



DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE EMPRESAS

Mestrado em Gestão de Empresas

Posicionamento da Banca Face à Marca

Por: Miguel de Sousa Cabral

Sob a orientação de: Professora Doutora Marta Silvério

(Esta dissertação não inclui as críticas e sugestões feitas pelo júri)

ÉVORA 2005



DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE EMPRESAS

Mestrado em Gestão de Empresas

Posicionamento da Banca Face à Marca

Por: Miguel de Sousa Cabral

Sob a orientação de: Professora Doutora Marta Silvério



(Esta dissertação não inclui as críticas e sugestões feitas pelo júri)

156938

ÉVORA 2005

Agradecimentos

Realizar uma tese de mestrado é uma ambição pessoal que rapidamente se torna num esforço de equipa de entre todos os que nos rodeiam:

É o culminar de mais uma etapa académica. Lembro e agradeço a todos aqueles professores de uma forma ímpar souberam despertar e fomentar o gosto pelo conhecimento, pelo saber e pela “pergunta”. De entre eles destaco o saudoso Eng. Joaquim Hortinha pela motivação que me deu para empreender este projecto e que nesta altura seria co-orientador da presente tese. Agradeço também à Dr.^a Marta Silvério pela orientação, disponibilidade e acreditar neste projecto que juntos desenvolvemos.

É uma aplicação implícita da experiência profissional e sensibilidade daí resultante. Agradeço a todos os colegas, subordinados e chefias pela incansável paciência que tiveram em me ensinar a ser um melhor profissional.

É uma prova de companheirismo e camaradagem intra-colegas. Agradeço aos colegas que partilharam os difíceis obstáculos que juntos tivemos que ultrapassar, extravasando o âmbito académico e criando fortes laços de sincera amizade. Ao Dr. Tiago Conceição, companheiro de carteira quando ainda mal sabíamos escrever a palavra “marketing”, Dr.^a Élia Coelho, colega e amiga de excepção sempre presente nas alturas mais difíceis deste projecto, Dr. Nuno Guerra, Dr. Luís Alberto e Dr. Ricardo Gomes o meu muito obrigado.

É uma prova de perseverança. Quando tudo parece inglório e a luz não se vislumbra no fundo do túnel, aquele amigo telefona e um novo folgo emerge. A todos os amigos que acreditaram e me impuseram o sucesso desta tarefa, muito obrigado.

É uma família de coração apertado. Aos meus pais Gonçalo e Guilhermina pela herança antecipada: princípios, ética, verticalidade, educação e liberdade. À Isabel companheira incansável para que hoje este projecto possa ser real. À Ana pela força e acreditar que me restabeleceram as emoções na recta final. A todos vós muito obrigado.

Às luzes que iluminam o meu horizonte – Miguelinho que arduamente buscas uma resposta válida para tanto sacrifício e ausência, agradeço-te a compreensão apesar dos teus sete anitos. Agradeço a Deus, a minha luz espiritual, a minha sempre presente companhia quando pela avançada hora da noite em frente ao computador e rodeado de livros me Dás a resposta para tanto vazio.

A todos vós muito obrigado.

Ao Miguelinho

**Que a qualidade da presença futura
justifique a ausência sentida**

Resumo

A presente tese de mestrado, aborda o conceito de *marca* aplicada à indústria bancária portuguesa. Tendo esta, como supra finalidade aferir o posicionamento de *marca* dos mais representativos bancos a operar em Portugal.

Após cuidada revisão bibliográfica, onde os termos marketing e *marca* são relacionados, e os conceitos que estes incorporam são discutidos, através da produção científica dos autores mais avalizados para o efeito, é realizada uma abordagem ao contexto da indústria bancária portuguesa no âmbito da sua envolvência na gestão e prática do marketing focalizando esses aspectos no espectro da *marca*.

No cumprimento dos objectivos gerais são realizados estudos – exploratório e de posicionamento, com vista a identificar quais os atributos mais valorizados pelos responsáveis de marketing/comunicação de cada instituição bancária, na gestão de uma marca financeira, bem como a identificação do posicionamento de marca de cada instituição bancária junto dos consumidores.

Palavras-Chave: Marketing, marca, posicionamento e banca

Abstract

Market Positioning of the Banking Sector Brand

The following dissertation overviews the brand concept applied to the Portuguese banking sector. The main purpose is to acknowledge the relative position of the most representative banks operating in Portugal.

Based on a detailed bibliographic revision, in which the notions marketing and brand are associated and discussed, this dissertation pretends to focus banking management and marketing practices into the brand scope.

In order to accomplish this objective, the results are based on an exploratory and positioning study. Simultaneously, they allow identifying which attributes are most relevant in managing a financial brand to the marketing/promotion department, and distinguish the brand positioning of each financial institution.

Key Words: Marketing, Brand, Positioning and Banking Sector

Índice

ÍNDICE DE GRÁFICOS	VIII
ÍNDICE DE QUADROS	IX
LISTA DE SIGLAS	IX
1. INTRODUÇÃO	10
1.1 Enquadramento	10
1.2 Justificação do tema	10
1.3 Objectivos da dissertação	11
1.4 Formulação das hipóteses	11
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	13
2.1 Marketing, conceito e amplitude	13
2.2 Marca no contexto de Marketing	19
2.3 A origem da <i>marca</i>	21
2.4 Abordagem teórica ao conceito de marca	24
2.4.2 Identidade, imagem, personalidade e funções da marca	31
2.5 Conceito de Valor da marca	36
2.5.1 As Fontes de Valor da marca	40
2.6 Atributos da marca	45
2.7 Posicionamento da marca	48
2.7.1 Relevância e importância da estratégia de Posicionamento	48
2.7.2 Conceitos de Posicionamento	49
3. ANÁLISE E ENQUADRAMENTO DO SECTOR BANCÁRIO PORTUGUÊS	56
3.1 Abordagem histórica do sector bancário em Portugal	57
3.2 Enquadramento da banca na economia portuguesa	60
3.3 Caracterização da banca em Portugal	63
3.3.1 Caracterização quantitativa de marcas a operar no sector bancário em Portugal	63
3.3.2 Hierarquização dos principais bancos a operar em Portugal	65

3.4 Abordagem á tipologia de indivíduos bancarizados	67
3.5 A óptica de marketing no sector bancário	71
3.5.1 O papel da marca no sector bancário	76
4. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	81
4.1. Metodologia de desenvolvimento da investigação e instrumentos para estudo exploratório	83
4.1.1 Método de obtenção de dados	83
4.1.2 Apresentação e análise de resultados obtidos	85
4.2 Metodologia de desenvolvimento da investigação e instrumentos para estudo de posicionamento de marca	85
4.2.1 – Método de obtenção de dados	85
4.2.2 – Pré-testes	89
4.2.3 - Recolha de dados	90
5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	91
5.1 Características demográficas da amostra	91
5.2 Notoriedade espontânea de marcas do sector Bancário	95
5.3 Critérios de referência nas semelhanças entre os pares	96
5.4 Análise de Clusters	97
5.4.1 Considerações sobre as variáveis	98
5.4.2 Análise de Clusters - Medidas e Métodos Hierárquicos	98
5.4.3 Reconhecimento da marca por cluster	113
5.4.4 Critérios mais importantes por cluster	114
5.4.5 Análise MDS	115
6. CONCLUSÃO	125
6.1 Conclusão dos estudos	125
6.2 Verificação das hipóteses	128
6.3 Limitações da Investigação	128
6.3 Futuras linhas de investigação	128
BIBLIOGRAFIA	130
ANEXOS	CXXX

Índice de Gráficos

GRÁFICO 1 - NÚMERO DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS EM PORTUGAL	64
GRÁFICO 2 - POSSE DE CONTA BANCÁRIA	68
GRÁFICO 3 - POSSE DE CONTA BANCÁRIA	69
GRÁFICO 4 - IMPACTO NA RECEITA DOS BANCOS	78
GRÁFICO 5 - % VALOR DA MARCA PELA CAPITALIZAÇÃO BOLSISTA	80
GRÁFICO 6 - HABILITAÇÕES LITERÁRIAS DOS ELEMENTOS DA AMOSTRA	91
GRÁFICO 7 - ESTADO CIVIL DOS ELEMENTOS DA AMOSTRA	92
GRÁFICO 8 - SEXO DOS ELEMENTOS	92
GRÁFICO 9 - IDADE DOS ELEMENTOS DA AMOSTRA	93
GRÁFICO 10 - PROFISSÃO DOS ELEMENTOS DA AMOSTRA	93
GRÁFICO 11 - RENDIMENTO DOS ELEMENTOS DA AMOSTRA	94
GRÁFICO 12 - ÍNDICE DE NOTORIEDADE DA MARCA NA AMOSTRA	95
GRÁFICO 13 - FREQUÊNCIA DOS CRITÉRIOS NA AMOSTRA	96
GRÁFICO 14 - DENDOGRAMA	99
GRÁFICO 15 - SCREE PLOT DAS DISTÂNCIAS DE AGLOMERAÇÃO	101
GRÁFICO 16 - NÚMERO DE INDIVÍDUOS EM CADA CLUSTER	102
GRÁFICO 17 - HABILITAÇÕES LITERÁRIAS DOS ELEMENTOS DO CLUSTER 1	104
GRÁFICO 18 - ESTADO CIVIL DOS ELEMENTOS DO CLUSTER 1	104
GRÁFICO 19 - IDADE DOS ELEMENTOS DO CLUSTER 1	105
GRÁFICO 20 - PROFISSÃO DOS ELEMENTOS DO CLUSTER 1	105
GRÁFICO 21 - RENDIMENTO DOS ELEMENTOS CLUSTER 1	106
GRÁFICO 22 - HABILITAÇÕES LITERÁRIAS DOS ELEMENTOS DO CLUSTER 2	107
GRÁFICO 23 - ESTADO CIVIL DOS ELEMENTOS DO CLUSTER 2	107
GRÁFICO 24 - IDADE DOS ELEMENTOS DO CLUSTER 2	108
GRÁFICO 25 - PROFISSÃO DOS ELEMENTOS DO CLUSTER 2	108
GRÁFICO 26 - RENDIMENTO DOS ELEMENTOS DO CLUSTER 2	109
GRÁFICO 27 - HABILITAÇÕES LITERÁRIAS DOS ELEMENTOS CLUSTER 3	110
GRÁFICO 28 - ESTADO CIVIL DOS ELEMENTOS DO CLUSTER 3	110
GRÁFICO 29 - IDADE DOS ELEMENTOS DO CLUSTER 3	111
GRÁFICO 30 - PROFISSÃO DOS ELEMENTOS DO CLUSTER	111
GRÁFICO 31 - RENDIMENTO DOS ELEMENTOS DO CLUSTER 3	112
GRÁFICO 32 - ÍNDICE DE NOTORIEDADE POR CLUSTER	113
GRÁFICO 33 - FREQUÊNCIA DOS CRITÉRIOS POR CLUSTER	114
GRÁFICO 34 - SCREE PLOT	116
GRÁFICO 35 - MAPA DE PERCEPÇÃO DA AMOSTRA	118
GRÁFICO 36 - MAPA DE PERCEPÇÃO DO CLUSTER 1	120
GRÁFICO 37 - MAPA DE PERCEPÇÃO DE CLUSTER 2	122
GRÁFICO 38 - MAPA DE PERCEPÇÃO CLUSTER 3	124

Índice de Figuras

FIGURA 1 - SECTOR FINANCEIRO	61
------------------------------	----

Índice de Quadros

QUADRO 1 - DEFINIÇÕES DO VALOR DE MARCA	39
QUADRO 2 - RANKING DOS BANCOS A OPERAR EM PORTUGAL	66
QUADRO 3 - CÁLCULO DA AMOSTRA	89
QUADRO 4 QUADRO DE AGLOMERAÇÃO	100
QUADRO 5 - VALORES MÉDIOS ARREDONDADOS DOS CLUSTERS	102
QUADRO 6 - STRESS AMOSTRA	117
QUADRO 7 - DISTÂNCIAS DA AMOSTRA	118
QUADRO 8 - STRESS CLUSTER	119
QUADRO 9 DISTANCIAS CLUSTER 1	120
QUADRO 10 - STRESS CLUSTER 2	121
QUADRO 11 - DISTÂNCIA CLUSTER 2	122
QUADRO 12 - STRESS CLUSTER 3	123
QUADRO 13 - DISTÂNCIAS CLUSTER 3	124

Lista de Siglas

AMA – American Marketing Association
BES – Banco Espírito Santo
BCP – Millennium BCP
BPI – Banco Português de Investimento
BTA – Banco Totta&Açores (Grupo Totta)
CGD – Caixa Geral de Depósitos

1. Introdução

1.1 Enquadramento

A necessidade de atrair os consumidores para um determinado bem e apelar ao seu consumo, faz com que a diferenciação entre eles se torne num factor de competição. Tanto ao nível dos seus atributos intrínsecos como da própria imagem. Em associação a esse fenómeno surge a identificabilidade dos mesmos. A *marca* torna-se assim, um poderoso motor dessa identificação, encerrando nela própria um conjunto de pressupostos que resumem o histórico de associações construídas ao longo do tempo/experiências de consumo.

Muito se tem produzido academicamente sobre *marca* e a sua importância no universo do marketing. A par desta crescente importância que a *marca* vem assumindo na gestão de marketing empresas dos vários sectores de actividade reservam nos seus orçamentos consideráveis verbas para a criação e manutenção das suas *marcas*. A indústria financeira em Portugal não é excepção, bem pelo contrário, desta política de investimento em criação e manutenção das suas *marcas*. Sendo uma fatia importante do valor patrimonial das instituições financeiras, a marca é hoje gerida por forma a cada vez mais contribuir para uma reforçada capitalização bolsista.

1.2 Justificação do tema

Acima de tudo a escolha deste tema prende-se com um percurso académico sempre ligado à Gestão de Marketing onde o fenómeno *marca* tem vindo a tomar peso importante. Sob o ponto de vista profissional sinto que a *marca* acaba por ser o mar onde todas as estratégias vão desaguar. A par da satisfação do cliente o valor máximo a que se aspira é o do reforço da *marca* que se trabalha. Quando se tem esta noção do papel do gestor de marketing é com naturalidade que surge uma crescente motivação para desenvolver competências superiores nesta área tão desafiante.

Relativamente à indústria escolhida – a banca, de entre todas encontro nesta a que me iria motivar mais para um estudo desta natureza. Na realidade fazer uma tese é sem dúvida um projecto para o qual se tem que estar bastante motivado. Desde logo o bem

comercializado - dinheiro/moeda, um bem indiferenciado que será certamente interessante estudar o fenómeno *marca* numa industria que se dedica a comercializa-lo. A não existência de muita produção académica sobre este tema específico também contribuiu para a sua escolha, nomeadamente quando se assiste a tanta comunicação de marcas bancárias.

Assim, cruzar um tema incontornável do universo do marketing, com um sector de peso na economia portuguesa revela-se um desafio a travar.

1.3 Objectivos da dissertação

Os objectivos a que a presente se propõem deverão ser enquadrados em duas grandes áreas: Gerais e Específicos. Ao nível dos objectivos gerais propostos considera-se os seguintes:

- a) Identificar qual o posicionamento das marcas bancárias face à marca
- b) Identificar quais os atributos mais relevantes que uma marca bancária deverá possuir

Relativamente aos objectivos específicos da dissertação proposta, são:

- a) Avaliar o índice de notoriedade das marcas bancárias junto dos consumidores
- b) Conhecer os atributos mais valorizados pelos consumidores aquando da avaliação de uma marca bancária
- c) Determinar qual a posição de cada marca em função os atributo resultantes do estudo exploratório

1.4 Formulação das hipóteses

As hipóteses levantadas que estarão sujeitas a análise e posterior comprovação são as seguintes:

- a) Existe uma relação entre as características demográficas dos indivíduos e a sua percepção das marcas bancárias.

- b) É possível identificar clusters de indivíduos a partir das suas avaliações das marcas bancárias;
- c) Os atributos relevantes para os profissionais de marketing/comunicação na gestão de uma marca bancária, estão em consonância com os mais valorizados pelos consumidores.

1.5 Estrutura metodológica

A estrutura metodológica desta dissertação assenta em seis capítulos que darão resposta os objectivos propostos. A introdução visa enquadrar o tema, justificando o porque da sua escolha, definindo os objectivos a que a presente se propõem, avançando desde logo com as hipóteses levantadas que se pretendem ver verificadas aquando da análise e conclusão dos estudos.

Segue-se a revisão bibliográfica que tem como objectivo clarificar os conceitos que estão na base de toda a dissertação sendo eles o marketing e a *marca*. Focar-se-á o marketing no seu conceito e amplitude e a *marca* no contexto do marketing.

