE DE BEM CLASSIFICADOS

CLASSE	FREQ.	/EM	%
AA_1	249	263	94.68
AA_2	12	37	32.43
AA_3	24	24	100.00
AA_4	81	103	78.64
AA_5	44	46	95.65
AA_6	51	52	98.08
	461	525	87.81

O quadro seguinte apresenta a forma como são distribuídos os estudantes da amostra-teste (33% da amostra total) pelas diversas classes. Como podemos verificar, é novamente a classe 2 a que apresenta piores resultados em termos de classificação correcta. Todavia, aqui a amostra relativa à classe 2 é ainda mais pequena (total de 18 indivíduos) e a percentagem de sucesso estimada na classificação dos indivíduos que a compõem é ainda menor (22%).

De uma forma geral, com a excepção da classe 5 e no limite da classe 1, todas as classes apresentam percentagens estimadas de sucesso na classificação bastante inferiores para a amostra-teste que para a amostra-base.

**Quadro 6.59 – Distribuição dos inquiridos consoante a classe de origem e aquela em que foram classificados para a amostra-teste de 33% da amostra total em estudo**

AMOSTRA TESTE = 258

CLASSE DE AFECTAÇÃO	CLASSE DE ORIGEM					
	AA_1	AA_2	AA_3	AA_4	AA_5	AA_6
AA_1	116	9	0	4	1	1
	89.9	50.0	0.0	7.8	4.5	3.8
AA_2	2	4	0	1	0	0
	1.6	22.2	0.0	2.0	0.0	0.0
AA_3	1	0	12	0	0	1
	0.8	0.0	100.0	0.0	0.0	3.8
AA_4	8	3	0	42	0	6
	6.2	16.7	0.0	82.4	0.0	23.1
AA_5	0	0	0	0	21	0
	0.0	0.0	0.0	0.0	95.5	0.0
AA_6	2	2	0	4	0	18
	1.6	11.1	0.0	7.8	0.0	69.2
TOTAL	129	18	12	51	22	26
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

**Quadro 6.60 – Taxas estimadas de sucesso na classificação de estudantes, para a amostra-teste de 33% da amostra total em estudo**

ESTIMAÇÃO DA PERCENTAGEM TEÓRICA DE BEM CLASSIFICADOS

CLASSE	FREQ.	/EM	%
AA_1	116	129	89.92
AA_2	4	18	22.22
AA_3	12	12	100.00
AA_4	42	51	82.35
AA_5	21	22	95.45
AA_6	18	26	69.23
	213	258	82.56

Dada a limitação no sucesso em classificar determinados indivíduos de classes de dimensão menor, decidimos tomando como amostra activa a amostra total e como amostra de teste o conjunto de indivíduos que foram utilizados como indivíduos suplementares na Classificação hierárquica.

O quadro seguinte apresenta a forma como são distribuídos os estudantes da amostra-base (amostra total) pelas diversas classes.

Os indivíduos da classe 2 continuam a ser os mais mal classificados. Todavia, a maioria já é correctamente associada a essa classe (cerca de 66% dos indivíduos dessa classe).

**Quadro 6.61 – Distribuição dos inquiridos consoante a classe de origem e aquela em que foram classificados para a amostra-base idêntica à amostra total em estudo**

AFECTAÇÃO DE INDIVÍDUOS - PODER DISCRIMINANTE

AMOSTRA BASE = 782

CLASSE DE AFECTAÇÃO	CLASSE DE ORIGEM					
	AA_1	AA_2	AA_3	AA_4	AA_5	AA_6
AA_1	380	11	0	8	3	1
	96.9	20.0	0.0	5.2	4.4	1.3
AA_2	1	36	0	2	0	0
	0.3	65.5	0.0	1.3	0.0	0.0
AA_3	1	0	36	0	0	1
	0.3	0.0	100.0	0.0	0.0	1.3
AA_4	9	5	0	142	0	3
	2.3	9.1	0.0	92.2	0.0	3.9
AA_5	0	0	0	0	65	0
	0.0	0.0	0.0	0.0	95.6	0.0
AA_6	1	3	0	2	0	72
	0.3	5.5	0.0	1.3	0.0	93.5
TOTAL	392	55	36	154	68	77
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Para todas as restantes classes as percentagens de sucesso na classificação de indivíduos é superior a 90%.

**Quadro 6.62 – Taxas de sucesso na classificação de estudantes, para a amostra-base idêntica à amostra total em estudo**

PERCENTAGEM APARENTE DE BEM CLASSIFICADOS

CLASSE	FREQ.	/EM	%
AA_1	380	392	96.94
AA_2	36	55	65.45
AA_3	36	36	100.00
AA_4	142	154	92.21
AA_5	65	68	95.59
AA_6	72	77	93.51
	731	782	93.48

**Quadro 6.63 – Distribuição dos inquiridos consoante a classe de origem e aquela em que foram classificados para a amostra-teste com os indivíduos suplementares utilizados na classificação hierárquica**

AMOSTRA TESTE = 162

CLASSE DE AFECTAÇÃO	CLASSE DE ORIGEM					
	AA_1	AA_2	AA_3	AA_4	AA_5	AA_6
AA_1	85 96.6	2 15.4	0 0.0	1 3.1	1 14.3	0 0.0
AA_2	0 0.0	10 76.9	0 0.0	1 3.1	0 0.0	0 0.0
AA_3	1 1.1	0 0.0	9 100.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0
AA_4	1 1.1	1 7.7	0 0.0	30 93.8	0 0.0	0 0.0
AA_5	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	6 85.7	0 0.0
AA_6	1 1.1	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	13 100.0

TOTAL	88	13	9	32	7	13
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

**Quadro 6.64 – Taxas estimadas de sucesso na classificação de estudantes, para a amostra-teste com os indivíduos suplementares utilizados na classificação hierárquica**

ESTIMAÇÃO DA PERCENTAGEM TEÓRICA DE BEM CLASSIFICADOS

CLASSE	FREQ.	/EM	%
AA_1	85	88	96.59
AA_2	10	13	76.92
AA_3	9	9	100.00
AA_4	30	32	93.75
AA_5	6	7	85.71
AA_6	13	13	100.00
	153	162	94.44

No que respeita à amostra-teste, com a exceção da classe 5 que apresenta uma percentagem estimada de bem classificados de 86%, todas as restantes classes apresentam taxas de sucesso na classificação superiores à da amostra total. Só considerando uma amostra maior é que provavelmente permitiria construir um modelo com base em árvores de decisão com que se obtivesse resultados melhores.

# Capítulo VII

# **Conclusões**



## Capítulo VII

# Conclusões

Num verdadeiro quadro de mudança é o cliente quem, cada vez mais, dita as regras e só aqueles bancos que tiverem fortes preocupações com a satisfação das necessidades deste sobreviverão no futuro. Na realidade, os bancos em Portugal já começam a perceber que a utilização de técnicas de «hard-selling» é cada vez menos eficaz e até prejudicial junto dos clientes mais informados ou de nível sócio-económico mais elevado.