Relativamente a banca, analisar-se-á o seu enquadramento histórico, económico, caracterizando de forma quantitativa as marca bancárias a operar em Portugal ao longo da historia do sector. Proceder-se-á á hierarquização das principais marcas do sector realizando em seguida uma caracterização da tipologia dos consumidores de produtos bancários. Neste capítulo será feita uma análise académica do papel do marketing nas instituições bancárias bem como a avaliação da relevância da *marca* para esta instituições.

Os estudos que se seguirão a estes capítulos vem responder de forma objectiva aos pressupostos da dissertação. O estudo exploratório tem como finalidade identificar, junto dos profissionais de marketing/comunicação do sector bancário, quais os atributos mais relevantes que uma marca bancária deverá ter. E será com base no estudo de percepção que se identificará qual o posicionamento de cada marca bancária junto dos consumidores.

Na conclusão serão revelados os resultados desse estudo já de uma forma analítica, revelando quais os limites desta investigação e quais as futuras linha de investigação.

2. REVISÃO BIBLIOGRAFICA

2.1 Marketing, conceito e amplitude

A *marca*, conceito que será objecto de exploração e conceitualização académica nesta dissertação, encerra *per si* uma importante disciplina dos estudos de marketing.

É por esta ordem de ideias que se torna importante fazer uma abordagem à sua disciplina “*mãe*” – o marketing.

Como em muitos casos, do âmbito da prática da gestão empresarial, a conceitualização de uma determinada acção vem necessariamente depois da sua prática. É o reunir de denominadores comuns de determinadas acções específicas, que visem os mesmos objectivos, que ajuda a uma definição clara e objectiva dessa mesma prática de acção.

Identificados e isolados os denominadores comuns de praticas de gestão que visem objectivos comuns, não significa que a sua conceitualização seja unânime e aceite por todos, porque essas práticas são dinâmicas e evolutivas. Philip Kotler (2000) antes de definir o conceito de marketing enuncia “*Dentre todas as inúmeras definições existentes para marketing...*”, o que por si só faz prever outras leituras e conceitualizações do que é o marketing.

Esta opinião é também partilhada por outros autores e teóricos do marketing insistindo que a definição de marketing tem mudado muito ao longo do tempo e que ainda não há consenso sobre o que seja marketing, Brown (1995) e Hunt (1991).

Não obstante a procura da definição actual do conceito de marketing a sua prática “*enquanto sistema de trocas económicas... existe desde tempos imemoriais*” Abratt e Sacks (1998).

Contudo é no início do século XX que surgem os primeiros pensamentos e reflexões sobre esta temática. Segundo um estudo de 1990 realizado por Jones e Monieson (1990), enuncia-se que em 1903 Edward David Jones apresenta as primeiras reflexões sobre o tema. O mesmo afirma Cochoy (1999), Sheth e Parvatiyar (2000), concordando estes que o estudo do marketing surge no início do século XX como tendência e suporte da economia, nomeadamente, focando aspectos directamente ligados aos comportamentos de mercado e

funções da distribuição (em fenómenos enquadrados sob o ponto de vista macroeconómico), integrando assim os termos comércio e distribuição.

Ainda sob o âmbito da economia, nas décadas de vinte e trinta, o seu estudo permanece ligado à distribuição e eficiência dos seus canais. É nesta época que se começa a consubstanciar o marketing a nível organizativo. As primeiras discussões académicas sobre o tema iniciaram-se com a publicação de artigos em "*Mill Supplies*", em 1911 e 1914. "*O marketing do queijo Wisconsin*" uma das primeiras investigações académicas desta temática foi em 1913 apresentado à Universidade Americana de Wisconsin.

Em 1914 a Harvard Business School lança, na área da economia, o curso de marketing. Em paralelo, em 1915, Walter Scott, professor de publicidade cria uma associação de publicitários. E em 1916 é lançado o primeiro livro de marketing pelas mãos de L. Weld, autor e professor que em 1923 reúne economistas que comungam igual interesse por esta disciplina, e forma uma associação de professores.

Mais tarde, em 1936, devido há já significativa exploração do tema é criado o *Journal of Marketing*, seguindo-se a fundação da primeira associação de marketing - *American Marketing Association*, em 1937.

Como já foi anteriormente referido, a prática e estudo do marketing está, nesta época, intimamente ligada a questões comerciais e de distribuição, sendo esta última quase confundida e frequentemente utilizada em alternância com a palavra marketing. Autores pioneiros como Converse (1936) e Maynard, Weidler e Beckman (1932) fazem-no como se de sinónimos se tratassem. Os objectos de estudo - distribuição e marketing - assumem importância nestas épocas para dar resposta a questões de excesso de oferta.

O ponto sobre o qual vários autores, como Alderson (1958 e 1965), Bartels (1974 e 1976), Dawson (1979), Di Nallo (1998), Jones e Monieson (1990), Lambin (1993) e Mason (1995 e 1999), parecem concordar é que a necessidade da prática de marketing parece surgir quando a oferta excede a procura. Assim, o que caracterizava e justificava a prática do marketing, pioneiramente, seria um excesso de oferta de um dado produto num dado mercado.

Para Grisi *et al* (1983) até à II Grande Guerra Mundial, a prática e teorização de marketing estavam ligados a um "*tratamento macro de variáveis económicas e dirigido a mercados economicamente motivados*". Permanecendo ainda alguma confusão entre marketing e

distribuição, não existia de forma clara e definida dentro das empresas a “função de marketing”. Muito embora seja importante reconhecer as contribuições de outras ciências nomeadamente da psicologia Mason (1995 e 1999) e Fenzen, Hirsch & Zerrillo (1994), o facto é que a teorização de marketing estava ainda muito ligada à economia. Note-se que, a ciência que assume um papel de tendência de evolução teórica na temática do marketing está directamente relacionada com consumidor e os seus comportamentos – a psicologia.

Nesta lógica, e dando resposta às empresas que nos anos 60 sentiram necessidade em compreender o consumidor, em 1967 Kotler lançava o que viria a ser um *best seller* “*Marketing Management*”. Em 1971 ele e Zaltman enfatizam mesmo o papel do consumidor na própria definição de marketing. Para estes, segundo a sua definição à data, marketing é a actividade que se baseia em “*descobrir as necessidades de um target (publico alvo), com o propósito de criar bens e serviços para os satisfazer*”. Esta definição marca um ponto de viragem na disciplina do marketing, incluindo uma relevância tal ao papel do consumidor na estratégia de acção de marketing, que ainda hoje permanece implícito no seu conceito.

É no pós-guerra que o panorama muda substancialmente. No campo da evolução académica são cada vez mais os cursos especializados em marketing, bem como nas empresas a função de marketing torna-se reconhecida e importante para o desenvolvimento da gestão do negócio. No *The practice of management* escrito por Peter Drucker em 1954 é salientada a urgência das práticas de marketing nas organizações. Mais, Peter Drucker, afirma que a criação de um cliente satisfeito é a única definição que valida o objectivo do negócio e que o marketing é toda a empresa vista pelo cliente, sendo esta responsabilidade forçosamente partilhada por todos quantos nela trabalham.

Contudo é o desajuste entre oferta e procura que parece impulsionar, ou não, a prática do marketing. Segundo Di Nallo (1998) e Lambin (1993), a importância da prática do marketing é tanto maior quanto a oferta for superior à procura. Quando a procura é maior que a oferta o marketing e a sua pratica são passivos, mas quando o contrário se verifica, a prática de marketing torna-se mais activa.

Como consequência da não prática do marketing em situações de maior oferta face a procura está o ganho dos nossos concorrentes, devido à pró-actividade da prática do marketing (por parte destes), em contraponto à nossa inércia.

Estas conclusões da prática e pensamento do marketing nas empresas vão de uma forma gradual, dando rosto e incorporando termos de empresa, cliente, concorrente, distribuição etc.

É também nessa época que o marketing se começa a automatizar da disciplina e prática da economia, que lhe confinava um espectro de *teoria económica*. Um dos principais responsáveis desta desvinculação do Marketing face à *teoria económica* foi Wroe Alderson, Alderson (1957 e 1965).

Um dos sintomas que traduz este facto é, embora ainda respirando os seus quase extintos vínculos à teoria económica, a questão central do marketing passar a ser “*o fenómeno de determinação de valor, intimamente ligado à troca*” Sheth e Parvatiyar (2000).

É então no início da segunda metade do século XX que o marketing, assumindo um papel de grande importância nas empresas, passa a gerir estas duas valências – “*determinação de valor*”, ou seja “*focos na proposta*”, com vista à satisfação do consumidor, e – “*acção de troca*”, ou seja o próprio benefício (lucro) para a organização. Em suma, satisfação para o consumidor – sim, mas de uma forma rentável para a empresa.

Seguindo sobre tudo Bartels (1974), Grisi *et alii* (1983) esquematizaram desta forma a evolução do conceito e prática de Marketing:

1ª fase: “O marketing *como administração do processo de distribuição*”. Nesta fase o Marketing supera “o estado de rotina operacional” e passa a ser uma actividade de gestão;

2ª fase: “O marketing *enquanto tomada de decisão de gestão*”. Nesta fase, reflectindo também as mudanças noutras áreas de gestão, o marketing passa a incorporar análises quantitativas, as técnicas de “*processamento electrónico de dados*” e “*vários métodos e técnicas de tomada de decisão*”;

3ª fase: “Marketing *como processo social*”. Logo a seguir à II Guerra Mundial é iniciada a terceira fase, segundo a qual os profissionais de Marketing passam a considerar os “*aspectos humanísticos desta disciplina*”, enfatiza-se nos estudos em comportamento do consumidor e “*dos sistemas de interacção dos seus agentes*”;

4ª fase: Nesta fase, é encontrada já uma perspectiva *societal* da actividade de marketing,

“onde ela é considerada não somente um processo social, envolvendo agentes económicos, mas também, um processo levado a cabo pela sociedade, no qual as suas funções e responsabilidades estão interrelacionadas com todas as demais funções e responsabilidades”;

5ª fase: “Marketing como uma função genérica aplicável a qualquer organização”: a partir do final dos anos 60 o marketing passa a ser visto como “um processo genérico aplicável ao atingir dos objectivos e das finalidades de quaisquer tipo de organizações”. Esta nova leitura e abordagem do papel do marketing é proposta por Kotler e Levy (1969), traçando assim as linhas mestras do marketing de hoje.

Esta nova proposta, para o papel do marketing nas organizações, defendida por Kotler e Levy (1969) gera particular polémica na comunidade pensadora desta disciplina, o que por si só resulta num importante ponto de viragem, tanto do ponto de vista filosófico do pensamento do marketing, como também na sua legítima aplicabilidade no mundo organizacional. Para estes autores, esta abrangência do papel do marketing nas organizações vincula também as organizações sem fins lucrativos, uma vez que, se esta possuírem produtos e consumidores sem fins lucrativos, também podem aplicar as técnicas de marketing.

Bartels (1974) discorda, afirmando que se tudo for marketing, então nada o é. Já Grisi *et alii* (1983) e Hunt (1991) remetem, esta problemática para a questão de tomadas de posição passivas ou activas. Ou seja: se o marketing é praticado de forma consciente denomina-se activo se não, será então marketing “passivo”.

Hunt (1976, 1991) congrega assim as visões da aplicabilidade do marketing – lucrativo e não lucrativo, chegando a ir mais longe ao criar uma grelha sobre os enfoques do marketing, onde para além da distinção *à priori* do focos - lucrativo *versus* não lucrativo, estabelece também as dimensões – macro e micro, para cada um deles, enquadrando estas dimensões no campo – positivo e normativo.

Este enquadramento teórico de Hunt (1976, 1991), desde logo importante para sedimentar posições e clarificar conceitos, pratica importante para a evolução da disciplina e demais orientações que se querem de cunho científico, é em muito resultado do que Kotler (1969) acrescenta ao pensamento de marketing, e que marca os anos setenta na teoria do marketing. É que são as actividades sociais que abrem as possibilidades da aplicação da filosofia e ferramentas do marketing. Para Kotler, para além de “sabões ou pastas de

dentes”, também políticos, escolas ou causas, são objecto da actividade de marketing. Embora estas ultimas muitas vezes assumam a figura de “marketing *passivo*”, para utilizar a terminologia de Hunt.

Tendo em conta o nível estratégico que as decisões de marketing atingem dentro das organizações, a função é na década de setenta muito absorvida pela direcção das empresas, dando-lhe assim um cunho muito centralizado. Na década de oitenta o espírito do marketing é recuperado atravessando um período de descentralização dentro das organizações. Essa descentralização é reforçada na década de 90, assumindo-se claramente que o marketing deverá ser respirado por toda a organização enquanto conjunto de valores partilhados. Este período é especialmente polémico na medida em que reforça o marketing enquanto filosofia de gestão mas, e ao mesmo tempo, o distancia de uma actividade funcional dentro da organização Cravens (1998); Bagozzi *et al.* (1998); Moorman e Rust (1999).

É especialmente no decorrer da década de 90 que se assiste a um crescente interesse pela aplicação e desenvolvimento da disciplina de marketing. Este facto é acompanhado de novos paradigmas sociais. Resultado de uma sociedade mais turbulenta e de um ambiente económico cada vez mais instável que as filosofias e técnicas de Marketing se tornam cada vez mais importantes Chapman e Cowdell (1998).

Assiste-se então a uma proliferação da gestão de marketing, quer em espectro de organizações – expansão horizontal – quer em transversalidade de actividades – expansão vertical.

Contudo, o mote para o desenvolvimento do marketing parece continuar a ser a sua orientação para o mercado, Kholi *et al.* (1990), Narver e Slater (1990), Moorman e Rust (1999), Olavarrieta e Friedmann (1999), Grewal e Tansuhaj (2001). A filosofia de marketing é disseminada por toda a organização, com acções consistentes com essa filosofia, vivendo-se um clima de negócio enquanto orientação cultural, sendo o enfoque especial nas mudanças do meio envolvente. Esta orientação para o mercado, de que falam estes autores, expressa-se através da compreensão das necessidades, quer explícitas quer latentes, dos consumidores, sempre na tentativa e missão de as satisfazer através de respostas superiores.

Assim, e em linhas sumárias de conclusão, ao descobrir o denominador comum através destes autores, pode dizer-se que o marketing abrange o estudo de trocas entre dois

agentes, económicos ou não. A principal função do marketing será então compreender os motivos desses agentes para realizarem a troca, numa tentativa de facilitar a realização da mesma.

31 anos depois de “*Broadening the Concept of Marketing*” publicado no Journal of Marketing em 1969, Kotler (2000) define Marketing como sendo

“um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros.”

Esta definição de Kotler, por abrangente que é, devolve ao marketing a sua genuinidade e força interventiva nas organizações, acabando por ser a mais corroborada quer por investigadores quer por profissionais de marketing.

2.2 Marca no contexto de Marketing

O marketing, afirma-se, como uma presença indiscutivelmente necessária no seio das organizações, tanto de uma forma activa e funcional, ou de uma forma passiva e filosófica, através de um conjunto de valores transversalmente partilhados.

A par da evolução conceptual do marketing, ao longo da sua história e prática, foram desenvolvidas, por questões de aplicabilidade funcional, técnicas que visam consubstanciar a sua actuação e desenvolvimento enquanto ferramenta e filosofia de gestão no seio das organizações.

O marketing aparece, enquanto área funcional de uma organização, como uma ferramenta de gestão. Sob a designação de “Gestão de Marketing”, esta área funcional tem tarefas e objectivos bem definidos. Para Kotler (2000), a gestão de marketing

“é o processo de planear e executar a concepção, a determinação de preço, a promoção e a distribuição de ideia, bens e serviços para criar negociações que satisfaçam metas individuais e organizacionais.”

Refira-se que nesta definição de gestão de marketing, Kotler (2000) esclarece desde já as áreas de actuação desta disciplina.

Essas áreas de gestão de marketing, segundo as quais os seus profissionais se deverão debruçar, como foi já referido no próprio conceito de gestão de marketing, são: Produto, Preço, Promoção e Distribuição. Kotler (2001) intitula os capítulos que as exploram como “*Decisões de Marketing*”.

Muito embora uma grande quantidade de modelos de análise e gestão de marketing já tenham sido advogados por igual número de autores, facto é que o modelo dos 4P’s é o *Mix* mais comum, aceite e praticado na função de marketing, determinando e delimitando assim o espectro da função de marketing e sua gestão, de uma forma abrangente.

Certo é que 45 anos volvidos na criação do modelo dos 4P’s, este, continua a ser, em unísono administrado nas escolas de gestão e marketing, bem como aplicado vectorialmente em toda a base estratégica de marketing nas organizações.

Como já foi anteriormente referido, existindo o composto de marketing, doravante denominado por 4P’s, a gestão de marketing implica o domínio e aplicação das técnicas que compõe cada uma das quatro “*macro*” áreas de intervenção, que o modelo encerra.

Para cada um dos 4P’s foram, ao longo da história e prática da gestão de marketing, elaboradas técnicas de gestão de “*micro*” variáveis que compõe cada “P”.

A *marca*, objecto principal desta tese, na sua aplicação ao sector bancário português, está “*inserida*”, segundo os mais diversos manuais de marketing escritos por vários autores, na variável estratégica - Produto, uma das quatro que integram o composto de marketing Kotler (1997), Lambin (1989), McCarthy (1960), Stanton *et al.* (1991). Com o próprio Kotler (2000) define no tratamento às varias disciplinas do composto, cada uma delas tem o seu próprio mix, ou seja, cada um dos 4P’s deriva no seu próprio mix que, uma vez gerido através de técnicas específicas que lhe estão associadas, conduz à determinação de uma política para cada variável do composto, que por sua vez responde, tendencialmente em coerência, à estratégia global de marketing.

2.3 A origem da *marca*

Surgindo hoje integrada como um dos compostos do mix do produto, a *marca* tem vida e história própria no contexto do negócio ao longo dos tempos.

Tal como é incerto precisar e identificar a origem da prática do marketing, também a origem e uso de *marca* o é. A intenção de diferenciar, marcar e assegurar a identidade de produtos pelos seus criadores através do uso de *marcas* existe há séculos Aaker (1998), Keller (1998), Tavares (1998) Pinho (1996), Souza e Nemer (1993). Tal como a prática de marketing, o uso de *marca*, vem resolver problemas pré-existentes, encerrando ela própria, enquanto conceito, parte da solução.

Tal como será discutido mais adiante, o problema base que a *marca* vem resolver é o da identificação, incorporando assim um carácter diferenciador, face ao contexto do produto ou serviço, ou seja a *marca* assume-se como, e antes de mais, um instrumento de diferenciação AMA (1960); Aaker (1991).

Para Kapferer (1991), a lógica de diferenciação que a *marca* encerra, é o que a torna pertinente para a sua contextualização numa óptica de marketing. Assim se pensarmos que a diferenciação entre produtos é tanto mais nula quanto mais antiga, o uso da *marca* como factor de identificação é intemporal.

No antigo Egipto, por exemplo, os fabricantes de tijolos colocavam símbolos no produto para identificá-lo. Também foram encontrados sinais de identificação em objectos datados de 1300 a.C., como peças de porcelana chinesa, antigos jarros de origem grega e romana e mercadorias da Índia. As *marcas* de comércio¹, ou *trademarks*, surgiram na idade média com as corporações de ofício e de mercadores que adoptaram o uso de *marcas* como procedimento para controlo da quantidade e qualidade da produção (Pinho, 1996). Ourives em França e em Itália, tecelões na Inglaterra e mesmo membros das guildas² na Alemanha foram forçados a usar *marcas* individuais, para permitir que corporações pudessem preservar seu monopólio e identificar falsificações ou artesões cuja produção estivesse em desacordo com as especificações técnicas acordadas.

¹ *Marca* de comércio ou *Marca* comercial é o nome legal sob o qual uma empresa opera (Churchill Jr. e Peter, 2000).

² Guildas eram associações semelhantes aos sindicatos dos trabalhadores de hoje (Souza e Nemer, 1993).

De entre os registos mais antigos, conhecidos, do uso de *marca* parecem estar ligados à diferenciação entre comerciantes (*marcas* de comércio), que de uma forma evolutiva se vão sedentando num espaço geográfico determinando assim uma zona comercial. Aponta-se que terá sido na Lídia em 700 a.C. que teriam surgido estas primeiras formas de uso de *marca*. Aqui a técnica utilizada seria o uso de um "anunciante" à porta do estabelecimento comercial, enunciando as características dos produtos a comercializar e vantagens do estabelecimento, com vista a atrair potenciais clientes. Também na Grécia antiga, nomeadamente nos portos náuticos comerciais, pregoeiros vociferavam aquando a chegada de navios com cargas importantes para comercializar. Abundando o analfabetismo, os romanos encontraram nas pinturas um meio de identificação eficaz, identificando assim mercadorias e comerciantes. Este uso de pinturas na identificação de mercadorias e comerciantes assumiu diversos usos, desde pinturas de vacas à porta de estabelecimentos de venda de produtos de lacticínios, ânforas nas fachadas de produtores e vendedores de vinho até patas traseiras de bois identificando talhos Bassat (1999).

Desde estes tempos mais distantes, até aos dias de hoje, o uso de *marca* aparece regularmente identificado ao longo da história. Estas formas de denominação comercial atravessam períodos marcantes como a idade média, época renascentista e revoluções liberais.

Segundo investigações de Lendrevie *et al.* (1996) e Goodyear (1993) o termo "brand" (*marca* em inglês) surge como evolução do termo francês *branddom*. Este termo francês refere-se ao ferro que era utilizado para marcar o gado. Assim, de forma a identificar e diferenciar o gado, os seus proprietários sabiam quais as cabeças de gado de que eram proprietários.

Também com ferro quente, a partir do século XVI, os produtores de whisky marcavam os seus barris. Esse processo de identificação tinha como objectivo garantir ao consumidor a qualidade (protegendo-o assim de falsificações que eram cada vez mais comuns) e ao produtor uma protecção legal, reconhecendo-o como operador nesta indústria. Dois séculos depois regista-se, nesta indústria, uma evolução na forma de marcar. Cada vez mais o recurso a nomes e figuras de animais, lugares de origem e nomes de celebridades, eram utilizados na *marca* com o intuito de fortalecer as relações de fornecimento e consumo entre produtores e consumidores. A estratégia era ligar o nome a um determinado produto. Assim, na mesma medida que se criava um elemento diferenciador, surge um factor de recordação na mente dos consumidores. É este conjunto de necessidades pré existentes,

por parte de produtores e consumidores, que motiva e desenvolve a criação e utilização da *marca*.

Afinal, e passados muitos séculos das suas primeiras expressões, o uso da *marca* assenta nas mesmas funções e vantagens Farquhar (1989).

O uso da *marca* estabelece então, já anteriormente, acentuadas nas associações comerciais medievais, várias funções: autenticar a origem dos produtos, garantir ao consumidor a origem e características associadas ao produto, identificar os produtos de cada produtor (identificação intra-produtores) e como instrumento de controlo quantitativo da produção McCarthy (1971).

É nesta lógica de chancela que se incorporam nesta altura dois grandes tipos de uso de *marca*, a saber: *marcas* públicas - que identificam uma corporação, funcionando assim com elemento de garantia de que o produto correspondia às normas de fabrico tradicionais daquela *arte* já organizada, (note-se aqui já a padronização como factor de organização sectorial); e as *marcas* privadas - *marcas* criadas e usadas individualmente pelos artesãos, com a finalidade de distinguir os seus produtos de entre os restantes fabricados pelos seus concorrentes, ainda que na mesma corporação ou arte Laufer (1989).

Com o passar do tempo, a associação entre: uma certa uniformização de qualidade de um determinado produto e seu produtor e o uso de *marca* que o incorpora faz com que o consumidor interiorize e admita a correlação entre ambos os factores. Segundo Farquhar (1989), esse é o nível de interesse predominante no uso de *marca*, por parte dos produtores, que vinga no seclulo XIX. Na realidade este nível de uso de *marca* vem na sequência natural dos dois objectivos de uso de *marca* referidos anteriormente também pelo mesmo autor. Ou seja, o princípio de identificação, diferenciação e consequente/esperada - relação ou seja: valor percebido. Como se de a teoria de Pavlov se tratasse, associar determinada *marca* a um produto, diferencia-lo dos demais pela sua insígnia e permitir reconhecer nesta a garantia *à priori* das características e atributos que vamos encontrar. Segundo este autor, este é um marco atingido no século XIX.

Este período é de especial interesse para o fenómeno - *marca*. Tal como nas praticas de marketing, considerando o uso de *marca* como vector de diferenciação e por isso mesmo uma expressão clara de filosofia de marketing, a *marca* e uso de *marca* nasce da necessidade, criação, pratica, uso e evolução desse mesmo uso. Tida como um factor de

protecção, tanto de produtores como de consumidores, era inegável a necessidade de a *lei* regulamentar o seu uso. É no século XIX que se dão os primeiros passos nesse sentido.

A primeira lei de *marcas* foi promulgada a 12/04/1803, em França, após a abolição do *Ancien Regime*. Regula-se aqui a *marca* já no seu sentido moderno, como um direito do titular com finalidade essencialmente concorrencial. Sendo esta a primeira, todas as outras leis que a sucederam em outros países são promulgadas na segunda metade desse século, sendo as principais: Itália em 1868, Alemanha em 1874, Bélgica em 1879, Luxemburgo em 1883, Reino Unido em 1883, Espanha em 1888, Holanda em 1893 e Portugal em 1896³.

A revolução francesa e a revolução industrial vêm alterar o paradigma da estrutura económica quer ao nível da liberdade e iniciativa de concorrência quer ao nível da produção e dos seus mecanismos. O uso de *marca* e a necessidade da sua legislação correspondeu a interesses decorrentes dessa alteração estrutural da economia. A utilização de meios de diferenciação de produtos, numa economia onde a produção em série e mecanizada emerge, é fundamental. A *marca* e uso da *marca* tornam-se assim uma exigência cada vez maior à medida que a economia se caracteriza por uma produção relativamente homogénea e estereotipada de produtos.

Muito embora ainda não explicitamente definido o conceito de *marca* e o valor que esta acabaria por vir a representar para as organizações e consumidores, facto é que, e já referido, a *marca* e o seu uso viriam a aplicar-se numa primeira fase a questões de identificação e diferenciação, tendo como consequência o - *valor percebido*, resultante da experiência e confirmação dos resultados por parte dos consumidores Farquhar (1989). Claramente, deixar-se-á de se tratar tão só de uma solução operacional para a indústria, para atingir *per si* benefícios relacionais para o consumidor e o produtor.

2.4 Abordagem teórica ao conceito de marca

A *marca*, longe de ter e ser um conceito claro e consensual, cruza desde logo duas grandes áreas que alimentam a sua conceitualização. A primeira, já referida anteriormente, é o seu enquadramento no universo do marketing, nomeadamente na gestão de marketing, enquanto vector de gestão na variável estratégica – Produto. A segunda, prende-se com questões de enquadramento e regulamentação, sendo ela, o direito comercial.

³ Sobre a lei portuguesa de 1896, vide PINTO COELHO, *Marcas Comerciais e Industriais*, 1922

Relativamente ao direito, a primeira forma de conceitualização da *marca*, surgem primeiras abordagens no início do século XIX, este assiste desde sempre o conceito de *marca* numa perspectiva de tangibilidade, de significante, ou seja o sinal, ignorando por seu turno a expressão intangível, de significado, ou seja o conteúdo do conceito na sua forma mais lata Chantérac (1989). Isto é, para o direito comercial a *marca* é um sinal: a OMPI – Organização Mundial de Propriedade Industrial⁴, define a *marca* como um *"sinal que serve para distinguir os produtos ou serviços de uma empresa dos outros de outras empresas"*.

Através do artigo 165º do Código da Propriedade Industrial o INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial aborda a *marca*, referindo que esta é

"constituída por um sinal ou conjunto de sinais susceptíveis de representação gráfica, nomeadamente palavras, incluindo nomes de pessoas, desenhos, letras, números, sons, forma do produto ou da respectiva embalagem, que sejam adequados a distinguir os produtos ou serviços de uma empresa. A marca pode igualmente ser constituída por frases publicitárias para produtos ou serviços a que respeitem independentemente do direito de autor, desde que possuam carácter distintivo." INPI

Pese embora a diferença em *"extensão"* entre estas duas abordagens, facto é que o marketing cedo evolui num sentido de *marca* para algo mais exigente e afecto à sua área de intervenção – o consumidor e as suas relações económicas.

Neste contexto criar ou ter uma *marca* *"não é só por um rótulo ou um nome no produto. É antes de mais apetrechar-se com vontade e com os meios de uma verdadeira abordagem de marketing."* Kapfere, (1989).

O peso da identificação, diferenciação e apropriação, nas definições jurídicas sobre a *marca* não lhes é exclusivo. Adoptada pela *American Marketing Association* (AMA) aceite e corroborada por prestigiados autores de marketing Kotler (1997), McCarthy (1971), Stanton *et al* (1991), a definição de *marca* mais referenciada diz que:

"é um nome, um termo, um sinal, um símbolo, um desenho, ou uma combinação destes, cujo objectivo é identificar os bens ou serviços de um determinado vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los dos concorrentes"

⁴ Organismo responsável pela protecção jurídica da *marca* ao nível do direito internacional

Importa referir que a evolução do conceito de *marca* surge associada ao próprio desenvolvimento do marketing, ao longo da primeira metade do século XX, pelo interesse em conhecer melhor as formas de influenciar o comportamento dos consumidores. Segundo Aaker (1991) é a partir dos anos 50 que um dos factores que distingue o marketing moderno é, precisamente, a importância atribuída à criação de *marcas* diferenciadas. O marketing descobre então o potencial das *marcas* como uma forma eficaz de apelo ao consumo, muito para além das funções clássicas de distinção da concorrência e identificação do produtor. Indo mais longe, atribui-lhes características intangíveis, ou valores, sentimentos, ideias ou afectos, que sobrevaloriza mesmo em relação ao produto e à sua prestação funcional. Constituindo elementos fundamentais para a orientação do comportamento do consumidor, seriam estas características intangíveis que fariam a verdadeira distinção entre as *marcas* e os seus produtos. Nessa altura, o recurso às *marcas* pelas empresas cresce, bem como o interesse intelectual pelo seu funcionamento psicológico.

Também Dubois e Duquesne (1995) acusam a definição da AMA de reflectir uma visão patrimonial da *marca*. Segundo estes autores, a definição de *marca* deverá contemplar o valor que esta tem em conduzir e gerar a troca de produtos no mercado. Mais do que a percepção que os consumidores, têm da *marca* enquanto imagem (sinal), é a capacidade que ela tem de os atrair que realmente a define. Segundo estes autores, a *marca* e o seu valor é resultado da percepção dos consumidores e não dos seus promotores. Assim sendo, a definição de *marca* promovida pela AMA é redutora, uma vez que define *marca* como uma “*assinatura*” que visa identificar o emissor e proteger o seu direito de propriedade, não reconhecendo assim a sua verdadeira essência.

O facto de o produto (no sentido físico) se encontrar no centro da definição de *marca*, parece merecer também discórdia por parte de Dearlove e Crainer (1999). Estes autores afirmam que a *marca* é muito mais do que isso. Apoiados numa definição mais recente de três consultores americanos, estes autores revêem-se na definição de *marca* que abandona o produto no seu epicentro e coloca “*relação*” no seu lugar. Para eles, *marca* é a criação de uma relação mutuamente satisfatória, entre o fornecedor e o comprador, que transcende o conceito de transacção isolada e os indivíduos, Hill, S.I., McGrath, J., e Dayal, S. (1998), citados em Dearlove e Crainer (1999).

Aliás, a questão de o produto ser a questão central na mais comum definição de *marca*, parece ser o ponto de discórdia entre os mais críticos a esta definição. Impõe-se então uma transferência de mentalidade de gestão de uma atitude “produto-cêntrica” para uma

outra “promesso-centrica”. Aqui o primeiro passo será definir qual a promessa de valor que se pretende proporcionar ao consumidor, e é a partir desta definição que se estabelece com se irá sustentar a sua aplicação, ou seja, a forma como o produto é desenvolvido, produzido, vendido, quais os serviços associados e a forma de comunicação. O facto de se definir em segmentos alvo antes do próprio desenvolvimento da *marca*, estabelece elos de afinidade e emocionais que darão suporte à *marca* e à sua gestão, muito mais do que o próprio produto que esta identifica. É neste sentido que Ward, Light e Goldstine (1999) definem *marca* afirmando-a como

“uma identidade distintiva que diferencia uma promessa de valor relevante, duradoura e credível, associada a um produto, serviço, ou organização, e que indica a fonte desta promessa.”

Também Tavares (1998) abandona a lógica “*produto-centrica*” reforçando a amplitude do conceito *marca* e das responsabilidades afectas à boa gestão dos seus vectores intervenientes, afirmando que

“a marca é mais que um simples nome. O significado de uma marca resulta dos esforços de pesquisa, inovação, comunicação e outros que, ao longo do tempo, vão sendo agregados ao processo de sua construção”.