Em paralelo, a utilização de novas tecnologias possibilita um aumento da capacidade de armazenamento e processamento de informação dos clientes, a custos cada vez mais reduzidos.

Esta nova realidade tecnológica, nomeadamente as «data warehouse», «data mining» e a internet, permite a disponibilização de novas formas de contacto, acesso e distribuição, assim como, novas e eficazes abordagens comerciais, numa tentativa de personalização e diferenciação da oferta bancária.

Com o aparecimento dos canais alternativos, o balcão deixa de ser o único elo de ligação entre o banco e o cliente. Todavia, será necessária uma redefinição do papel do balcão, tornando este espaço um centro de aconselhamento técnico individual.

Esta nova filosofia permitirá encontrar os produtos financeiros adequados a cada cliente, partindo do conhecimento do cliente para os produtos e não dos produtos para o cliente.

Na realidade, os bancos têm de estar muito atentos aos mercados onde actuam, uma vez que estes são constituídos por grupos de clientes com necessidades e características diferentes.

Ao mesmo tempo, conforme verificámos neste estudo, a clientela mais jovem, tem vindo a despertar, cada vez mais, a atenção dos bancos, uma vez que esta medida permitirá rejuvenescer as bases de dados, numa busca de fidelização dos clientes o mais cedo possível.

Para conseguirem alcançar este objectivo, os bancos terão de ter um conhecimento profundo dos jovens enquanto consumidores: saber em que acreditam, o que pretendem e como actuam.

Será com base nesse conhecimento que os bancos terão de criar ofertas específicas para a satisfação das necessidades destes, tentando em simultâneo educar os jovens a compreender os benefícios que podem advir de uma relação de mútua confiança entre ambas as partes.

O objectivo principal deste estudo consistiu em determinar o valor estratégico esperado de uma instituição universitária. Pretendeu-se desenvolver uma metodologia que possa ser seguida para avaliar uma determinada universidade em estudo, nomeadamente no que respeita à população estudantil. Nesse sentido, elegemos a Universidade de Évora como objecto de estudo.

Um dos primeiros aspectos que verificámos foi que o segmento de estudantes universitários em estudo não é homogéneo. Efectivamente, e como vimos no estudo, é possível identificar diferentes necessidades financeiras, presentes e latentes, nos sub-segmentos (classes) identificados, em termos de perfil, posse bancária, sofisticação, relação com o banco e potencial de futuro (oferta ideal).

Com efeito, no que respeita à segmentação dos estudantes, identificou-se um segmento associado às não-respostas. Esses inquiridos poderão ser estudantes com características distintas daqueles que responderam. Só um estudo especialmente dirigido a eles é que permitiria caracterizá-los e posteriormente aplicar métodos de estimação de não-respostas.

Uma vez definidos e caracterizados os segmentos de estudantes em estudo, obtidos com base nas variáveis consideradas mais relevantes para os custos e proveitos de uma instituição bancária, pôde-se avançar com o cálculo do valor estratégico de cada

classe ou segmento e, conseqüentemente, do valor estratégico da Universidade de Évora.

Com base na aplicação do inquérito definiram-se classes de indivíduos, caracterizadas em termos da oferta presente da instituição bancária em causa e das suas necessidades. Note-se que cada instituição bancária que decidir aplicar este modelo, deverá estudar a sua oferta disponível mais adaptada a cada classe, com vista aos melhores resultados possíveis.

Neste quadro e partindo da informação de base, apresentada no capítulo VI, construiu-se um protótipo do modelo de valorização estratégica para o caso do estudo da relação entre o BES e a Universidade de Évora.

Tendo em conta a evolução do número de clientes e a do envolvimento médio, por classe, obtivemos os saldos globais por tipo de produto para o grupo inicial e para os alunos que entram pela primeira vez na universidade, durante a duração do projecto.

Foi a partir desses saldos globais que obtivemos as correspondentes margens financeiras e em seguida o VAL, por classe, tipo de produto, por ano do projecto e tendo em conta o grupo inicial de estudantes e aqueles que entram na universidade do ano 1 ao 10.

Num primeiro cenário, verificámos que em termos de valor total, a classe mais atractiva é a primeira – alunos nem finalistas, nem primeiros anos, que se encontram insatisfeitos com diversos aspectos da Universidade.

Todavia, ao considerarmos o Valor Estratégico Esperado (VEE) por aluno associado a cada classe, verificámos que a classe 2 (alunos que tendem a ter relação com vários bancos) é a mais interessante, seguida da classe 3 (alunos que apresentam elevados níveis de utilização de canais alternativos) e, em terceira posição da classe 1.

A partir deste primeiro cenário, fizemos variar alguns dos pressupostos de base utilizados no cálculo do valor estratégico, isto é, criámos diferentes cenários. Esta criação de cenários foi muito simplificada neste estudo relativamente à análise que se faria num caso real de construção e aplicação do modelo de valorização estratégica. Assim, cingimo-nos a um tipo de construção de cenários extremos,

tendo em conta modificações ao nível do número de alunos que ingressam na Universidade de Évora e ao nível da taxa de captação dos alunos após o primeiro ano do investimento (ou após o primeiro ano na universidade para os novos alunos). Considerámos primeiro separadamente as duas tendências e, em seguida, as tendências em simultâneo.

Após a análise dos diversos cenários possíveis e plausíveis, tendo em conta as variações nos principais parâmetros considerados, podemos tomar a decisão de investimento mais aconselhável. Podemos seguir um caminho conservador e tomar a decisão com base no pior cenário possível (no nosso exemplo o cenário 2\_4) - VEE Total de 4,053,197.00 € - ou podemos associar probabilidades a cada cenário e calcular o valor estratégico a partir dos diversos cenários construídos. Todavia, esta última opção pressupõe um estudo mais pormenorizado relativamente às tendências para o futuro, do que aquele que aqui foi possível realizar, com a informação disponível. Complementarmente, poderíamos aplicar cenários pelo método das forças condutoras, o que seria mais um elemento enriquecedor que poderia ajudar a decisão de investimento.

Ao nível das diferentes classes (sub-segmentos) observou-se que existem algumas características distintas nos alunos dos cursos de Economia e Gestão (classe 6), contudo, não são necessariamente mais valiosos, como se poderia pensar.

**Quadro 7.1 – Valor estratégico da universidade e de cada uma das 6 classes de alunos, no total e por aluno (cenário pessimista)**

	Total	Por aluno
<b>Total da universidade</b>	4,053,197.00 €	526.39 €
<b>Classe 1</b>	2,299,991.00 €	596.64 €
<b>Classe 2</b>	333,961.10 €	617.45 €
<b>Classe 3</b>	215,852.60 €	609.71 €
<b>Classe 4</b>	788,455.10 €	520.63 €
<b>Classe 5</b>	0.00 €	0.00 €
<b>Classe 6</b>	414,936.70 €	540.95 €

Apesar dos resultados em si não serem generalizáveis ao mercado universitário em Portugal, a metodologia de análise desenvolvida pretende ser aplicável no estudo de qualquer instituição universitária em Portugal (e eventualmente noutros países).

Refira-se que, com base na aplicação de um inquérito, foi caracterizada a população de estudantes universitários da Universidade de Évora. Após a análise e interpretação dos resultados do inquérito (aplicando estatística descritiva univariada e bivariada), foi efectuado o processo de segmentação da população alvo, isto é, de criação de classes ou segmentos de estudantes. Utilizou-se então a informação proveniente de uma instituição financeira, o Banco Espírito Santo, para construir o modelo de valorização associado a cada classe ou segmento, estimando-se o VAL (valor actualizado líquido) correspondente a 10 anos. A partir do modelo desenvolvido, analisaram-se diversos cenários possíveis, modificando-se alguns parâmetros ou pressupostos de base, com vista a se verificar a conseqüente evolução do VAL estimado.

Por outro lado, apresentámos também duas formas alternativas/complementares de enquadrar novos indivíduos no modelo que poderão servir de pista para estudos futuros.

Assim, o modelo aqui construído constitui um modelo possível dada a informação disponível, que pode ser sempre adaptado e desenvolvido de forma mais complexa e completa e melhorado de acordo com os sistemas de *information delivery* de cada instituição financeira, isto é, dependendo do tipo de sistemas de informação e de conhecimento que se possa extrair dos mesmos. A adaptação e o melhoramento do modelo passam não só pela fase de desenvolvimento do modelo em si, mas igualmente pela concepção e aplicação do questionário na fase de inquérito.

No caso de se aplicar o modelo com vista a tomar uma decisão de investir ou não em determinada universidade, um primeiro apuramento de resultados permitiria controlar a repartição da amostra relativamente a variáveis não utilizadas na estratificação a-priori, bem como estudar e minorar o problema das não-respostas.

Com este estudo gostaríamos de poder auxiliar os bancos a terem um conhecimento mais exacto e profundo do mercado universitário, de modo a que consigam melhor direccionar produtos/serviços financeiros específicos e, assim, fidelizarem estes potenciais "grandes" clientes.

No entanto, os bancos que pretendam dinamizar as suas acções no segmento dos estudantes universitários terão de ter a plena consciência dos custos e benefícios que existem em captar os clientes enquanto jovens universitários e de que esta estratégia só fará sentido se conseguirem manter fiéis estes clientes mesmo após o término da licenciatura.

Uma das limitações deste trabalho, prende-se com o risco, inerente a qualquer estudo que inclua dados com base em cenários futuros, da possibilidade de não ocorrência dos pressupostos. Em paralelo, outra limitação que poderá ser apontada é a não inclusão de outros segmentos: os docentes e funcionários da Universidade. Porém, será importante lembrar que estes segmentos não foram utilizados por limitações de tempo e, sobretudo, financeiras.

No que diz respeito às principais virtudes do trabalho, elas decorrem directamente de três pilares:

- Do seu conteúdo específico, numa área onde os estudos, a bibliografia e as investigações não abundam. Com efeito, a área do marketing bancário que estuda a relação entre os bancos e as universidades está muito carente em termos de estudos e investigações. A maioria dos estudos centram-se, fundamentalmente, no domínio da oferta e da abordagem comercial, descurando claramente o domínio do “Valor Esperado” e a componente estratégica;
- Da sua originalidade metodológica, que advém da combinação de vários métodos aplicados e da sua adequação ao objecto de estudo. Sendo precisamente esse conjunto combinado e a sua aplicação a esse objecto que vincula a originalidade;
- Da potencialidade de expansão da metodologia utilizada. Apesar de ter sido especificamente construído para o estudo estratégico dos bancos em relação às universidades, o referencial metodológico reúne potencialidades (consistência e flexibilidade) para, com as adaptações necessárias, poder ser aplicado a outras instituições, não universitárias, onde convivam diferentes

grupos de potenciais clientes bancários, com por exemplo hospitais (médicos, enfermeiros, administrativos, entre outros).

Neste âmbito, o presente trabalho constitui a primeira fase de um projecto mais amplo, que visa aprofundar o estudo da relação dos bancos com outras instituições não financeiras.

Refira-se que no caso em estudo, verificámos que o mercado universitário é constituído por vários segmentos de clientes:

- A Universidade;
- Os estudantes (que resultam de vários sub-grupos diferentes);
- Os docentes;
- Os funcionários.

Neste quadro, será que os bancos estão preparados, em termos organizacionais, para responder de forma rápida e eficaz às exigências destes diferentes tipos de clientes ? Será que faz sentido as agências bancárias nas universidades terem o mesmo modelo de negócio de um balcão dito tradicional ? E esse modelo organizacional e de distribuição a encontrar aplicar-se-á a outras instituições, como por exemplo hospitais ?

Em suma, este trabalho permitiu descobrir pistas de interesse, com o potencial necessário para que a continuidade à investigação seja uma realidade.

# **Bibliografia**



# Bibliografia

## Capítulo II

- ANSOFF, H.I. (1957). "Strategies for Diversification", *Harvard Business Review*. September-October, 24-113.
- ANTUNES, José Eiras (1994). *Marketing Financeiro*. Texto Editora, p. 26.
- ASSAEL, H. (1992). *Consumer Behavior and Marketing Action*. 4ª Edição, PWS-KENT, 555-585.
- BACKER, Michael J. (1993). "Bank Marketing: Myth or Reality ?", *International Journal of Bank Marketing*. Vol. 11, Nº 6, 5-11.
- BADOC, Michel (Juillet-Aôut 1999). "Trois défis pour la banque de demain", *Banque magazine*. Nº 605, p. 20-23.
- BADOC, Michel; LAVAYSSIÈRE, B.; COPIN, E. (1999). *E-marketing de la banque et de l'assurance*. Editions d'Organisation.
- BANK ADMINISTRATION INSTITUTE (BAI) (1986). *Marketing Excellence: The Retail Banking Imperative*. First Manhattan Consulting Group, p. 7-9.
- BARRAS, R. (1986). *Towards a teory of Innovation in Services*. Research Policy.
- BASE DE DADOS EMPRESARIAL Data E, (1996).
- BAUER, James L. (1995). *Distribution 2000: Developing and Implementing Strategies for Retail Financial Institutions*. Lafferty Publications, Dublin.
- BEANE, T.P.; ENNIS, D.M. (1987). "Market Segmentation: A Review", *European Journal of Marketing*. Vol. 21, Nº 5, 20-42.
- BERRY, Leonard (1986). "Big Ideas in Services Marketing", *Journal of Consumer Marketing*. 47-51.
- BERRY, Leonard; PARASURAMANE, A. (1991). *Marketing Services: Competing Through Quality*. Free Press, New York, p. 16.
- BRITO, Carlos Melo (1998). "O Marketing da 3ª vaga", *Revista Portuguesa de Marketing*. Ano 2, Nº 6, Edições IPAM.
- CANTO, Georges; BOUROCHE, Jean-Marie (1995). *Segmentation, Risk and Profitability: Towards a Comprehensive and Dynamic Vision of Customers*. Study Report by EFMA, 5-7.
- CATHELAT, B. (1991). "Marketing et Société", *Risques*. nº7.
- CENTRE OF ADVANCED COMMUNICATIONS (CCA) (1995). *Crédit Agricole Marketing Strategy*. CCA Research, France.
- CHRISTENSEN, Clayton M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies cause great Firms to fail*. Harvard Business School Press, p. 199.