Dentro da mesma linha, existem autores que encontram na *marca* um instrumento estratégico para criar uma vantagem de diferenciação sustentável. Para estes autores, a empresa, através da combinação ideal de atributos tangíveis e intangíveis, funcionais e emocionais, visíveis e invisíveis, em condições economicamente viáveis, deverá responder da melhor maneira possível aos seus clientes e aí concentrar os seus esforços. O valor dado ao consumidor deverá ser o centro das atenções De Chernatony e McDonald (1992). Segundo estes autores

“uma marca de sucesso é um produto, serviço, pessoa ou lugar, identificável e acrescentado (para além das suas características funcionais) de tal maneira que o comprador ou o utilizador perceba nele valores únicos muito próximos das suas necessidades. O sucesso está na capacidade da marca sustentar ao longo do tempo este valores acrescentados face à concorrência.”

De uma forma concertadora e mais equilibrada face às várias propostas de definição de *marca*, Paulo Lencastre (2000) que define a *marca* como sendo

“um sinal ou conjunto de sinais de identidade, distintivos de uma missão e das respectivas acções de marketing oferecidas por uma organização, visando obter uma imagem junto dos públicos a que se dirige.”

Para Aaker (1991) *marca* é muito mais do que um símbolo, um nome ou um slogan, é um contracto de confiança entre a empresa e os seus públicos. Muito embora reconheça pragmaticamente que

*“marca é um nome diferenciado e um símbolo (tal como logótipo *marca* registada, ou desenho de embalagem) destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor (...) e a diferenciar esses bens e serviços dos concorrentes. Assim, uma *marca* sinaliza ao consumidor a origem do produto e protege, tanto o consumidor como o fabricante, dos concorrentes que oferecem produtos que pareçam idênticos”*

Em suma parece ficar claro que existem pelo menos duas grandes correntes na proposta de definição de *marca* – uma que enquadra a *marca* nos pilares identificação (sob vários suportes) e propriedade (vínculo ao emissor), outra que enquadra a *marca* no universo na relação e vínculo à promessa de valor/receptor.

Os suportes de identificação *“um nome, um termo, um sinal, um símbolo, um desenho, ou uma combinação destes (...)”* Aaker (1998) são sem dúvida o embrião da *marca*. São os seus alicerces, que em conjunto com a proposta de valor (produto, serviço ou ideias), definem a solução a oferecer aos seus clientes. A coerência entre estes elementos suportados pela panóplia de ferramentas estratégicas de marketing e sua correcta gestão, definirão então o sucesso da solução apresentada.

2.4.1 Nome da *marca*

A escolha do nome é sem dúvida um passo importantíssimo na criação de uma *marca*. Não obstante a igual importância de outros vectores, o nome é exemplo da complexidade da criação de uma *marca*. Assistimos não raras vezes a mudanças e evoluções de logótipos, contudo a resistência à mudança do nome é algo frequente, salvo raríssimas excepções nas quais se enquadram fusões.

Segundo Kapfere (1991) não existe nenhum esquema prévio a seguir para que o nome de uma *marca* seja forte e tenha sucesso, contudo adianta que um nome deverá ser pensado

em função do futuro da *marca* e não no presente. Um bom nome hoje pode vir a hipotecar uma boa imagem amanhã, exemplo disso são nomes que carregam referências temporais como por exemplo “*DesignShop 2010*”. Até chegar a data o nome transmite futurismo e inovação, depois a intenção de modernidade desvanece chegando a ser pejorativo.

A possibilidade da empresa se internacionalizar é outro factor, apontado por este autor, que se deverá ter em conta. Um bom nome no país de origem poderá ser desastroso no país de destino. A melhor forma então será prever quais os mercados naturais em caso de internacionalização e testar o nome nessa língua.

Kapfere (1991) avança também a importância de registo dos nomes de *marca*. O facto de ser original e estar registado cria um valor adicional sobre a *marca*, uma vez que para além do seu próprio valor, está igualmente impedida a usurpação através de imitações e aproximações o nome original.

Os nomes de *marcas* são, para muitos autores, objecto de estudos e dedicação. Sem dúvida que a *marca* encontra no nome um dos seus principais veículos de afirmação.

Alguns autores costumam agrupar em categorias a grande diversidade e quantidade de nomes de *marca*. Room (1987), por exemplo, classifica-os em sete classes, ou seja, um nome de *marca* pode ser baseado em:

- 1- nomes artificiais, que podem guardar ou não uma semelhança com nomes reais, como por exemplo a Kodak;
- 2- nomes científicos, inventados a partir de palavras de origem latina ou grega, como por exemplo a Aspirina;
- 3- nomes descritivos, que descrevem uma característica física ou atributo do produto ou serviço, como por exemplo o Holiday In;
- 4- nome de pessoas, seja do seu inventor, titular da patente, lojista ou pessoas de alguma forma associadas ao produto, como por exemplo a Cartier;
- 5- nome de um local ou região, geralmente onde o produto ou serviço foi originalmente inventado ou vendido, como por exemplo o American Airlines;
- 6- nome de *status*, provenientes de palavras de língua estrangeira, como por exemplo o Minister;
- 7- nome com associações positivas, frequentemente estabelecidas a partir de histórias reais ou lendas, como por exemplo o whisky 100 Pipers.

Já outros estudos procuraram estudar a relação entre os nomes de *marca* e a evolução do mercado. Por exemplo, Tavares (1998) constatou que existe uma relação entre o ambiente económico e social vigente e as diferentes tendências de evolução dos nomes de *marca*. Assim, a primeira dessas tendências correspondeu à associação do nome do proprietário ao nome do estabelecimento ou da actividade económica; a segunda correspondeu à associação de algum topónimo ao estabelecimento; a terceira envolveu o nome do produto associado aos processos produtivos ou à forma de sociedade ou de associação; a quarta voltou-se para a utilização do nome baseado em recursos de mercado para a sua definição.

Para fins legais existe uma hierarquia entre as *marcas*, desenvolvida originalmente por Murphy (1987), que organiza as *marcas* num determinado universo. O universo estabelece uma rota que vai dos nomes totalmente arbitrários e convencionais aos nomes completamente descritivos, baseados numa característica física, propriedade ou atributo do produto, conforme se descreve por ordem decrescente:

- 1- *Marcas* inventadas ou arbitrárias, que são do tipo mais forte e têm direitos óbvios de protecção, como por exemplo a Kodak ou a Apple;
- 2- *Marcas* sugestivas, que também têm ampla protecção devido à capacidade de sugerir algum uso, atributo ou característica do produto ou serviço, como o amaciador de roupa por exemplo a Confort;
- 3- *Marcas* descritivas, que nem sempre obtêm registo em determinados países, por descreverem uma característica física ou atributo do produto, como por exemplo o serviço de entregas Kwikasair – veloz como o ar – ou o alimento Hi-Protein – alta proteína;
- 4- *Marcas* genéricas que são do tipo mais fraco, podendo ser genéricas na sua concepção, como Natural para produtos naturais, ou torna-se genérica pelo uso indevido, como por exemplo o Ténis, que perdeu o seu direito à protecção por se ter tornado comum na linguagem popular como sinónimo de calçado desportivo Souza e Nemer (1993).

Muito embora, como se verifica, exista uma série de tipologias de *marcas* e best practices associadas, o importante é que a *marca* deverá ser objecto de estudo e definição conceptual tendo em conta o contexto onde opera. Que sirva para transmitir a filosofia da empresa alavancando assim os seu atributos.

2.4.2 Identidade, imagem, personalidade e funções da marca

2.4.2.1 Identidade

No sentido mais global, a *marca* é defendida pela a sua amplitude e reflexo do uso e conhecimento da *marca*, a identidade é o resultado da gestão da *marca* - *branding*. Segundo Kapfere e Laurent (1989) a identidade da *marca* é o que esta realmente é, dado as qualidades e características que perduram no tempo, reflectindo a estratégia de toda a organização. Antes da *marca* ser representada na mente do publico, é fundamental decidir sobre o que se pretende apresentar: a identidade da *marca* precede, assim, a imagem da *marca*. Para estes autores a identidade da *marca* é apresentada segundo um composto de seis factores, a saber:

- **físico** (conjunto de características objectivas e afectas ao produto);
- **cultural** (uma vez que as *marcas* são resultado dessa cultura e os produtos a sua representação física);
- **personalidade** (a *marca* em um carácter), uma relação (a *marca* é um clima de relação no sentido que origina a transacção entre pessoas);
- **reflexo** (confere uma imagem, uma identificação a quem usa essa *marca*) e
- **mentalização** (no sentido que funciona como um espelho interior para quem usa essa *marca*).

É através destes factores que a boa gestão dos mesmos deverá conduzir ao sucesso e valorização da *marca*.

Aaker e Álvarez del Blanco citado por Alves e Bandeira (2001), encaram a identidade como " (...) a *dimensão da marca, que deve distingui-la ao longo do tempo, desenvolvendo as suas promessas aos clientes, e define as associações que aspira obter*". Kapferer citado em Alves e Bandeira (2001) corrobora essa opinião e sublinha o carácter exclusivo e distinto da identidade: " (...) *é o que torna a marca única e singular e a diferencia das demais*".

A identidade de *marca* pode ser assim considerada como o conjunto de associações que a empresa pretende criar ou manter. Isto implica que a organização no seu todo veicule uma promessa aos clientes. Uma vez que a identidade desempenha um papel nuclear em todos os esforços de construção de *marcas* deve ser algo de profundo e fértil, não se limitando a um mero *slogan* publicitário ou a uma declaração de posicionamento Aaker e Joachimsthaler (2000).

2.4.2.2 Imagem

Relativamente à imagem pode dizer-se que segundo Lambin (2000) é um conjunto de representações mentais, cognitivas e afectivas, criado por uma pessoa, ou grupo de pessoas relativamente a uma *marca* ou empresa. Para Lendrevie *et al.*, (1996) imagem é um conjunto de representações mentais, pessoais e subjectivas, estáveis, selectivas e simplificadoras, acrescentando Aaker (1991) que estão usualmente organizadas de uma forma com nexos. A imagem é uma entidade complexa já que tem diversos factores na sua origem: os atributos de um produto perceptíveis pelo consumidor, a personalidade física e a personalidade psicológica da *marca*. Esta imagem composta pelas percepções dos públicos, com todos os seus preconceitos incluídos, pode, segundo Gregory e Wiechmann (1991), não reflectir o verdadeiro “perfil” da organização, mas constitui a verdade para esses mesmos públicos, o que implica que a imagem que os públicos têm resulta também de factores que escapam ao controlo da organização Kotler (2002).

Como se verifica, identidade e imagem de *marca* espelham conceitos diferentes. Segundo Kapferer (1991) está subjacente uma relação de emissão e recepção. Assim, a identidade corresponde a um conceito de emissão, no qual a *marca* transmite o seu nome, a sua cultura, os seus elementos visuais, etc. e, por oposição, resume a imagem a um conceito de recepção. A identidade determina o sentido e a concepção da *marca*. A imagem diz respeito à forma como os públicos imaginam um produto, uma *marca*, um político, uma empresa, etc., através da descodificação de sinais e interpretação dos mesmos por estes emitidos. Reforçando que, a identidade deve preceder a imagem, pois antes de ser representada na mente do público é necessário averiguar o seu conteúdo.

Também na linha de Kotler (2002), quando este refere a falta de controlo da organização relativamente à imagem da *marca* resultante da interpretação da identidade proposta, Semprini (1992) critica a metodologia de Kapferer, classificando-a de simplista e ultrapassada. Contrariando a proposta estanque de Kapferer, Semprini defende um processo mais dinâmico, referindo que a identidade de *marca* é resultado dum complexo jogo de interacção e de transformação, não passando simplesmente por um lugar de partida ou um lugar de chegada, conforme privilegiemos o ponto de vista da empresa ou o dos consumidores. A distinção entre sistema de emissão e sistema de recepção é útil dum ponto de vista analítico, mas nunca pode perder de vista que só a dialéctica entre os dois pode gerar a identidade de *marca*.

Assim sendo, o controlo da identidade de *marca* não será nem monopólio do mercado nem exclusivo da empresa, devendo ter em conta a existência de fenómenos exógenos difíceis de prever e controlar.

No entanto Kapferer (1991) rejeita esta posição, argumentando que a identidade é mais duradoura e deve reflectir a alma, a visão da *marca* e os seus objectivos. De uma forma mais radical afirma que “*não cabe ao público dizer o que a marca deve ser: a marca deve ter a sua própria identidade*”.

Uma vez que encontram dificuldades em estabelecer identidades próprias, segundo este autor, muitas empresas caem no erro de se guiarem por uma perspectiva externa, ou seja, pela forma como as pessoas percebem a *marca* – a imagem. Por esse facto, essas *marcas* tem tendência a fraquejar, visto terem perdido o seu carácter e a sua personalidade. Em suma, a sua unicidade.

Pode-se, então, concluir que a identidade rompe com o tradicional sentido do marketing, isto é, deve ser orientada pela própria empresa e não pelo mercado. A verdadeira identidade é aquela que ao especificar claramente as forças, os valores e a visão da *marca* se torna num importante instrumento de comunicação quer a nível interno quer a nível externo. É, pois, fundamental que os colaboradores assimilem e partilhem a visão veiculada pela organização.

Aaker (1996) justifica a importância desta postura com base no maior conhecimento e motivação que as *marcas* proporcionam aos seus colaboradores, por intermédio de uma forte identidade.

2.4.2.3 Personalidade

Apresentada anteriormente como um dos compostos da identidade e da imagem, a personalidade de uma *marca* é também abordada isoladamente por vários autores, devido à sua relevância na gestão da *marca* na sua globalidade. Assim, a personalidade da *marca* é definida como “*um conjunto de características humanas associadas a uma determinada marca*” Aaker (1996). Os clientes, muitas vezes interagem com as *marcas* como se elas fossem pessoas.

A *marca* possui uma identidade que a auxilia no estabelecimento da relação com o cliente, através de uma proposta de valor que envolve benefícios funcionais, emocionais ou de auto-expressão. Vai além da descoberta do que os clientes dizem ou querem, para aquilo que esperam conquistar. Por ter identidade, representa as características básicas que permanecerão ao longo do tempo. A identidade é ainda o modo como os estrategas desejam que a *marca* seja percebida (Aaker, 1996).

A *marca* é também como uma pessoa, ela possui personalidade.

"A personalidade da marca pode auxiliar na criação de um benefício de auto-expressão que se converterá num veículo para o cliente expressar sua própria personalidade" Aaker (1996)

Esta personalidade pode formar o fundamento da relação entre o cliente e a *marca* e ajudar na comunicação de um atributo do produto. Qualquer coisa que representa a *marca* é um símbolo. Quando existe um símbolo ou uma imagem visual que podem criar e sugerir a personalidade da *marca*, será maior a capacidade de essa personalidade reforçar os atributos da *marca*.

Conforme Cobra e Ribeiro (2000), a personalidade da *marca* pode ser representada por atributos como: sinceridade, honestidade, alegria, coragem, responsabilidade, segurança, ousadia, eficiência, sofisticação etc. E são os atributos que também compõe a identidade da *marca*. A *marca* possui uma proposta de valor que é a afirmação dos benefícios funcionais, emocionais e de auto-expressão. Os benefícios funcionais são baseados em atributos do produto que oferecem a utilidade funcional ao consumidor. Os benefícios emocionais são oferecidos pela *marca* e visam proporcionar aos clientes uma sensação positiva, como é o exemplo do jovem que se sente forte e decidido ao usar umas calças *Levi's*. Os benefícios de auto-expressão são as formas concedidas pela *marca* à pessoa para que comunique a sua auto-imagem. Por exemplo: ser o que possui. Há também uma relação entre o preço da *marca* e os benefícios por ela oferecidos. Se o preço da *marca* for exagerado, não haverá benefício para o cliente, mas se um preço for elevado poderá dar a impressão de qualidade melhor (Aaker, 1996).

O modelo de "auto-expressão" parte do princípio de que para determinados grupos de clientes, algumas *marcas* se transformam em veículos para expressar uma parte da "auto-identidade" do consumidor, que pode ser real ou ideal. Na personalidade da *marca*, está o significado cultural. Os adeptos de determinado estilo musical procuram produtos e *marcas*

que tenham significado cultural, correspondendo ao que são ou desejam ser, procurando assim manter os seus “eus” sociais. Para ser eficiente, a personalidade da *marca* precisa de ser desejável e importante o suficiente para que utilizador se sinta melhor por se associar a esta, Aaker (1996).

No modelo da base de relacionamento a *marca* estabelece um relacionamento com o cliente, análogo ao relacionamento entre duas pessoas. A identificação acontece em função do tipo de pessoa que ela representa, ou seja, da sua personalidade. No modelo da representação dos benefícios funcionais a personalidade da *marca* exerce um papel mais indirecto, sendo um veículo para representar e sugerir benefícios funcionais e atributos da *marca*. Se a *marca* pertence a um grupo de utilizadores, ou consegue aprovação desse grupo, terá um vínculo emocional adicional para o consumidor (Aaker, 1996).