- Cit. por ENNEY, Christine T; WRIGHT, Mike; THWAITES, Des (1993). *Cases in Marketing Financial Services*. Ed. Butterworth-Heinemann, Col. Marketing Series, UK.
- Cit. por OLIVEIRA, Hugo Vaz (1999). "A Banca enfrenta «mudança de paradigma» com a internet", *Semanário Económico*. p. 54.
- Cit. em Council on Financial Competition (Março 1999). *Estrategias para la Retención de clientes*. Corporate Executive Board.
- CLARKSON, A. H.; STEELE, M. J. (1990). "Competitive Strategies in Banking Services: Implications of Segmentation Analysis of Consumers by Age Groups", *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 1, Nº 2.
- COOPERS & LYBRAND (1996). *Building Tomorrow's Leading Retail Bank*. p. 4.
- COUNCIL ON FINANCIAL COMPETITION (1998). *Cross-selling*. The Advisory Board, EUA.
- CROFT, Michael J.(1994). "Market Segmentation", *Marketing for Managers*. 4-5.
- CUTLER, Laurel (Julho 1989). "Stars of the 1980's Cast their Light", *Fortune*, p. 76.
- DELOITTE CONSULTING AND DELOITTE TOUCHE TOHMATSU (1998). *Competing for your Customers: The Future of Retail Financial Services*.
- DIBB, Sally; SIMKIN, Lyndon (1996). *The Market Segmentation: Target Marketing for Marketing Managers*. Routledge, GB, p. 10.
- DOYLE, P.; SAUNDERS, J. (1985). "Market Segmentation and Positioning in Specialized Industrial Markets", *Journal of Marketing*. Vol. 49, Nº 2, 24-32.
- EASINGWOOD, Christopher J.; MAHAJAN, Vijav (1989). "Positioning of Financial Services for Competitive Advantage". *Journal of Product Innovation Management*, Nº6, p. 209.
- EFMA (1999). *The Future of Financial Services Distribution in Europe*. p. 13.
- EIGLIER, Pierre (1998). "Quality Policy in Service Units", *Revista Portuguesa de Marketing*. IPAM, ano 2, nº 6.
- EIGLIER, Pierre; LANGEARD, Eric (1991). *SERVUCTION: A Gestão, Marketing de Empresas de Serviços*. McGraw-Hill.
- EMC (1998). *Enciclopédia Internacional de Marketing*. Porto Editora, p.181.
- ENNEw, Christine T; WRIGHT, Mike; THWAITES, Des (1993). *Cases in Marketing Financial Services*. Ed. Butterworth-Heinemann, Col. Marketing Series, UK, p. 3.
- ENNEw, Christine T; WRIGHT, Mike; THWAITES, Des (1993). "Strategic Marketing in Financial Services: Retrospect and Prospect", *International Journal of Bank Marketing*. Vol. 11, Nº 6, 12-18.
- ERNEST & YOUNG (1999). *E-Commerce: 1999 Special Report Technology in Financial Services*. p. 1.
- FEIGENBAUM, Randi (1999). "No Saturday Hours at Fleet", *New York Newsday*, 17 Junho.
- FERNANDES, José D. Vitória; PORTELA, João Luís (1994). *O Sistema Bancário Português*. Gabinete de Estudos Económicos, Cooperação e Informação da CGD, p.11.

- FERREIRA, Maria Manuela (1997). *Avaliação do Marketing na Banca e o «Pricing» dos Produtos Financeiros*. Lisboa: ISEG, Tese de Mestrado.
- FÓRNEAS, Nuno (1994/95). *As Tecnologias de Informação, A Banca e o Processo de Criação de Valor*. Lisboa: ISEG, Tese de Mestrado.
- FÓRNEAS, Nuno (1999). "A nova missão da Banca: o acesso como factor chave", *Semanário Económico*.
- FREIRE, Adriano (1997). *Internacionalização: Desafios para Portugal*. Editorial Verbo, Lisboa, p. 63.
- GILBERT, David (1999). *Retail Marketing Management*. Financial Times, Prentice Hall, p. 340.
- GOES, Joaquim (Março 1999). *Sector Financeiro, Tendências Recentes e Futuras*. Banco Espírito Santo.
- GOLDFINGER, Charles (1988) – "Retail Customers", *Dynasteurs magazine*, Maio.
- GRANADO, José (1992). *Conferência "The European IT Forum 92"*. Itália.
- GRANT, Alan W. H.; SCHLESINGER, Leonard A. (1995). "Realize your Customers' Full Profit Potential", *Harvard Business Review*. September-October, p. 59.
- GRONROOS, Christian (1984). "A Service Quality Model and its Marketing Implications", *European Journal of Marketing*. Vol. 18, Nº 4, 36-44.
- HARKER, Patrick; HUNTER, Larry (1998). *Designing the Future of Banking: Lessons Learned from the Trenches*. Financial Institutions Center, The Wharton School: University of Pennsylvania, p. 3.
- HELPER, J. P.; ORSONI, J. (1996). *Marketing*. 5ª Edição, Edições Sílabo, 196-197.
- HERRANZ, Pedro Embid; DÁVILA, Miguel Martín; Fernández, Vitor Zorrilla (1998). *Marketing financiero*. McGraw-Hill, Madrid, p. 227.
- HOTCHKISS, D'Anne (1996). "Sorting out Customer Service", *Bank Marketing*.
- HUGHES, T. J. (1990). "Quantifying the campaign performance: A case-study", *International Journal of Bank Marketing*. Vol. 8, Nº 6, p. 30.
- KOTLER, Philip (1994). *Administração de Marketing*. 4ª Edição, Atlas, p. 403.
- KOTLER, Philip (1994). *Marketing Management*. Prentice-Hall, New Jersey.
- LARANJA, Manuel Duarte; SIMÕES, Vitor Corado; FONTES, Margarida (1997). *Inovação Tecnológica*. Texto Editora, p. 169.
- LAWRENCE, David (1992). "Consumer Banking: Still the bank's profit center", *The Bankers Magazine*. Março-Abril, p. 18-22.
- LEVITT, Theodore (1981). "Marketing Intangible Products and Product Intangibles", *Harvard Business Review*. 94-102.

- LOURENÇO, José (1998). "A Mudança na Banca", *Inforbanca*, Março, p. 24.
- LUCINI, Guido (1991). "Segmentation in Consumer Goods Distribution and in Financial Services: What are the Differences and the Lessons to be Learned?", *Seminário: Customer Segmentation in Retail Financial Services*, EFMA, Novembro, p. 2.
- MAC CARTHY, E. J. (1979). *Essentials of Marketing*. Irvin, Homewood, Illinois.
- MARQUES, Walter (1995). "Evolução do Sistema Financeiro", *O Economista*, 59-64.
- MASTERCARD INTERNACIONAL (1997). *A Guide to Market Segmentation*. MasterCard and Consumer Payments Research Program, U.S., p. 11.
- MATOS, António (1997). *Segmentação por Estilos de Vida: Aplicação ao Sector Bancário na Região de Trás-os-Montes e Alto Douro*. Braga: Universidade do Minho, Tese de Mestrado.
- McDOUGALL, G.H.G.; LEVESQUE, T.J. (1994). "Benefit Segmentation Using Service Quality Dimensions: An Investigation in Retail Banking", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 10, Nº 5, 4-12.
- MEIDAN, Arthur (1984). *Bank Marketing Management*. Ed. Macmillan, London.
- MEIDAN, Arthur (1996). *Marketing Financial Services*. MacMillan Business, p. 2.
- MERCER MANAGEMENT CONSULTING (1997). *Customer Franchise Management*.
- MESTRE, Miguel S. (1996). *Marketing: Conceptos y Estrategias*. 3ª Edição, Ediciones Pirámide, 214-216.
- MINTEL (1988). *Youth Lifestyles*. Special Report, Mintel Publications, Londres.
- MOEBS, G: Michael (1986). *Pricing Financial Services*. Ed. Dow-Jones Irwin, Illinois, p. 246.
- MONTEIRO, João (1989). "Abordagem ao «Marketing Bancário Integrado»", *InforBanca*. Nº 5, Instituto de Formação Bancária, 7-9.
- MOUTINHO, L. and MEIDAN, A. (1989). "Bank Customers' Perceptions, Innovations and New Technology", *International Journal of Bank Marketing*. Vol. 7, Nº 2, 22-27.
- MOUTINHO, Luiz; GOODE, Mark; DAVIES, Fiona (1998). *Quantitative Analysis in Marketing Management*. Wiley, p. 286.
- MOYER, Liz (1998). *BankBoston Sees Revamp Freeing Up Millions*. The American Banker.
- MUOTO, M. (1996). *Finance View*. Gartner Group, 25 Março.
- PEPPERS, Don; ROGERS, Martha (1997). *The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time*. Paperback, ISBN: 0385485662.
- PIRES, Aníbal (1991). *Marketing: Conceitos, Técnicas e Problemas de Gestão*. Editorial Verbo, p. 98.
- PIRES, José Maria (1987). *História da Banca*. Banco de Portugal, Lisboa.
- PORTER, Michael E. (1986). *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. 17ª edição, Editora Campus, 22-50.

- PORTER, Michael E. (1989). *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. 12ª edição, Editora Campus, p. 213.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS (1999). *Creating Tomorrow's Leading Retail Bank*.
- RIBEIRO, Pedro Alvares (1999). "Os Bancos de Retalho do Futuro", *InforBanca*. Nº 41, Instituto de Formação Bancária, Abril-Junho, 21-24.
- RONDEPIERRE, Michel (1971). "L'approche des clientèles et marchés bancaires: essais d'une nouvelle méthode", *Revue Française du Marketing*. cahier 38.
- ROTHMELL, M. (1979). *Marketing in the Service Sector*. Winthrop, New York, p. 147.
- SANTOS, Carlos Morais (1989). *Princípios Fundamentais de Marketing-Management Bancário*.
- SAURAS, Gilles (1995). "Look after the Capital", *The Banker*. Janeiro, 65-66.
- SCHETTINO, Anthony M. (1991). "Segmentation Helps Bankers Stand Out From the Crowd", *The Bankers Magazine*. Março-Abril, 75-77.
- SCHIELE, G.W. (1974). "How to Reach the Young Customer", *Harvard Business Review*. Vol. 52, 77-86.
- SILVÉRIO, Filipe (1998). *Database Marketing com Aplicações a Instituições Financeiras*. Tese de Doutoramento, ISCTE.
- SMITH, Wendell R. (1956). "Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Strategies", *Journal of Marketing*. 21 Julho, 3-8.
- SPEED, R.; SMITH, G. (1992). "Retail Financial Services Segmentation", *The Service Industries Journal*.
- STURDY, A.; MORGAN, G. (1993). "Segmenting the Market: A Review of Marketing Trends in French Retail Banking", *International Journal of Bank Marketing*. Vol. 11, Nº 7, 11-19.
- SULLIVAN, Michel P. (1995). *Market Segmentation: Finding the best customers and keeping them – Banks Maximizing Profits with «Segments of One»*. American Banker, p. 2A.
- TOLEDO, Geraldo Luciano (1993). *Marketing Bancário*. Editora Atlas, São Paulo, p. 27.
- VALVERDE, Nelson A. (1983). "Developing Profitable Strategies That Don't Box you in", *Bank Marketing*. Vol.15, Nº 6, Washington, 8-12.
- WIND, Y. (1978). "Issues and Advances in Segmentation Research", *Journal of Marketing Research*. Vol. 15, p. 317-337.
- ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Marie Jo (1996). "Services Marketing". McGraw-Hill International Editions, p. 19.

## Capítulo III

ALVES, H. (2000). "As dimensões da qualidade no serviço Educação. Uma percepção dos alunos da Universidade da Beira Interior", *Revista Portuguesa de Gestão* nº 4-Outono 2000, Ano 15, Série III, INDEG-ISCTE (Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa).

ALVES, H. (1998). *O marketing das instituições de ensino superior: o caso da Universidade da Beira Interior*. Dissertação de Mestrado em Gestão, UBI – Departamento de Gestão e Economia.

ALVES, H. e Raposo, M. (1999). "O Marketing nas Universidades: um estudo exploratório sobre a satisfação dos alunos como clientes no Ensino Superior", *Revista Portuguesa de Marketing* nº 8, Ano 3, IPAM-Instituto Português de Administração de Marketing.

CALDEIRA, R. (2000). *Projecto Educativo: Marketing e Gestão Estratégica da Informação – Um estudo de caso*, Tese de Mestrado em Ciências da Educação, área de Gestão Educacional. Instituto de Educação da Universidade Católica Portuguesa.

CARAÇA, J., Conceição, P., Heitor, M. (1999). *Suggesting a Public Policy towards the Research University in Portugal*. Higher Education Policy, nº 2.

CIPES–Centro de Investigação de Políticas do Ensino Superior (1999). *Estudo do CIPES*. Fundação das Universidades Portuguesas.

CONCEIÇÃO, P., Durão, D., Heitor, M., Santos, F. (1998). *Novas ideias para a Universidade*. IST Press (Instituto Superior Técnico).

CONCEIÇÃO, P., Heitor, M. (1999). "On the role of the university in the knowledge economy", *Journal Science and Public Policy*.

CONCEIÇÃO, P., Heitor, M. (1999). "Re-examining the role of european universities in the learning economy: Prospects for organizational diversification, multidisciplinary approaches, and changes toward the sustainable development", *Paper prepared for the European Socio-Economic Research Conference*.