2.4.2.3 Funções da marca

Como vimos, embora nem sempre de forma clara e pacífica, uma *marca* deverá, independentemente da sua escala, ser gerida tendo em conta a sua proposta (identidade) aquilo com que se define e afirma; a forma como é recebida, interiorizada e sobretudo descodificada pelo utilizador (imagem); e as suas características humanas quer num ponto de vista funcional e/ou emocional (personalidade). Contudo, a *marca* e a operacionalização da sua gestão (*branding*), no sentido mais pragmático, tornam-se fundamentais para o seu sucesso. Decorrendo da análise das funções que a *marca* deverá respeitar e servir, assim se pode de uma forma coerente e exequível, construir a sua identidade com vista a responder à imagem esperada vinculada da sua personalidade.

Vários foram os autores, que de uma forma de produção de conhecimento quase sempre cumulativa, se debruçaram sobre quais as funções a que uma *marca* deverá responder, nomeadamente para benefício do consumidor, resultando na recompensa esperada para a empresa promotora. O grande impulso das funções da *marca* é dado em 1989 quando Kapfere e Laurent enunciam as primeiras seis funções a que viriam posteriormente, em 1995, a acrescentar mais três. Assim Kapfere e Laurent começam pela função de identificação apontando que a *marca* é um conjunto de informações para o cliente, que não só identifica o produto na sua singularidade, como também transporta com ela um conjunto de atributos que lhes são afectos. A função de referência que confere à *marca* o seu carácter de proporcionar ao consumidor a facilidade de escolha de entre as demais *marcas* concorrentes. A *marca* ocupa através desta função o seu papel de mecanismo de

sedentarização de informação na mente do consumidor. A função prática que tem haver com a operacionalidade que a *marca* proporciona ao consumidor, uma vez que este a identifica estética e foneticamente, associando a si a informação até então apreendida e construída. A função de garantia a que a *marca* deverá responder, prende-se com o facto de um determinado bem, serviço ou ideia, aquando do uso de determinada *marca*, transportar em simultâneo e intrinsecamente tudo aquilo que é expectável por parte do consumidor devido à proposta do emissor e à experiência com essa *marca*. Esta função não deverá estar sujeita a ser menos conseguida em função do local ou momento de aquisição. Como o próprio nome indica, a *marca* deve servir de garantia para o consumidor da qualidade do produto que a transporta. A função de personalização da *marca* confere ao seu consumidor o estado de espírito e *status* que este ambiciona ter e sentir ou usá-la/consumi-la. A aquisição e uso da *marca* (produto onde esta está presente) deverá ter dois efeitos no consumidor. O primeiro será o facto de ele se sentir de determinada maneira, o segundo é posicionar esse estado de espírito em relação ao seu grupo de pares por via de sentido de pertença. A função lúdica permite que as escolhas e uso de *marcas* sejam motivos de prazer unipessoais e sociais. A função de continuidade sugere que o utilizador da *marca* crie uma relação com a *marca*, através dos benefícios retirados pela suas sucessivas aquisições e uso. A função hedonista confere à *marca* o seu papel de dar ao utilizador uma satisfação intrínseca e individual. Já a função ética confere à *marca* o seu papel de dar ao utilizador uma satisfação ao usá-la mas em confronto com a sociedade, ou seja, é a forma como a sociedade vê o consumidor, ao usar a *marca*, que é motivo de satisfação.

É com base nestas funções que a *marca* tem, ao longo da história, a discrepância entre o valor de produção de um bem, e o seu valor percebido e atribuído são diferentes. Factos e autores mostram-nos que a *marca* carrega em si um valor, valor este que é acrescentável ao produto dando-lhe outras dimensões.

2.5 Conceito de Valor da marca

Ao tentar fazer-se uma análise sobre a origem da *marca* e conseqüente abordagem teórica à conceito da *marca* verificou-se que, por vários momentos de forma quase evidente, e em todos eles de forma subliminar, a *marca* vem resolver necessidades, quer do emissor quer do receptor, e que por isso encerra uma mais valia. Não se trata por isso de um mero logótipo inserido num qualquer produto, mas sim em algo valorizado pelo cliente e com benefícios evidentes para a empresa. Se no início o objectivo ao colocar uma chancela num

determinado objecto produzido por alguém se prendia com a sua identificação, hoje a *marca* representa muito mais do que isso.

A mudança de abordagem ao fenómeno *marca* é introduzida através do reconhecimento do seu valor económico pelo sector financeiro. Na verdade, verificava-se que esta produz, *per si*, fluxos financeiros reais para os proprietários de empresas que gerem mais do que bens e serviços, mas sim *marcas*. Regista-se um número considerável de alto nível de investimentos em aquisições e fusões de grandes grupos económicos, envolvendo *marcas* muito conhecidas. Segundo Pinho (1996) o caso do empresário australiano Rupert Murdoch marca o início deste tipo de avaliações das *marcas* com finalidades financeiras. Este empresário, em 1984, mandou estimar o valor das *marcas* dos títulos de jornais e revistas comercializados pela sua empresa, de forma a incluir os montantes estimados no balanço, e oferecê-lo como garantia dos empréstimos que levantou para dar início ao seu império mundial de comunicação. Pinho (1996) dá-nos outros exemplos como o caso da Nabisco (com a *marca Ritz*) pela R. J. Reynolds, em 1985, da Distillers (com a *Johnnie Walker*, a *White Horse* e a *Gordon's*) pela Philip Morris, em 1986 e da Rowntree (com a *Kit-kat*, a *Rolo* e a *Quality Street*) pela Nestlé, em 1988.

Foi essa investigação que originou, ou pelo menos contribuiu em grande medida, para descoberta de que as *marcas* podiam, na verdade, desempenhar um papel mais importante do que a mera identificação de origem.

A influência do valor das acções das empresas na Bolsa foi outra das grandes conclusões tiradas na altura. As empresas preocupam-se então em mensurar o valor patrimonial das suas *marcas*, considerando-as como um dos seus principais activos, chegando a ultrapassar a materialidade dos produtos em negociação e das instalações físicas.

Contudo, a mensuração dessas informações no balanço era difícil, bem como a sua contabilização para efeitos patrimoniais. Embora ainda não seja consensual a forma de como fazê-lo, dando assim a oportunidade a empresários e investigadores para a construção de um melhor e concreto modelo de avaliação das *marcas*, facto é que o seu reconhecimento enquanto activo empresarial estabelece uma clara evolução estratégica nos modelos de gestão dos negócios Pinho, 1996; Schultz (1999), dando assim origem à valorização e boa gestão do valor da *marca* – *brand equity*.

Como qualquer área do conhecimento que se encontra em pleno desenvolvimento dos seus fundamentos teóricos, o estudo do valor da *marca* é terreno fértil para o surgir de

diferentes abordagens para o tema, existindo assim diferentes enfoques para a definição do conceito de valor da *marca*.

Apesar da teorização do conceito de valor da *marca* ser um fenómeno recente, o tema, como reflexão, estava já presente no artigo de Gardner e Levy (1955). A ideia inicial, estava fortemente associada à noção de imagem da *marca*, ou seja, ao “conjunto de atributos e associações que os consumidores percebem em relação ao nome da *marca*” Biel (1993). Ao longo dos anos, entretanto, o suposto valor monetário atribuído a uma *marca* foi ganhando importância devido, principalmente, e como já foi referido, às frequentes compras e fusões de grandes grupos multinacionais, envolvendo *marcas* com alto grau de conhecimento e volume de investimentos. Como reflexo desse desvio de percepção, o conceito de imagem foi sendo gradualmente substituído por uma noção mais ampla de valor da *marca*, alterando de forma significativa o paradigma até então vigente na prática do marketing.

Foi em 1980 que o *Marketing Science Institute* apresentou o primeiro conceito de valor da *marca*, levando a questão da *marca*, até então restrita a um plano estático, ao plano das estratégias de marketing. Entretanto, a pluralidade de perspectivas e definições de valor da *marca* por diferentes autores, conforme exemplifica o Quadro 1, dificultou o desenvolvimento de um conceito integrador e consensual.

Definições de Valor da <i>marca</i> (<i>Brand Equity</i> ou <i>Capital - marca</i>)	Autor
<p>Conjunto de associações e comportamentos por parte dos consumidores de uma <i>marca</i>, distribuidores e empresa detentora da <i>Marca</i> que permite à <i>Marca</i> obter maior volume de vendas ou maiores quotas de mercado do que seria possível sem o nome da <i>marca</i>, assim como uma mais forte e sustentável vantagem competitiva sobre os seus concorrentes.</p>	<p>Marketing Science Institute (1980)</p>
<p>Adição de valor para a empresa, para o negócio ou consumidor com a qual uma dada <i>marca</i> complementa um produto.</p>	<p>Peter Farquhar, Claremont Graduate School (1989)</p>
<p>Conjunto de activos e passivos ligados a uma <i>marca</i>, ao seu nome e símbolo, que se adicionam ou se subtraem ao valor proporcionado por um produto ou serviço, em benefício da empresa e dos seus clientes.</p>	<p>David Aaker, University of California at Berkeley (1991)</p>
<p>Impacto lucrativo sobre as vendas resultantes dos esforços passados de gestão de <i>marca</i> se comparado com o desempenho de uma nova <i>marca</i>.</p>	<p>John Brodsky, NPD Group (1991)</p>
<p><i>Brand Equity</i> é o resultante da força da <i>marca</i> mais o valor da <i>marca</i>. A força da <i>marca</i> é o conjunto de associações e comportamentos dos consumidores, distribuidores e empresa detentora da <i>marca</i> que permitem à <i>marca</i> desfrutar de vantagens competitivas diferenciadoras e sustentáveis. O valor da <i>marca</i> é o resultado financeiro resultante da habilidade de gestão para potenciar a força da <i>marca</i> através de acções tácticas e estratégicas em favor de lucros correntes e futuros e da diminuição dos riscos.</p>	<p>Raj Srivastava, University of Texas e Allan Shocker, University of Minnesota (1991)</p>
<p>Valor financeiro mensurável de transacções acumuladas sobre o produto ou serviço decorrente de programas e actividades bem sucedidas.</p>	<p>J. Walker Smith, Yankelovich C.Schulman (1991)</p>
<p>Valor da <i>marca</i> decorre da boa vontade de alguém continuar a comprar a sua <i>marca</i> ou não. Desta forma, a mensuração do valor da <i>marca</i> está fortemente relacionado a lealdade e a medida de conversão de diferentes consumidores em utilizadores da <i>marca</i>.</p>	<p>Market Facts</p>
<p>O <i>brand equity</i> fornece "uma habilidade própria, digna de confiança, relevância e promessa distintiva aos consumidores".</p>	<p>Brand Equity Board</p>
<p>Valor suplementar que se situa para além dos seus activos físicos. Este valor provém da posição que a empresa detém no mercado, em relação à que teria na ausência da <i>marca</i>.</p>	<p>Dimitriadis (1994)</p>

Quadro 1 - Definições do Valor de Marca

Fonte: Adaptado de KELLER (1998)

Apesar do número significativo de autores considerarem o valor da *marca* como um activo intangível adicional ao produto, enquanto outros o equacionam como o valor financeiro da *marca*, é possível observar que todos parecem concordar nalguns pontos:

- O valor da *marca* é definido unicamente em termos dos efeitos decorrentes de investimentos na *marca*, considerando-o como um activo em si mesmo;
- O valor da *marca* refere-se ao facto de que diferentes resultados de venda de um bem ou serviço são obtidos por causa do nome da *marca* ou dos seus elementos associados, se comparados a outros resultados onde o bem ou serviço não se utilizou de uma identificação de *marca*;
- O valor da *marca* representa uma adição de valor ao bem ou serviço como resultado de investimentos realizados sobre a *marca*;
- Existem diferentes formas de criar valor para uma *marca*;
- O valor da *marca* fornece um denominador comum para auxiliar no entendimento das estratégias de marketing, bem como para avaliar o valor de uma *marca*;
- Existem diferentes formas pelas quais o valor de uma *marca* pode ser explicitado ou explorado em benefício da empresa.

Reconhecendo, através dos negócios que tiveram por base esta nova dinâmica negocial - gestão do valor da *marca* - será então importante identificar o que é que a torna valiosa. Desde logo, sabendo quais as fontes que alimentam esse valor, identifica-se o foco da acção de gestão da *marca*, potenciando o seu valor.

2.5.1 As Fontes de Valor da marca

Os elementos mais importantes na aferição do valor da *marca*, e respectivos benefícios, podem agrupar-se em cinco categorias Aaker (1991), apesar das quatro primeiras serem as mais relevantes Aaker e Joachimsthaler (2000):

1. Notoriedade de *marca*;
2. Qualidade percebida;
3. Associações da *marca*;
4. Fidelidade de *marca*;
5. Outros activos da *marca* (patentes, *marcas* registadas, relações com distribuidores e parceiros).

2.5.1.1 A Notoriedade

Este activo é, habitualmente, desvalorizado, mas a influência que exerce sobre as percepções e preferências dos consumidores é inquestionável, uma vez que as pessoas têm especial predilecção pelo que lhes é familiar atribuindo, normalmente, bons significados e atitudes aos produtos/serviços que melhor conhecem.

Segundo Keller (1994) o conhecimento que os consumidores possuem da *marca* centra-se em duas vertentes a notoriedade e a imagem da *marca*. A primeira relaciona-se com a força dos elementos de *marca* presentes na memória dos clientes e que condicionam a sua capacidade em identificar as *marcas*. Assim sendo, a notoriedade revela-se sob a forma de notoriedade espontânea (ou evocação) (quando uma *marca* e categoria de produto em que se insere é citada de memória, sem qualquer intervenção do exterior) e notoriedade assistida ou reconhecimento (capacidade dos consumidores em recordar/identificar as *marcas* em face das menções da categoria de produtos, necessidade satisfeita, etc.).

Para além disso, Keller (1993) afirma que a notoriedade da *marca* pode influenciar, positivamente, o processo de decisão e compra dos consumidores. Neste sentido, são vários os benefícios que uma empresa pode retirar graças a uma forte notoriedade:

- Dificulta a evocação de *marcas* concorrentes, pois ao usufruir de uma forte presença na mente do consumidor, inibindo a memorização de outras *marcas*;
- Cultiva uma sensação de familiaridade benéfica em situações de indisponibilidade da *marca* frequentemente consumida ou em situações nas quais se verifica uma ausência de motivação necessária à concretização da compra;
- Ao demonstrar, claramente, o seu compromisso perante o mercado, as *marcas* valorizam a imagem e reforçam a qualidade dos seus préstimos com base no elevado número de “adeptos”;
- Actua como impulsor da força de vendas e distribuição;
- Representa um indicador dos esforços de marketing, caso seja fruto das suas acções.

2.5.1.2 A Qualidade Percebida

O desenvolvimento tecnológico dos processos de produção e a sua consequente universalização contribuíram para uma homogeneização das ofertas, em termos de qualidade, dificultando a sua avaliação Serra e Gonzáles (1998). Contudo, este é um componente especial, dada a sua influência sobre as associações de *marca* em muitos contextos, e também porque influencia a sua rentabilidade Aaker e Joachimsthaler (2000).

De um ponto de vista geral, a qualidade pode ser definida como aquilo que o consumidor percebe para além dos atributos tangíveis de um produto. No entanto, a barreira que separa a qualidade objectiva de um produto (superioridade técnica ou excelência) e a qualidade percebida (juízo que o consumidor formula a respeito da superioridade ou excelência do produto) carece de rigor Serra e Gonzáles (1998).

Ao fornecer aos consumidores um valor superior, dotando os seus produtos com elevados parâmetros de qualidade, as empresas obtêm inúmeras vantagens. Em primeiro lugar, a qualidade influencia o volume de vendas e produção de *marcas*, assim como a quota de mercado detida pela mesma. Desta forma, gera economias de escala na fase de produção e a adopção de critérios de fabrico mais exigentes eliminam possíveis defeitos. Em segundo lugar, constitui uma fonte de vantagem competitiva, uma vez que estimula a compra e justifica a fixação de preços-prémio. Consequentemente, a rentabilidade sai reforçada o que permite direccionar recursos mais significativos para áreas que visem desenvolver a *marca* e as suas ofertas (comunicação e I&D). Em terceiro lugar, a posse de *marcas* prestigiadas desperta o interesse dos distribuidores, dado que influencia positivamente a sua imagem. Em último lugar, pode incentivar as extensões de *marca*, na medida em que funciona como um comprovativo de qualidade para o novo produto.