CONCEIÇÃO, P., Heitor, M. (1999). "Universities in the learning economy: Balancing Institutional Integrity with Organizational Diversity", *Paper prepared for the European Socio-Economic Research Conference*.

CONCEIÇÃO, P., Heitor, M. (1999). *University-based entrepreneurship and economic development: a learning-centered model*, Research Policy.

CONCEIÇÃO, P., Heitor, M. (2000). "Towards sustainable universities: Challenges for engineering education in the learning economy", *Paper submitted for publication in Science and Public Policy*.

CONCEIÇÃO, P., Heitor, M., Gibon, D., Shariq, S. (1997). *The emerging importance of knowledge for development: implications for technology policy and innovation*.

CONCEIÇÃO, P., Heitor, M., Santos, F. (2000). "A Universidade na Sociedade do Conhecimento em Portugal", *Revista Portuguesa de Gestão* nº 4-Outono 2000, Ano 15, Série III, INDEG-ISCTE (Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa).

FAUSTINO, R. (1994). *Alianças estratégicas na banca portuguesa*. Tese de mestrado em Gestão, ISEG (Instituto Superior de Economia e Gestão – Universidade Técnica de Lisboa).

GRILLO, A. (2000). "Gestão Universitária: um desafio para os países do Mercosul", *Revista Portuguesa de Gestão* nº 2-Primavera 2000, Ano 15, Série III, INDEG-ISCTE (Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa).

HEITOR, M. (2000). "O Desenvolvimento Científico e Tecnológico Português e a Reforma da Universidade", Contributo para discussão.

MARQUES, J. (1998). *A cooperação Universidade-Indústria e a inovação científica e tecnológica: o caso da Universidade de Coimbra*. Livraria Almedina – Coimbra.

NEGAS, M. (1997). *A investigação universitária e a gestão de um centro de investigação*. Tese de Mestrado em Economia e Gestão de Ciência e Tecnologia, ISEG (Instituto Superior de Economia e Gestão – Universidade Técnica de Lisboa).

OCDE (1997). *Thematic review of the transition from initial education to working life – Portugal background report*.

RAPOSO, M., Alves, H., Silva, M. (2000). *O Marketing das universidades: uma análise ao processo de escolha de uma universidade pelos alunos*. Departamento de Gestão e Economia – Universidade da Beira Interior.

RODRIGUES, P. (1996). *Modelos de estrutura universitária (Política governamental e iniciativa privada em Portugal - Estudo de caso)*. Tese de Mestrado em Sistemas Sócio-Organizacionais da Actividade Económica – Área de Especialização em Sociologia da Empresa, ISEG (Instituto Superior de Economia e Gestão – Universidade Técnica de Lisboa).

SANTOS, F. (1997). *A organização e gestão das universidades: Aplicação ao Ensino Superior Público Português*. Tese de Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial, ISEG (Instituto Superior de Economia e Gestão – Universidade Técnica de Lisboa).

VEIGA SIMÃO, J., Santos, S., Costa, A. (2002). *Ensino Superior: Uma visão para a próxima década*. Gradiva.

## Capítulo IV

- ABC (1994). *Banking for the youth market*, The Advisory Board Company, Setembro.
- ABC (1994). *Student banking packages*. The Advisory Board Company, Outubro.
- ABC (1995). *Graduate packages*. The Advisory Board Company, Setembro.
- ABC (1996). *Student Credit Cards*. The Advisory Board Company, Abril.
- ABC (1996). *Marketing to youths and students*. The Advisory Board Company, Agosto.
- ABC (1996). *Selling financial services to colleges and universities*. The Advisory Board Company, Agosto.
- ABC (1997). *Bank outlets/Presence on university campus*. The Advisory Board Company, Junho.
- ABC (1999). "Smart Bits: Bank gives out cards on a Florida Campus", *American Banker*, American Banker Inc.– 3 Março 1999, p. 11.
- ABC (1999). *Bank loyalty and rewards programs*. The Advisory Board Company, Março.
- ABC (1999). *Serving the youth segment*. The Advisory Board Company, Abril.
- ABC (2000). *Organizational strategies for serving universities*. The Advisory Board Company, Outubro.
- ACUFF, D.S. (1997). *What kids buy and why: the psychology of marketing to kids*. The Free Press, NY
- ARNDORFER, J.B. (1995). "A battle with banks over campus-card market", *American Banker* – 4 Dezembro 1995, Vol. 160, nº232, p. 31.
- BES – Departamento Marketing Estratégico (2000). "Projecto BES Universidades – Campanha de início de anos lectivo".
- BES – Departamento Marketing Estratégico (2000). "Projecto BES Universidades – Ponto de Situação".
- BLOOM, J.K. (1997). "To make grade with parents, banks push kid's stuff", *The American Banker*, American Banker Inc.– Regional Banking Section, 24 Abril 1997, p. 6.
- BMA (1996). "A New Twist on an Old Favourite Helps Banks Reach College Students", *Bank Marketing*, Bank Marketing Association – Agosto 1996, p. 59.
- BMI (1994). *Courting the coming generation*. Bank Marketing International, Lafferty Publications Limited, Fevereiro 1994, p. 9.
- BRONSTIEN, B.F. (1994). "Marketing: Selling by Age Group Seen as Way to Snare Customers", *The American Banker*, American Banker Inc., p. 12.
- BUCHANAN, D. (1999). "Gridiron rivalries extend beyond the field", *Business Dateline* – Business First-Columbus, American City Business Journals Inc., Bell & Howell Information and Learning, 10 Setembro 1999.



- BW (1999). "Bank of America introduces online tools for college students", *Business Wire*, Business Wire Inc., 24 Agosto 1999.
- BW (1999). "Bank of America launches one-stop coast-to-coast student banking", *Business Wire*, Business Wire Inc., 30 Agosto 1999.
- CAMPBELL, M. (1996). "Customers of the future", *Canadian Banker*, May/June 1996, 15-19.
- CARVALHO DA SILVA, R. (1999), "Entrevista a David Ford: A gestão das relações entre empresas", *Marketeer* nº 37 de Julho 1999 (1999), 72-73.
- CLINE, K. (1990). "First Union aims to attract college students accounts", *American Banker*, 23 Agosto 1990, Vol.155, Nº165, p. 8.
- CNW (1998). "New Student banking services designed to fit students' needs", *Canada NewsWire*, Canada NewsWire Inc., 8 Setembro 1998, p. 11. (Financial News Section)
- CNW (1999). "University of Ottawa endorses MBNA credit card program", *Canada NewsWire*, Canada NewsWire Ltd., 27 Janeiro 1999 (Financial News Section).
- C&P (1999). "Contas e créditos para jovens", *Revista Dinheiro & Direitos* nº 32, 5-7.
- FRANK, J.N. (1998). *The campus card conundrum*, Business and Management Practises. Responsive Database Services, Inc., Faulkner & Gray Inc., February 1998, 25-31.
- GREENSBORO, N.C. (1997). "First Union Corp. and Guilford College announce the first N.C. College Smart Card Program", *PR Newswire*, PR Newswire Association, 1 Julho 1997, Financial News Section.
- GUELMAN, Nicolas (1988). "18 ans de marketing: l'âge adulte?", *Journal des Caisses d'Épargne*. Nº2, p. 14-17.
- HENRIQUES, M. (2000). "À conquista do target jovem", *Marketeer* nº 53 de Novembro 2000, 18-24.
- ISIDORE, C. (1998). "Banks go to college to build their rolls: Citibank leads with ID/ATM Card Test", *Crain's New York Business*, Crain Communications Inc., Agosto 1998, p. 13. (News Section)
- KESSLER, A. (1998). "College Students: A market worth pursuing", *Bank Marketing*, Bank Marketing Association, 7 Janeiro 1998, p. 14.
- LEANDER, E. (1995). "Collegians: Captive audience for smart cards", *American Banker*, 12 Setembro 1995, Vol. 160, Nº 175, p. 8A.
- LEWIS, Barbara R.; BINGHAM, Graham H. (1991). "The Youth Market for Financial Services", *International Journal of Bank Marketing*. Vol. 9, Nº 2, 3-11.
- Marketeer (Dossier Mercado Teen) (2000). "Adolescentes on line", *Marketeer* nº 53 de Novembro 2000, 25-26.
- MARTIN, E. (1996). "Rewards give sponsors an affinity for credit cards", *Business Dateline*, Business Journal of Charlotte – Vol 11, Nº16, 29 July 1996, p. 28.
- MCNEAL, J.U. (1992). *Kids as customers*. Lexington Books, NY.

- MCNEAL, J.U. (1999). *The kids market: myths and realities*. Paramount Market Publishing, Inc, NY.
- MEMMELAAR, E. (1990). "School Computers enlisted in pursuit of kids". *American Banker*, 22 Março 1990, Vol.155, Nº155, p. 6.
- MORRALL, K. (1996). "Come bearing gifts", *Bank Marketing*, Bank Marketing Association, Vol 28, Nº10, October 1996, 37-41.
- MOYER, L. (1997). "More banks give kids the power of the purse", *The American Banker*, American Banker Inc., 4 December 1997, Regional Banking Section.
- OLIVEIRA, C. (2000), Banca Universitária – Projecto de implantação  
Oliveira, M.P. (2002). "Geração online (Generationline): Principais conclusões de um estudo", *Revista Portuguesa de Marketing*, Ano 6 nº11, IPAM Edições, 21-29.
- PRN (1998). "University of Hawai'i launches MBNA credit card to promote university and benefit rainbow athletics", *PR Newswire*, PR Newswire Association Inc., Novembro 1998. (Financial News Section)
- PRN (1999). "For today's internet-savvy college student, Closest Banking Center may be... the dorm room; Bank One promotion emphasizes checking, benefits of online banking; Sweepstakes prizes include \$10,000 scholarship", *PR Newswire*, PR Newswire Association, 25 Agosto 1999.
- REIMER, B. (1995). *Youth and Modern Styles in Youth culture in late modernity*. edited by Johan Fornas and Goran Bolin, Sage Publications, Chapter 7, 121-143.
- SALTZMAN, M. (tradução de C.M. Oliveira) (2000). "À conquista da geração dos online euroteens", *Emarketeer*, suplemento da Marketeer nº 53, Novembro 2000, 6-8.
- SECURITY (1996). Bofa in "«One Card» Battle; Smart Printers Edge", *Security*, Setembro 1996, 91-92.
- SECURITY (1997). "Campus Access Heats up: colleges demand sophistication", *Security*, June 1997, p. 44.
- SOUCCAR, M.K. (1999). "Wachovia adding banking to UNC Campus Cards", *American Banker*, American Banker Inc., 16 Agosto 1999, p. 8.
- SOUCCAR, M.K. (1999). "Card Marketers initiating a soft sell on campus", *American Banker*, Dow Jones & Company Inc., 3 Setembro 1999, p. 1.
- STEINBORN, D. (1994). "School bank programs spread the word about banking", *ABA Banking Journal*, American Bankers Association, Novembro 1994, p. 28. (Community Banking Section)
- SWENSON, C.A. (1986). "Target Lifestyles, not stuffed mailboxes", *ABA Banking Journal*, American Bankers Association, April 1986, p. 44. (Retail Banking Report Section)

## Capítulo V

- AAKER, D.A.; KUMAR V.; DAY G.S. (1998). *Marketing Research. 6<sup>th</sup> Edition*, John Wiley & Sons, NY.
- BACELAR-NICOLAU, H. (1981). *Contributions to the Study of Comparison Coefficients in Cluster Analysis*. PhD Th., Univ. Lisbon.
- BACELAR-NICOLAU, H. (1987). *On the distribution equivalence in cluster analysis*. NATO ASI Series, vol F30, Patt. Recogn. Theory and Applic., P.A.Devijver/ J.Kitler (eds), Springer-Verlag, 73-79.
- BACELAR-NICOLAU, H. (1990). *Equivalence distributionnelle entre coefficients d'association*. Aplicações e Estudos, CEAUL (INIC).
- BACELAR-NICOLAU, H. e NICOLAU, F.C. (1997). *Classification of Variables VS Classification of Subjects: a Probabilistic Approach for Binary Data* - in Invited Paper Meeting on Classification of Variables VS Classification of Subjects (Organiser: H.Bacelar-Nicolau), Proceedings of the 51st Session of the International Statistical Institute (ISI), Istanbul, Turquia, 349-351.
- BOCK, H.H.; DIDAY, E. (Editores) (2000). *Analysis of Symbolic Data – Exploratory Methods for Extracting Statistical information from Complex Data*. Springer-Verlag, Berlin – Heidelberg.
- BREIMAN, L.; FRIEDMAN, J.H.; OHLSEN, R.A.; STONE, C.J. (1984). *Classification and Regression Trees*. Wadsworth, Belmont.
- BREALEY, R.A. e MYERS, S.C. (1988). *Principles of corporate finance*. Finance Series, McGraw-Hill International Editions, Singapura.
- GAUTHY-SINECHAL, M. ; VANDERCAMMEN, M. (1998) *Études de Marché – Méthodes et Outils*. DeBoeck Université, Paris.
- GOOD GOODWIN, P.; WRIGHT, G. (1998). *Decision analysis for management judgement. 2<sup>nd</sup> Edition*, John Wiley & Sons, England.
- GRANGE D., LEBART L. (1994). *Traitements Statistiques des Enquêtes*. Dunod, Paris.
- GROSBRAS, J.M. (1987). *Méthodes statistiques des sondages*. Collection «Économie et statistiques avancées», Economica, Paris.
- JOBSON, J.B. (1992). *Applied Multivariate Data Analysis – Volume II: Categorical and Multivariate Methods*. Springer-Verlag, NY.
- LEBART, L. ; MORINEAU, A. ; PIRON M. (1995). *Statistique exploratoire multidimensionnelle*. Dunod, Paris.
- MURTEIRA, B.J.F. ; BLACK G.H.J. (1983). *Estatística Descritiva*. McGraw-Hill, Lisboa.
- NICOLAU, L. (2002). *Caracterização dos Sistemas de Informação das Organizações com base no Modelo de Nolan. Aplicação de Modelos de Classificação Hierárquica aos Organismos da Administração Pública*. Tese Mestrado, Universidade Nova de Lisboa.
- NICOLAU, L.; BACELAR-NICOLAU, H. (2001). "Classificação de indivíduos com SAS: aplicação do coeficiente de afinidade ponderado a dados mistos", *Conferência Anual de Utilizadores SAS (CAUS)*, Lisboa.