2.5.1.3 As Associações/ A Imagem

Como já foi referido, após várias décadas de instabilidade conceptual, a imagem de *marca* assumiu, a partir da década de 80, uma importância estratégica e representa um dos principais vectores na capitalização das *marcas* Serra e Gonzáles (1998). Este é um ponto particularmente importante na gestão de *marcas*, uma vez que implica determinar quais as associações a desenvolver e conceber programas que unam essas associações à *marca* Aaker e Joachimsthaler (2000).

Recorrendo a Keller (1993) a imagem de *marca* pode ser considerada como “ (...) o conjunto de associações vinculadas à Marca que os consumidores conservam em memória”. Isto é, o núcleo de informações, crenças e expectativas que os consumidores possuem sobre a *Marca* e que influenciam as suas decisões de compra Keller (1993). Como já se verificou anteriormente, o nível de conhecimento sobre a *marca* pode ser aferido por dois índices: a notoriedade e a imagem. Se a primeira diz respeito à capacidade dos consumidores em identificar/evocar as *marcas* com base na informação armazenada no seu intelecto, a segunda refere-se às percepções dos clientes em relação à *marca* com base nas associações instituídas na memória. De acordo com Aaker e Joachimsthaler (2000) estas podem ser qualquer elemento que relacione o cliente com a *marca* como, por exemplo, a imagem dos consumidores, os atributos do produto, as situações de uso, as associações da organização, a personalidade da *marca* e os seus símbolos.

Na perspectiva de Keller (1993) as associações presentes na mente dos consumidores devem possuir três características essenciais: ser favoráveis, únicas e fortes. Por um lado, devem convencer os clientes da relevância dos seus atributos e benefícios, tendo em conta a satisfação das suas necessidades. Por outro lado, não devem ser partilhadas pelas *marcas* concorrentes, dado que a singularidade dos atributos e dos benefícios favorece as percepções sobre a *marca* e aumenta a probabilidade de esta ser escolhida. Para além disso, é importante sublinhar os elementos que sustentam a sua diferenciação, proporcionando motivos para a sua aquisição.

No entanto, as associações não contribuem, equitativamente, para a delineação da imagem, visto que algumas são mais relevantes do que outras Serra e Gonzáles (1998). Neste sentido, a imagem não depende da quantidade de informação ou amplitude da experiência que o consumidor possui de uma *marca*, mas sim, de um determinado número de atributos/associações que considera significativas. Actualmente, a rapidez do progresso tecnológico e, por conseguinte, o encetar do ciclo de inovação, conduziram a um ponto onde as diferenças funcionais entre as *marcas* são cada vez mais ténues. Assim sendo, os estímulos emocionais tornam-se a base de diferenciação, pois os consumidores valorizam as associações abstractas mais do que os atributos tangíveis do produto.

Para Serra e Gonzáles (1998) dispor de uma imagem de *marca* distinta concede várias vantagens. A saber:

- facilita ao consumidor, o processo de decisão de compra e, simultaneamente, simplifica o esforço de comunicação para as empresas;

- desempenha um papel central na concepção de uma estratégia competitiva uma vez que representa um dos mais importantes elementos de diferenciação e segmentação das ofertas;
- constitui um incentivo à sua compra e, por outro lado, permite a aplicação de preços mais elevados uma vez que devido à unicidade dos atributos oferecidos por determinados produtos;
- Constitui uma base privilegiada para a extensão da *marca* a novos mercados/produtos, desde que em consonância com os seus valores.

2.5.1.4 A Fidelidade

A fidelidade dos clientes, que segundo Serra e Gonzáles (1998) é definida pelo "(...) *número de consumidores que racionalmente adquirem de forma repetida uma marca por lhe reconhecerem qualidades superiores (...)*", constitui outro dos activos mais importantes da *marca*. Tendo em conta que a quantidade poderá prejudicar a qualidade é preferível ter um pequeno conjunto de consumidores, intensamente leais, do que uma base de clientes mais extensa e inconstante, visto que a primeira opção permite a obtenção de um maior *brand equity* Aaker e Joachimsthaler (2000). Todavia, para uma melhor compreensão deste assunto é necessário distinguir a fidelidade intencional da fidelidade observada Serra e Gonzáles (1998), uma vez que as compras repetidas podem decorrer de vários factores que não os de *marca*: um preço inferior, por envolver menores riscos de mudança ou por ser a mais visível no local de venda.

Do ponto de vista destes autores, a fidelidade outorga às empresas as seguintes vantagens:

- Permite reduzir os custos de manutenção da actual base de clientes, cuja satisfação poderá atrair novos consumidores;
- Os clientes estarão menos sensíveis a variações de preços, tornando possível a prática de preços-prémio;
- Concede uma maior estabilidade às vendas;
- Fortalece a posição das *marcas* junto dos distribuidores, quer na comercialização das suas ofertas, quer na introdução de novos modelos ou produtos;
- Diminui a vulnerabilidade da *marca* às acções dos competidores e aumenta os custos de mudança para os consumidores;
- Aumenta o tempo necessário para responder às ameaças da concorrência, podendo a *marca* adoptar uma postura de seguidor menos desgastante.

Por sua vez, Cleland (2000) acrescenta as seguintes:

- A angariação de novos clientes é mais dispendiosa do que a retenção dos existentes;
- Os clientes leais fazem compras regulares e, por conseguinte, gastam mais dinheiro;
- Os consumidores satisfeitos representam o melhor meio de promoção (transmitem mensagens favoráveis, segundo o princípio *word-of-mouth*⁵ e a melhor força de vendas para os bens ou serviços;
- Dificulta a entrada no mercado ou conquista de *share* aos concorrentes;
- Facilita a comunicação regular.

2.6 Atributos da marca

Os atributos afectos a um bem ou serviço consistem, na sua globalidade, às características dos próprios. Relativamente aos atributos de uma *marca*, estes dependem do que os clientes pensam dos produtos que esta representa, tendo em conta o seu grau de envolvimento, tanto na compra como a utilização desses produtos ou serviços. Assim, os atributos relacionam-se com a performance do produto. São aspectos descritivos que caracterizam o bem ou serviço, tal como o que o cliente pensa que o produto é ou tem e o que esta envolvido na sua compra ou consumo.

Admitindo que existem mais do que uma forma de relacionamento entre os atributos e os bens ou serviços, Keller (1998) vem propor uma distinção dos mesmos apoiada na distinção dos atributos em dois grandes grupos:

A - Atributos relacionados com o produto

Este tipo de atributos estão ligados directamente ao produto e ao seu funcionamento. Vão desde as características/composição físicas do produto até aos requisitos necessários para ele funcionar. São eles que determinam a natureza e o nível de performance do produto. Contudo Keller ainda divide estes atributos em dois grupos: as componentes essenciais e as opcionais. Relativamente a componentes opcionais, esta

⁵ Passa-Palavra/Boca-Orelha

servem para de uma forma evolutiva conferir um maior grau de adaptação ao utilizador, aglutinando performance e personalização.

Existem produtos de reduzido número de características como as bolachas de água e sal, outros há que muito embora tenham muitos componentes tem um reduzido grau de customização e *upgrading* como é o caso de uma varinha mágica. Contudo existem também produtos que, com poucas características base, tem um elevado potencial de personalização e de adaptação ao consumidor final com é o caso de uma simples pizza, que, adicionando um sem fim de outros ingredientes se transforma na nossa preferida.

B - Atributos não relacionados com o produto

Ao contrário dos atributos relacionados com o produto, este tipo de atributos não dependem nem fazem depender das características do produto. Contudo, não interferindo com o processo de performance do produto, este tipo de atributos interfere directamente com o processo de aquisição e utilização/consumo. Os atributos não relacionados com os produtos interferem assim na esfera das associações em relação ao produto. Torna-se então importante a boa gestão das variáveis estratégicas do marketing-mix. Estas em conjunto com a forma de comercialização interferem de sobremaneira na criação dessas associações. Aspectos relacionados com o *design* de embalagem e produto, meios onde é publicitado, *opinion makers* que o defendem, etc. são factores que interferem nesse tipo de associações.

De uma forma mais conceptual e abrangente, Keller (1998) define um conjunto de atributos não relacionados com o produto, a saber:

- a) **Preço** – O preço contribui para que os clientes possam inferir e perceber como é que a categoria de produtos está organizada bem como as diferentes *marcas* que esta contem. Podem também, através do preço, perceber o valor e qualidade do produto. Destaca-se então este atributo devido à sua grande importância para a formação de associações desta natureza, sabendo à partida o quão importante são as questões do valor e qualidade na decisão de compra.
- b) **Imagem de uso e do utilizador** – Este tipo de imagem pode ser formada directamente através do uso do produto bem como do contacto com utilizadores do produto. Mas pode igualmente ser formado indirectamente

através da comunicação da *marca*, quer através de publicidade quer através do passa palavra. As associações com o tipo de utilizador podem relacionar-se com características sócio-demográficas ou psicográficas. Em relação às características sócio-demográficas a *marca* pode estar associada a um sexo, grupo etário, etnia ou rendimentos auferidos. No caso das características psicográficas a imagem do utilizador pode ligar-se a estilos de vida, preferências políticas, atitudes face à carreira profissional. A imagem do uso pode-se formar em função do momento e local de consumo ou como o tipo de actividade- formal ou informal.

- c) **Sentimentos e experiências** - Josh McQueen da agencia de publicidade Leo Burnett, é citado por Keller (1998), para afirmar que as emoções são pedra de toque na construção do valor do *brand equity*. As emoções ajudam a dar sentido ao produto aumentando a satisfação de uso e potenciam as percepções do cliente.

- d) **Personalidade da *marca*** – Anteriormente referida com carácter isolado e devidamente explorado, a personalidade da *marca* é também atributo não relacionado com o produto segundo Keller. Fazendo o paralelismo com as pessoas Keller enquadra neste atributo contextos que podem definir a *marca* com moderna, excêntrica, antiquada, conservadora, agressiva, etc. Este é o atributo que enquadra o que o cliente sente sobre, e não o que ele pensa sobre.

No caso concreto deste estudo, tendo em conta os objectivos especificados no inicio da presente tese, o atributo que se encontra particularmente relevante enquadra-se na gama de atributos não relacionados com o produto. Assim o estudo terá em conta o atributo – Imagem de uso e do utilizador.

2.7 Posicionamento da marca

2.7.1 Relevância e importância da estratégia de Posicionamento

Tendo em conta objecto da presente tese – Percepção *ajustada* das *marcas* do Sector Bancário Português – importa dar especial atenção ao tema posicionamento, nomeadamente no que concerne ao posicionamento de *marcas*.

Contudo, torna-se relevante uma abordagem séria ao tema através de um, não exaustivo, mas concreto, levantamento bibliográfico. É esse levantamento que permitira entender o conceito de posicionamento, bem como perceber quais as suas fronteiras mais ténues e que de uma forma, sempre construtiva, tem sido objecto de estudo para muitos académicos.

De acordo com Kapferer (1992) os valores que as *marcas* atingiram, nas fusões e aquisições entre grandes empresas, são na realidade aquisições de posicionamentos nas mentes de clientes potenciais, com os seus conjuntos de associações, qualidades e diferenças. O valor de uma *marca* vem de sua capacidade em ganhar um significado exclusivo, destacado e positivo na mente dos clientes. Para todos os tipos de clientes, existem dois tipos de *marcas*: as que justificam o seu preço, e as que o não justificam.

Para Aaker (1996) o posicionamento de *marca* adquire maior importância em função da realidade do mercado. Os concorrentes adicionais não só contribuem com maior pressão sobre os preços e maior variedade de *marcas*, mas também deixam menos lacunas a serem exploradas em segmentos mais reduzidos, atingidos por meios de canais de *media* e distribuição especializados. A vantagem de resolver a questão do posicionamento é que ele capacita e dá à empresa a responsabilidade em estruturar o seu marketing-*Mix*, Kotler (1996), definindo assim estratégias para cada uma das variáveis que respeitem o seu posicionamento, quer ao nível de carácter de permanência ou reposição.

Segundo Aaker (1996), uma identidade e uma posição de *marca* bem concebidas e implementadas trazem uma série de vantagens à organização:

- (a) orientam e aperfeiçoam a estratégia da *marca*;
- (b) proporcionam opções de expansão da *marca*;
- (c) melhoram a memorização da *marca*;
- (d) dão significado e concentração para a organização;

- (e) geram uma vantagem competitiva;
- (f) ocupam uma posição sólida contra a concorrência;
- (g) dão propriedade sobre um símbolo de comunicação;
- (h) provêm eficiências em termos de custos de execução.

Para os autores Hooley e Suanders (1996) a chave do sucesso está na implementação eficaz do conceito de marketing através de estratégias de posicionamento. Trata-se de agrupar clientes e concorrentes e isto é, portanto, um problema multi-dimensional, que atinge também percepções, crenças e atitudes em relação aos clientes, relacionadas com o entendimento de como as pessoas percebem os mercados

Para Kotler (1996), *“o ponto central do marketing estratégico moderno pode ser descrito como marketing SAP – segmentação, alvo e posicionamento.”* Blankson (2001) atesta que um exame à produção académica sobre o tema indica claramente que o conceito de posicionamento é importante tanto para os mercado de consumo quanto corporativo e é considerado tanto por académicos quanto por gestores de marketing como um dos elementos-chave da gestão de marketing moderna. Blankson cita alguns trabalhos que corroboram a importância da aplicação do conceito nas estratégias de marketing: em Fisher (1991), verifica-se que uma posição diferenciada gera maiores retornos em lucro; McAlexander *et al.* (1993) também afirmam que a selecção de estratégias de posicionamento tem uma correlação significativa com a performance financeira; Porter (1996) suporta a relação entre posicionamento e as perspectivas de longo prazo da empresa.

2.7.2 Conceitos de Posicionamento

Um objecto está posicionado quando pode ser identificado num determinado lugar, por comparação aos lugares que outros objectos ocupam. A percepção de posicionamento está vinculada ao modo e às variáveis usadas para definição dos pontos de referência, e quanto mais os posicionamentos forem semelhantes, maior deve ser a percepção de grupos de referência. Os grupos de referência desenvolvem um papel duplo: ao mesmo tempo em que servem para consolidação da percepção de um elemento como fazendo parte de uma categoria de produto ou grupo estratégico, podem contribuir para um processo de indiferenciação ou padronização de referenciais.

A relevância do conceito de categoria de produto é explícita nos conceitos de posicionamento. Tipicamente, os profissionais de marketing assumem que os clientes agrupam produtos em níveis variados de especificidade, de forma hierárquica. Na mente dos clientes, produtos são inicialmente agrupados em classes, depois em categorias de produto, tipo de produto e, ao final, por *marca*. Para Keller (2003) a organização em categorias de produto que está na memória do cliente tem um importante papel na sua tomada de decisão. A profundidade da consciência de *marca* está relacionada com a probabilidade de que a *marca* seja lembrada, enquanto sua amplitude refere-se à lembrança em diferentes situações de uso.

Para Levitt (1990), não existe um "mesmo produto". Todos os bens e serviços podem ser diferenciados, e usualmente o são, com base no facto que para o potencial comprador, um produto é um aglomerado complexo de satisfações de valor. Kotler (1996) define diferenciação como "o acto de desenhar um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa das ofertas dos concorrentes". Uma diferença é viável quando obedece aos critérios de importância, distintividade, superioridade, comunicabilidade, sustentabilidade, disponibilidade e rentabilidade.

Aaker 1989 citado em Monte (1998) observa que o posicionamento significa diferentes coisas para diferentes pessoas. Para alguns, é a decisão de segmentar, para outros, a questão da imagem. Para a maioria, a opção através da qual as características do produto são destacadas. Poucos gestores consideram todas as alternativas anteriores.

Segundo Blankson (2001) não há uma definição universalmente aceite de posicionamento. Isto pode ser em parte atribuído á falta de uma clara base teórica e à relativa simplicidade com que o conceito é utilizado pelos praticantes de marketing. Há uma série de termos complementares e relacionados: "*posição do produto*", "*posição*", "*posicionamento de produto*", "*posicionamento de mercado*", que mostram também alguma sobreposição dos conceitos e aplicações.

Por posição de produto entende-se a soma dos atributos associados a um produto pelos seus consumidores, o mais antigo termo relacionado a posicionamento Arnott (1992) citado em Blankson (2001). As definições de posicionamento de produto guardam ainda uma relação estreita com o próprio posicionamento de *marca*. Nas definições de Alpert e Gatty (1969) e Bennett (1995) citado em Blankson (2001), o posicionamento de produto aparece como a maneira pela qual utilizadores de um produto percebem *marcas* concorrentes e

categorias de produtos. Neste ponto surge o mapa perceptual como uma das ferramentas de trabalho desenvolvidas para suportar o esforço de posicionamento de produto/*marca*.