NICOLAU L.; BACELAR-NICOLAU, H. (2001). *Generalised Affinity Coefficient: classifying subjects using SAS*. (EMPG), Lisboa.

NICOLAU, L.; BACELAR-NICOLAU, H. (2002). "Aplicação do coeficiente de afinidade ponderado a dados mistos: Classificação de indivíduos com o SAS", *1º Workshop em Estatística e Análise de Dados da Universidade do Algarve* (EstAD 2002), Faro.

RUBIN, D. (1987). *Multiple imputation for nonresponse in surveys*. John Wiley & Sons, EUA.

TRYFOS, P. (1996). *Sampling Methods for Applied Research – Text and Cases*. John Wiley & Sons, NY.

## Capítulo VI

AAKER, D.A.; KUMAR, V.; DAY, G.S. (1998). *Marketing Research. 6<sup>th</sup> Edition*, John Wiley & Sons, NY.

BACELAR-NICOLAU, H. (1981). *Contributions to the Study of Comparison Coefficients in Cluster Analysis*. PhD Th., Univ. Lisbon.

BACELAR-NICOLAU, H. (1987). *On the distribution equivalence in cluster analysis*. NATO ASI Series, vol F30, Patt. Recogn. Theory and Applic., P.A.Devijver/ J.Kitler (eds), Springer-Verlag, pp.73-79.

BACELAR-NICOLAU, H. (1990). *Equivalence distributionnelle entre coefficients d'association*. Aplicações e Estudos, CEAUL (INIC).

BACELAR-NICOLAU, H. e NICOLAU, F.C. (1997). *Classification of Variables VS Classification of Subjects: a Probabilistic Approach for Binary Data* - in Invited Paper Meeting on Classification of Variables VS Classification of Subjects (Organiser: H.Bacelar-Nicolau), Proceedings of the 51st Session of the International Statistical Institute (ISI), Istambul, Turquia, pp.349-351.

BOCK, H.H.; DIDAY, E. (Editores) (2000). *Analysis of Symbolic Data – Exploratory Methods for Extracting Statistical information from Complex Data*. Springer-Verlag, Berlin – Heidelberg.

BREIMAN, L.; FRIEDMAN, J.H.; OHLSEN, R.A., Stone C.J. (1984). *Classification and Regression Trees*. Wadsworth, Belmont.

GAUTHY-SINECHAL, M. ; VANDERCAMMEN, M. (1998). *Études de Marché – Méthodes et Outils*. DeBoeck Université, Paris.

GOOD GOODWIN, P.; WRIGHT, G. (1998). *Decision analysis for management judgement. 2<sup>nd</sup> Edition*, John Wiley & Sons, England.

GRANGE, D. ; LEBART, L. (1994). *Traitements Statistiques des Enquêtes*. Dunod, Paris.

JOBSON, J.B. (1992). *Applied Multivariate Data Analysis – Volume II: Categorical and Multivariate Methods*. Springer-Verlag, NY.

LEBART, L. ; MORINEAU, A. ; PIRON, M. (1995). *Statistique exploratoire multidimensionnelle*. Dunod, Paris.

MURTEIRA, B.J.F. ; Black, G.H.J. (1983). *Estatística Descritiva*. McGraw-Hill, Lisboa.

NICOLAU, L. (2002). *Caracterização dos Sistemas de Informação das Organizações com base no Modelo de Nolan. Aplicação de Modelos de Classificação Hierárquica aos Organismos da Administração Pública*. Tese Mestrado, Universidade Nova de Lisboa.

NICOLAU, L.; Bacelar-Nicolau H. (2001). "Classificação de indivíduos com SAS: aplicação do coeficiente de afinidade ponderado a dados mistos", *Conferência Anual de Utilizadores SAS (CAUS)*, Lisboa.

NICOLAU, L.; BACELAR-NICOLAU, H. (2001). *Generalised Affinity Coefficient: classifying subjects using SAS*. (EMPG), Lisboa.

Nicolau, L.; Bacelar-Nicolau, H. (2002). "Aplicação do coeficiente de afinidade ponderado a dados mistos: Classificação de indivíduos com o SAS", *1<sup>o</sup> Workshop em Estatística e Análise de Dados da Universidade do Algarve (EstAD 2002)*, Faro.

Tryfos, P. (1996). *Sampling Methods for Applied Research – Text and Cases*. John Wiley & Sons, NY.



## Errata

<i><b>Onde se lê...</b></i>	<i><b>Deve-se ler...</b></i>	<i><b>Página</b></i>
"As respostas a ambas as questões..."	"As respostas a estas questões..."	7
"A obtenção destes dois propósitos..."	"A obtenção destes propósitos..."	7
"...do negócio da Universidades para um..."	"...do negócio das Universidades para um..."	9
"Mais de 600 anos depois, esta era a única Universidade portuguesa tendo, em 1910-1911, 1.246 alunos e 78 professores."	"Note-se que, no ano lectivo de 1910-1911, a Universidade de Coimbra detinha 1.246 alunos e 78 professores."	107
"...e aprofundarr quais..."	"...e aprofundar quais..."	149
"..., mas também também no âmbito..."	"..., mas também no âmbito..."	172
"...quem mais compras <i>online</i> )." "	"...quem mais compras <i>online</i> faz)." "	193
"...em determinadas ares..."	"...em determinadas áreas..."	204
"...consumo e to trabalho..."	"...consumo e do trabalho..."	207
"...em 1998 existem nos EUA..."	"...em 1998 existiam nos EUA..."	208
"...montante mensal um número fixo..."	"...montante mensal, um número fixo..."	211
"...financeiros que utilização grátis de ATM's,..."	"...financeiros de utilização grátis de ATM's,..."	212
"...estudados afirmou que uma meio mais..."	"...estudados afirmou que um meio mais..."	213
"...(proveninete das suas bases..."	"...(proveniente das suas bases..."	234
"...recebe até 500 euros e 5,8% uma..."	"...recebe até 100 euros e 5,8% uma..."	324
"...razão de insatisfação indicada..."	"...razão de satisfação indicada..."	341
"São esencilamente de licenciaturas..."	"São essencialmente de licenciaturas..."	447
"...essa informação é disaponibilizada."	"...essa informação é disponibilizada."	487



2