O termo posição é definido na literatura como um lugar ocupado por um produto/serviço em relação a seus concorrentes. Para Arnott (1992) citado em Blankson (2001), posição é

"(...) a identificação das dimensões perceptuais e a mensuração da posição de um produto/serviço em vários eixos, seguida de uma inferência sobre onde o produto/serviço deve estar."

Novamente o conceito de posição definido por Arnott refere-se ao mapa perceptual.

Já o posicionamento de mercado é concebido como a estratégia relacionada à qual abordagem adoptar em relação à segmentação de mercado e à selecção dos segmentos nos quais a empresa quer participar Greenley (1989 apud Blankson, 2001). Neste item, o conceito de posicionamento é tomado pela estratégia empresarial.

Em Ries e Trout (2002), a essência do posicionamento consiste em aceitar as percepções como realidade e então reestruturar essas percepções a fim de criar a posição desejada: *"(...) é o modo como se diferencia na mente do cliente potencial"*.

Kapferer (1992) define posicionamento como a ênfase nas características distintivas que fazem uma *marca* diferente de seus competidores e atraente para o público. Diz também que *"posicionamento é o acto de relacionar uma característica de uma marca a um conjunto de expectativas, necessidades e desejos de consumidores"*.

Posicionamento é um conceito crucial, que lembra que as escolhas dos clientes são feitas numa base comparativa, e um produto só será escolhido se fizer parte claramente de um processo de selecção. Keller (2003) define posicionamento de *marca* como a criação de superioridade de *marca* na mente dos consumidores. Posicionamento envolve convencer os consumidores das vantagens de seus produtos contra a concorrência, e ao mesmo tempo aliviar preocupações em relação a possíveis desvantagens. Para o autor, o posicionamento requer a especificação também de valores cruciais (conjunto de associações abstractas como atributos e benefícios) e a essência da *marca* ou promessa.

Aaker (1996) descreve posição da *marca* como

"a parcela da identidade e da proposta de valor da marca que deve ser activamente comunicada ao público-alvo e apresentada como uma vantagem em relação às marcas concorrentes".

No seu modelo, a fase de posicionamento segue à definição da identidade e da proposta de valor, aquando da sua implementação. A pedra de toque do programa de comunicação da *marca* é o enunciado de posição.

Um posicionamento de sucesso é definido por Sternthal e Tybout (2001) quando

"(...) envolve afiliar uma marca a alguma categoria que os consumidores possam compreender e reconhecer de imediato, além de diferenciá-la de outros produtos na mesma categoria (...)".

Jain (1997) define posicionamento como *"a locação de uma marca naquela parte do mercado onde será recebida de modo favorável comparada às marcas concorrentes"*. Sekhar (1989 apud Blankson, 2001) estabelece o posicionamento como: (...) uma ferramenta de diagnóstico que fornece *insights* sobre novas áreas de desenvolvimento de produto e lacunas no mercado que podem ser exploradas para uma vantagem de marketing através do planeamento de produto e entendimento de necessidades do cliente (...).

Yip (1997) citado em Blankson (2001) concebe posicionamento como a representação da capacidade genérica da empresa ao competir no mercado. Para Arnott (1993) citado em Blankson (2001) posicionamento é *"(...) o processo interactivo, pró-activo e deliberado de definir, medir, modificar e monitorar as percepções de um consumidor sobre um objecto no mercado (...)"*. A aplicação do posicionamento envolve a definição das dimensões de um espaço perceptual particular que representa adequadamente a percepção do público-alvo, a medição da localização dos objectos nesse espaço, as modificações das características do objecto para se aproximarem das percepções ideais dos clientes e, por último, as modificações das percepções dos clientes através da estratégia de comunicação.

Para Lehmann e Winer (2002), posicionamento é

"uma definição específica de como o produto difere da concorrência na mente de um determinado grupo de clientes, e abrange o público-alvo dos clientes e competidores, e atributos através dos quais a diferenciação vai ocorrer"

O posicionamento competitivo de uma empresa é

“uma declaração dos mercados-alvo, isto é, onde a empresa irá competir e a vantagem diferencial, ou seja, como a empresa irá competir” Hooley; Saunders (1996)

A definição de posicionamento dada por Kotler (1996) diz que

“posicionamento é o acto de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de forma que ocupem um lugar distinto e valorizado nas mentes dos consumidores-alvo”.

Para Randazzo (1997), o “(...) *posicionamento da marca é aquilo que os publicitários querem que a marca represente no mercado e na mente do consumidor*”. Posicionar a *marca* no mercado baseia-se normalmente num produto e nos seus atributos físicos, comparados aos seus competidores. O posicionamento perceptual, ou como a *marca* se posiciona na mente do consumidor, inclui o posicionamento de mercado, mas não se limita a ele, pois o anunciante vai além dos atributos físicos. A publicidade faz isto ao criar uma mitologia de *marca* que transmite benefícios baseados no produto ou de cunho emocional/psicológico.

Para Peter e Olson (1996), o objectivo principal de uma estratégia de posicionamento é formar uma imagem particular na mente dos consumidores. Talarico (1998) usa a definição de posicionamento de *marca* como “(...) *a definição de um ponto no espaço da mente do consumidor a ser ocupado pela marca*”. McKenna (1992) citado em Monte (1998) vê o posicionamento sob um enfoque tridimensional, compreendendo o posicionamento do produto, o posicionamento do mercado e o posicionamento da empresa.

Para Blankson (2001), os diversos termos relacionados ao posicionamento mostram um padrão com três elementos: conceptual, operacional e estratégico, ou clientes, empresa e concorrência, adicionadas a duas perspectivas, a de gestão/organizacional e do consumidor. Abordagens de posicionamento baseado nos concorrentes ou nas metas dos clientes diferem em relação ao foco, mas re-aproximam-se na concepção do valor da *marca*, que tem como função ligar a posição da *marca* ao mix de marketing.

Upshaw (1999) defende que o posicionamento é um processo, não um acto. É um processo de persuasão contínua, para encorajar o cliente a pensar de uma determinada maneira, e não uma acção unilateral do gestor de marketing. O processo de posicionamento consta de

duas etapas básicas Kapferer (1992), a definição da categoria na qual a *marca* será associada e comparada, e o estabelecimento do diferencial e vantagem competitiva da *marca* contra suas concorrentes na categoria. Para Upshaw (1999), uma *marca* bem posicionada forma a base para um relacionamento de longo prazo com o cliente. Embora influenciadores, os responsáveis de marketing não podem controlar como é que uma *marca* será posicionada na mente dos clientes. O autor contrasta algumas das ideias vigentes com sua visão de posicionamento: Blankson e Kalafatis (2001) afirmam que uma perspectiva do conceito de posicionamento deve levar em conta o papel do posicionamento, dos seus objectivos, a identificação de estratégias adequadas para suportar os objectivos, o desenvolvimento de uma comunicação capaz de entregar as mensagens desejadas e, por fim, a gestão das actividades relacionadas com o ciclo de vida. A efectividade de um posicionamento deve ser julgada em termos dos objectivos traçados em relação às percepções geradas no público-alvo.

Com base nas definições obtidas na pesquisa bibliográfica, foi possível distinguir grupos de referência sobre os quais se assentam as principais diferenças e similaridades entre os conceitos de posicionamento. Um primeiro agrupamento diz respeito aos termos genéricos que parecem permear as definições de posicionamento, independentemente de sua orientação. São eles *diferenciação, processo, segmento/público-alvo, oferta, concorrência, atributos, clientes, valor, lugar ocupado num cenário competitivo ou categoria, vantagem*.

Diferenças surgem no tocante à força controladora do esforço de posicionamento, ou à perspectiva pela qual se julga o posicionamento efectivado: para alguns autores, entre eles:

Alpert e Gatty (1969); Bennet (1995), Arnott (1992); Ries e Trout (2002); Kapferer (1992); Keller (2003); Aaker (1996); Sternthal e Tybout (2001); Lehmann e Winer (2002); Randazzo (1997); Peter e Olson (1996); Talarico (1998), o ponto de referência do posicionamento e a medida de sua efectividade é a percepção do público-alvo, e o mapa perceptual é a ferramenta mais citada, enquanto para outros autores, dentre os quais: Greenley (1989); Jain (1997); Sekhar (1989); Yip (1997); Hooley e Saunders (1996); Mckenna (1992), o posicionamento consiste numa perspectiva interna e processual de oferta, segundo os objectivos e condições da empresa. A perspectiva do cliente, ou perceptual, predomina nas definições de posicionamento associadas à *marca* e comunicação, enquanto a perspectiva organizacional predomina na orientação de posicionamento estratégico. Este ponto é central no entendimento da evolução e apropriação do posicionamento pela administração estratégica e pelo marketing

estratégico: o principal actor deixa de ser o cliente-alvo dos esforços de comunicação e passa a ser o estratega. O objecto também muda: da comunicação às mentes dos clientes para o desenho estratégico da posição da organização e dos seus produtos. Essas duas orientações debatem-se sobre duas premissas distintas: enquanto a orientação ao cliente permite-se apenas influenciar um resultado que está fora de seu controle (na mente do cliente), a orientação estratégica acredita na força do posicionamento como elemento que molda o cenário competitivo. Outro aspecto de discussão é o status do posicionamento. Há predominância do enfoque processual, entendido como uma sequência de etapas onde, ainda que implicitamente, estão presentes a análise interna e externa, a segmentação, a definição do enunciado de posicionamento, a sua implementação e monitorização.

Segundo Hunt (2002), uma boa definição deve (a) incluir todos os fenómenos que dela devam fazer parte; (b) excluir todos os fenómenos que não deva abranger; (c) diferenciar o *definiendum* de outros termos; (d) definir claramente o termo; (e) comunicar bem o significado do termo para a audiência; (f) ser consistente com o significados de outros termos importantes e (g) ser longa apenas o suficiente para atender os critérios anteriores.

Baseado nisso, propõe-se definir, para efeitos da presente, posicionamento de *marca* como o processo de estudo, definição e implementação de uma oferta diferenciada de valor cujos atributos proporcionem uma posição vantajosa sustentável de uma marca em relação à concorrência numa categoria, do ponto de vista da percepção de um público-alvo.

Atendendo ao tema da presente dissertação “Posicionamento da banca face à *marca*”, foi aqui realizado toda a revisão bibliográfica que nos permite enquadrar e articular a *marca* no universo do marketing, distinguindo a importância do papel da necessária gestão de *marca* no seio das organizações. No capítulo que se segue será explorado o sector bancário enquadrando-o na nossa estrutura económica, destacando os aspectos que, dentro deste sector, se prendem mais directamente com o tema *marca*.

3. Análise e enquadramento do sector bancário português

Como é tema da presente, a banca portuguesa é aqui o objecto de estudo e posicionamento face à *marca*. Como primeira preocupação desta dissertação tivemos o enquadramento da *marca* no contexto dos estudos e praticas de marketing, assim como este face ao universo da gestão empresarial.

Importa então agora entender o contexto da banca portuguesa no seio da nossa economia, não sem antes retrospectivar a historia que determina o seu presente. Com efeito, trata-se de um caminho surpreendente que a história da banca descreve, fundamental para o entendimento da sua importância nos dias de hoje. Já a contextualização da banca, na estrutura da economia portuguesa, vai permitir que se entenda os segmentos empresariais que a compõem bem como localizar de onde deriva.

A caracterização da banca em Portugal, tema voltado inteiramente para as áreas de intervenção do marketing, apresenta uma proposta de análise temática que visa contemplar: por um lado, a oferta - de todo em todo voltada para a questão quantitativa de número de *marcas* (número de bancos) a operar em Portugal desde a fundação do primeiro banco em território nacional, até aos dias de hoje e características dessa evolução. Consequente hierarquização das *marcas* a operar hoje em Portugal, com vista desde logo a identificar as cinco maiores, tendo em conta critérios de classificação e análise utilizados pela indústria financeira. Por outro, a procura - procurando aqui fazer uma abordagem à tipologia dos indivíduos bancarizados. Contemplando indicadores como a taxa de bancarização em Portugal, características demográficas desse universo, e indicadores de afinidade com a banca, enquanto elemento de relação com o individuo bancarizado.

Uma vez garantido este enquadramento da banca, enquanto sector de desenvolvimento e relação com a economia e tecido social, é confrontado o sector com as práticas de marketing. No sentido de interligar e perceber como é que a disciplina de marketing se desenvolve no seio da banca enquanto célula dinâmica do sector financeiro, é exposto toda uma trajetória que nos traz aos dias de hoje. Fundamental para perceber qual o papel que a *marca*, e a sua gestão enquanto activo da empresa, se desenvolve e que proporções ocupa na valorização do valor global da empresa.

3.1 Abordagem histórica do sector bancário em Portugal

Embora a prática das operações de natureza bancária fosse corrente em Portugal desde tempos muito recuados – nem de outra forma poderia ser, num povo de comerciante que se espalhou por todo mundo – foi preciso esperar pelo primeiro quartel do século XIX para se assistir à criação de instituições bancárias no nosso país.

A este atraso não terá sido estranha a perseguição movida aos judeus, a partir do final do século XV, dado que estes tinham desempenhado durante mais de três séculos, cargos políticos da maior responsabilidade de muitos deles ligados à actividade financeira. Desde D. Afonso Henriques, todos os reis, até D. João II tiveram judeus em lugares de tesoureiros e cobradores de impostos. Por outro lado, a actividade prestamista – mal vista pela Igreja devido à sua recusa em aceitar a legalidade do juro – era praticada sobretudo por judeus, aos quais, alias, o próprio clero recorria, quando deles precisava.

O êxodo dos cristãos-novos, nomeadamente para Flandres, a partir da expulsão determinada por D. Manuel I, posteriormente reforçada pelas perseguições movidas pela Inquisição, privou o país de uma boa parte importante da sua burguesia comercial e financeira. Assume-se aqui que de acordo com vários autores só os descendentes de hebreus possuíam a técnica das grandes operações financeiras e comerciais, num contexto em que o comércio externo era na maior parte efectuado por estrangeiros.

Com efeito, se exceptuarmos os judeus portugueses, foram os estrangeiros com feitorias em Antuérpia, sobretudo grandes firmas alemãs e italianas, tais como os Fugger, os Welsers, os Affaitati – estes associados ao cristão-novo Diogo Mendes - que se envolveram no comércio ultramarino e o financiaram.

Em 1622, Duarte Gomes Solis, ele próprio um cristão-novo emigrado em Espanha, propõe nos seus "*Discursos sobre los comércios de las dos Índias*", a criação de bancos em Lisboa e em Sevilha, com as características próprias de bancos comerciais – ao encontro das práticas seguidas no mundo dos negócios, em que instrumentos tais como a letra e carta de crédito eram já de uso corrente, sobretudo nas relações mercantis com o exterior.

A sugestão não encontrou terreno fértil, o mesmo sucedendo à ideia de um banco como o de Amesterdão, que o Pe. António Viera propunha, fosse constituído por cristãos-novos, como moeda de troca dos confiscos a que estavam sujeitos. Também um irlandês, Diogo

Preston, apresentou uma proposta para a criação de um banco, que foi aprovada por D. João IV, mas não teve concretização.

Até meados do século XVIII, as alusões à criação de bancos em Portugal não incluem qualquer referência a um banco do Estado. Segundo Peres (1971) depois destas manifestações de interesse é preciso esperar pelos alvares do século XIX para se reencontrar a ideia da fundação de bancos em Portugal; as sugestões de D. Rodrigo de Sousa Coutinho, então presidente do Real Erário, para a formação de um banco por acções, em 1799; o plano para a criação de um "Banco Real" em Lisboa, da autoria de negociantes lisboenses, em 1800; o projecto do mercador alemão João Fletcher, igualmente para um banco comercial, em 1815. Porém, nenhuma destas ideias se converteu em realidade. Somente no outro lado do Atlântico houve de facto uma iniciativa concretizada: em 1808 surgiria no Rio de Janeiro o Banco do Brasil. Por isso mesmo considerado o primeiro banco português.

Em 1821 foi finalmente criado um banco português em território europeu: o Banco de Lisboa. Mas o seu aparecimento respondia mais às preocupações de emissão de papel-moeda do que de facto ao apoio directo dos negócios. O Banco de Lisboa foi assim o antecessor do Banco de Portugal.

Depois desta data merecem destaque a criação do Banco Comercial do Porto, em 1835; a Casa Chamiço (antecessora do Banco Totta), em 1843; a Companhia Confiança Nacional, em 1844, a Companhia do Credito Predial, em 1863; e a do Banco Nacional Ultramarino, em 1865, além naturalmente da criação do Banco de Portugal, em 1846 a partir da fusão entre o Banco de Lisboa e a Companhia Confiança Nacional.

O aparecimento do Banco de Portugal deu-se em circunstâncias difíceis, no ambiente agitado da Guerra da Patuleia, surgida no rescaldo da revolta da Maria da Fonte. Depois de algumas hesitações sobre se deveria "reabilitar-se" o Banco de Lisboa, com a absorção da Companhia Confiança Nacional, qualquer deles em péssima situação, vingou a solução de construir um "novo banco", a partir daquelas duas entidades e cujo nome, também diferente, simbolizaria um novo rumo da emissão monetária. E assim, o decreto de 19 de Novembro de 1846 criava o Banco de Portugal, futuro banco emissor, banco central, banqueiro de Estado e Caixa Geral do Tesouro.

Finalmente, o ultimo quartel do século viria a conhecer uma autentica proliferação bancária, de carácter fortemente especulativo e de duração efémera para muitas das

instituições. “O número de bancos subiu de quatro (1863), para doze (1865), vinte seis (1874) e por fim cinquenta e um (1875)” Marques (1972).

Teria este aumento de número de instituições bancárias correspondido a um aumento correlativo nos negócios?

“Se assim foi, esse desenvolvimento das forças produtivas da nação deve ter sido maravilhoso para que, num país como o nosso, em cinco anos se fundassem 36 bancos...” Leite (1927)

Mas como tal não aconteceu, ao surgir a crise económica de 1876, grande parte dos bancos de menor dimensão ou de expressão local foi forçada a fechar as suas portas. De uma maneira geral pode dizer-se que a maior parte dos bancos portugueses data da segunda metade do século XIX.

Após este enquadramento histórico, necessário para contextualizar o aparecimento da “palavra” banco em Portugal importa referir alguns marcos históricos que conduziram à banca de hoje. Não havendo qualquer pretensão em desenvolver o tema “história da banca em Portugal”, importa referir que o período (1974-1984) se caracterizou por alguma tensão social e por uma forte intervenção do estado na economia em geral, marcada nomeadamente pela nacionalização dos maiores grupos privados. Ao nível do sistema financeiro, também vítima das nacionalizações, assistiu-se a um marasmo das instituições financeiras, nomeadamente devido a uma regulamentação extremamente restritiva e à instrumentalização do sector pelo governo, tanto no que respeita à concessão de crédito como ao próprio financiamento dos *deficits* do sector público Borges (1994). No início da década de 80, o sector começou a registar um conjunto de alterações, no sentido de uma maior liberalização, integração e inovação financeira, desregulamentação financeira e regulamentação de novas actividades. Esse processo viria a intensificar-se de forma clara a partir de 1986, com a entrada na CEE, por força do ajustamento da regulamentação financeira portuguesa à legislação comunitária. A década de 90 representa um novo estado de desenvolvimento do sector bancário português. Embora se possa admitir que o contraste com o período anterior não é tão marcante como o que ocorreu na segunda metade da década de 80, as alterações verificadas também foram significativas. Intensificação do processo de harmonização com regras comunitárias, passagem para o controlo monetário indirecto e privatização da maior parte dos bancos públicos, seguida de um novo movimento de concentrações através de processos de aquisição e fusão, agora,

não por razões políticas, mas pela eventual necessidade de atingir a dimensão estratégica necessária para enfrentar o aumento da concorrência.

Como se verificou anteriormente nas abordagens que aqui foram feitas em relação ao desenvolvimento do marketing, o ambiente que lhe é mais propício para o seu desenvolvimento e aplicação é sem dúvida o vector Concorrência apoiado por uma forte liberalização de mercado que se traduz no foco de cada vez maior esforço na satisfação do cliente. Contudo, dever-se-á nesta fase enquadrar a banca – objecto da presente – no seu sector, enquadrando este no contexto da economia global.

3.2 Enquadramento da banca na economia portuguesa

A banca tem o seu lugar no enquadramento e classificação das actividades económicas. Esta localização no âmbito das finanças nacionais torna-se relevante para a presente dissertação no sentido de definição do objecto de estudo, quer pela sua composição, quer pelo enquadramento na própria economia portuguesa.

Segundo o SEC 1995 (Sistema Europeu de Contas), sistema esse que define as regras contabilísticas que deverão ser aplicadas para se obter uma descrição quantitativa coerente, fiável e comparável entre as economias dos Estados-Membros, por isso mesmo padrão da organização das contas portuguesas e utilizado pelo INE, os Sectores Institucionais estão organizados nos seguintes “grandes” grupos:

- a) **Sociedades Não-Financeiras** (Produção de bens mercantis e serviços não financeiros)
- b) **Sociedades Financeiras** (Intermediação financeira incluindo seguros, actividades financeiras auxiliares)
- c) **Administrações Públicas** (Produção e fornecimento de outra produção não mercantil para consumo colectivo e individual e realização de operações de redistribuição de rendimentos e da riqueza nacional)
- d) **Famílias** (Consumo, produção mercantil e produção para utilização final própria)
- e) **Instituições sem fim lucrativo ao serviço das famílias** (Produção e fornecimento de outra produção não mercantil para consumo individual)
- f) **Resto do Mundo**

Estando o presente objecto de estudo claramente situado no contexto de Sociedades Financeiras, apresenta-se aqui a organização dos seus sub-setores:

b) Sociedades Financeiras

b.1) Banco Central

b.2) Outras Instituições Financeiras Monetárias

b.3) Outros intermediários financeiros, excepto sociedades de seguros e fundos de pensões

b.4) Auxiliares financeiros

b.5) Sociedades de seguros e fundos de pensões

Resultante do decreto-lei nº 298/92 de 31 de Dezembro que regula as instituições de crédito e as sociedades financeiras, Barata (1998) esquematiza o sector financeiro da seguinte forma:

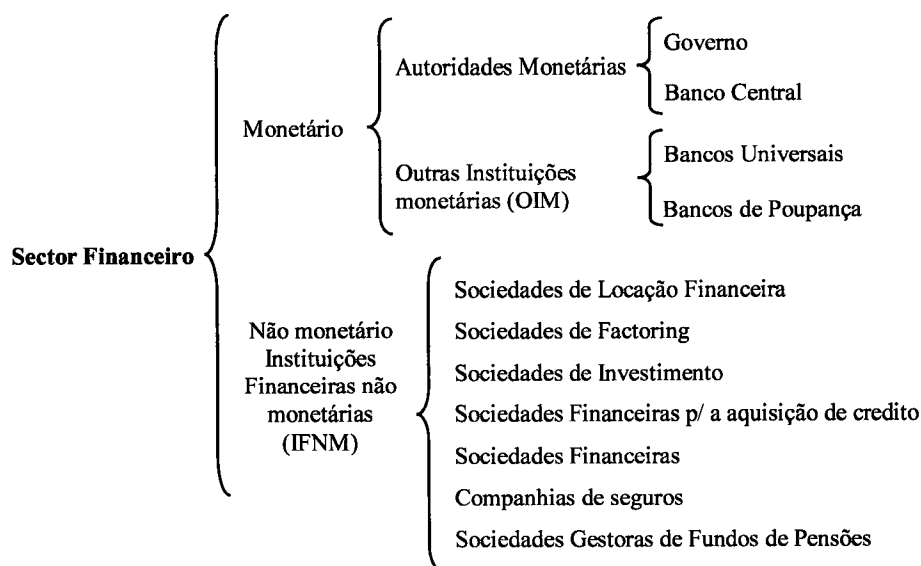


Figura 1 - Sector Financeiro

Fonte: Barata (1998)

No âmbito da presente tese, e no propósito de se identificar e focalizar o seu objecto de estudo, é deste esquema apresentado por Barata (1998) excluído à partida as competências do estado, ou seja, dentro do âmbito monetário deixa de nos interessar a componente “Autoridades Monetárias”.

Assim sendo e segundo este autor restam as “Instituições de Crédito”, ou seja, são as empresas cuja a actividade consista em receber do publico depósitos ou outros fundos reembolsáveis, afim de os aplicarem por conta própria mediante concessão de credito, sendo elas (artigo 3 do Decreto-Lei nº 298/92):

- Bancos
- Caixa Geral de Depósitos
- Caixas Económicas
- Caixa Central de Credito Agrícola Mutuo
- Caixas de Credito Agrícola Mutuo
- Sociedades de Investimento
- Sociedades de Locação Financeira
- Sociedades de Factoring
- Sociedades Financeiras para aquisição de credito

Os Bancos Universais representam hoje o englobar de duas categorias outrora distintas, os bancos comerciais e os bancos de investimento. Embora do ponto de vista funcional existam outro tipo de bancos com sendo a Caixa Geral de Depósitos, Caixas Económicas e Caixa Central de Credito Agrícola Mutuo. Assim, e para designação futura no presente trabalho ir-se-á designar “bancos” ao conjunto destas tipologias referidas. Uma vez que sob o ponto de vista de oferta elas tornam-se igual opção para o consumidor visto que de uma forma geral oferecem soluções para o leque dominante de necessidade.

Uma vez enquadrado o sector financeiro português na estrutura da nossa economia, e dentro deste sector encontrado e definido o nosso objecto de estudo – os bancos, torna-se importante caracterizar, de uma forma enquadrada ao tema da presente, este “sub-sector” do sistema financeiro – a Banca Portuguesa.

3.3 Caracterização da banca em Portugal

Esta caracterização poderia ser tão vasta e abrangente, englobando diferentes prismas e abordagens, quanto as dissertações que se quisessem realizar. De facto, estudar o tema “banca” é entrar num mundo rico de informação, dados, estratégias, resultados e implicações intra e extra-sectorial que só como um dos principais financiadores da economia o destaca e relevava para patamares de delicadeza, seriedade e profundo conhecimento de disciplinas económicas.

Muito embora apelativo e tentador que é tratar o tema “Banca” na sua plenitude, dois factores implicam que o olhar sobre este tema seja muito objectivo e afecto restritamente ao tema da presente tese, são eles, a sua extensão/complexidade e objectividade temática da tese.

Impõe-se então saber, desde a criação do primeiro banco – Banco de Lisboa, até hoje quantas *marcas* operaram e operam no nosso mercado, qual a sua evolução quantitativa, qual a hierarquização das *marcas* a operar hoje em dia segundo os critérios do sector e qual a sua representatividade de concentração.

Uma outra abordagem ao sector é a perspectiva de consumo, ou seja, a caracterização e tipologia do consumidor. De que forma é que este se relaciona com um mercado tão maduro como o da banca, e de que forma é que a banalização do produto bancário estrutura o seu acto de consumo.

3.3.1 Caracterização quantitativa de marcas a operar no sector bancário em Portugal

Como já foi referido no ponto 3.1. de abordagem histórica ao sector bancário em Portugal, a criação de um banco em território português apenas se concretizou em 1821, com a criação do Banco de Lisboa. Desde essa altura inúmeras foram as condicionantes que ditaram ao desenvolvimento deste sector, de resto, objecto de sumaria explicação e contextualização no ponto referido.

Muito embora referido de forma descritiva e sumária, o número de *marcas*, o seu aparecimento, desaparecimento e aglutinação foi uma constante ao longo da história do

sector. O gráfico que se segue espelha como, ao longo dos anos essa dinâmica de desenvolvimento se traduziu de forma quantitativa.

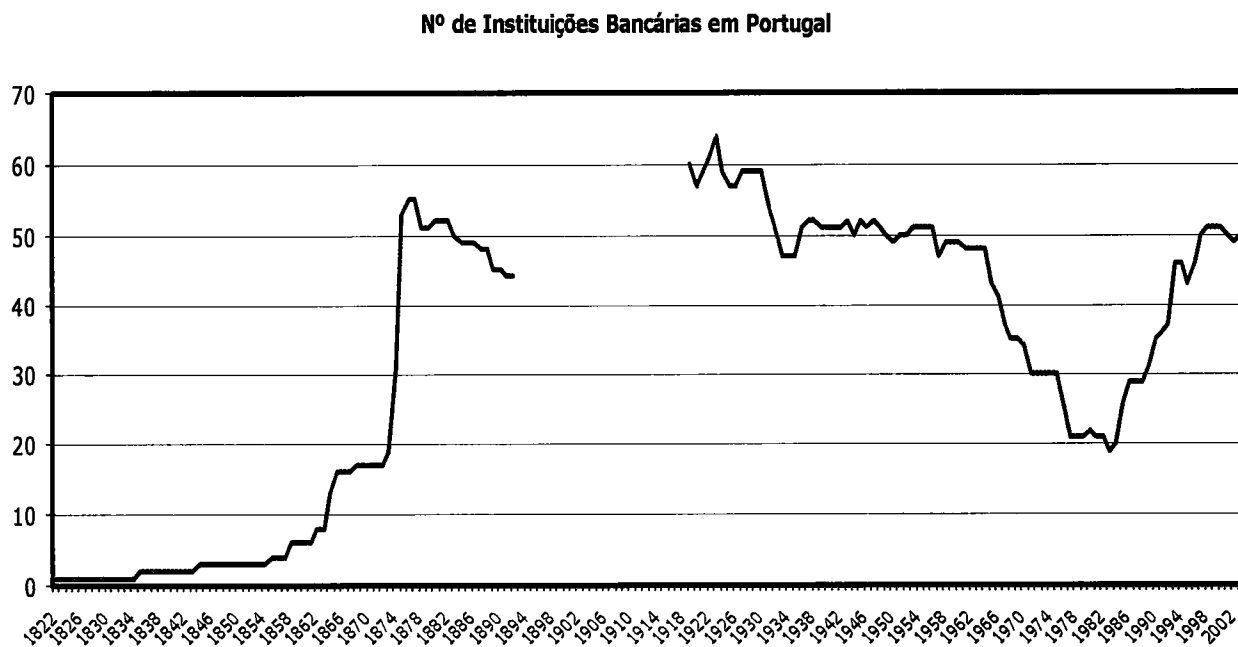


Gráfico 1 - Número de Instituições Financeiras em Portugal

Fonte: Adaptação própria com base em informação proveniente do Banco de Portugal (arquivo histórico, boletins e séries longas para a economia portuguesa) e INE

O hiato informativo entre 1893 e 1918 prende-se apenas com a ausência de fontes de informação, quer do banco de Portugal quer do INE. O que face à dinâmica que antecede e sucede a este período seria curioso ter mais conhecimento/informação.

Da mesma forma que o aparecimento de novos bancos, nomeadamente no ultimo quartel do século. XIX não espelha, um já referido, crescimento económico português em paralelo, a quebra de número de instituições do terceiro quartel do sec. XX não significa o seu arrefecimento. Facto é que a história de um sector espelha o seu amadurecimento e que entre fusões e aquisições as falências representam mais uma reorganização estratégica do sector e seus operadores do que o seu significado isolado.

Para a contagem destas instituições, tal como definimos para o restante estudo, todos os bancos, Caixa Geral de Depósitos, Caixas Económicas e Caixa Central de Credito Agrícola Mutuo.

Assim Portugal conta em 2005 com 49 bancos em 2005 (1 de Janeiro de 2005), 51 bancos em 2004 e 50 em 2003. Claramente um sector estável e com solidez reconhecida. Não estando isolado das leis de mercado facto é que o nosso sector bancário mostra maturidade e competências afirmadas no que concerne a *marcas* portuguesas. Sabendo de forma impar adaptar-se aos novos contextos de dinâmica económica, em especial pela integração de Portugal na comunidade europeia.

3.3.2 Hierarquização dos principais bancos a operar em Portugal

Para a realização desta tese, nomeadamente para a elaboração do *ranking* de bancos em Portugal, muito embora haja informação parcial de anos futuros, trabalhar-se-á apenas com dados até 31 de Dezembro de 2003, este facto prende-se apenas com a informação disponível até ao momento da recolha dos dados, não afectando de qualquer forma nenhum dos propósitos e objectivos ambicionados à partida, a quando da definição e exposição dos mesmos.

Assim, e segundo a Associação Nacional de Bancos, através dos seus relatórios anuais relativamente à indústria, é produzido um *ranking* onde, de uma forma ordinal, se inscrevem os bancos a operar em Portugal. Esse ranking é realizado segundo critérios específicos do sector, aos quais os seus associados se submetem, são eles o Activo, Credito s/ clientes, Recursos captados, Situação líquida e Resultado líquido. Estes critérios incidem sobre as actividades consolidadas de cada instituição.

Os anos em análise são os de 2000, 2001, 2002 e 2003. Não obstante termos o ano de 2003 como referencia na hierarquização do conjunto de bancos a utilizar neste estudo, importa fazer uma breve retrospectiva face aos anos anteriores no sentido de verificar a estabilidade do *ranking*, para assim reconhecer no ano de 2003 a segurança dos dados a utilizar posteriormente quer no estudo exploratório quer no próprio estudo de posicionamento de *marca* junto dos consumidores.

A tabela que se segue é então o agrupar das cinco primeiras posições do ranking de bancos efectuada pela Associação Nacional de Bancos.

Ranking de Bancos a operar em Portugal

ACTIVIDADE: CONSOLIDADA

BANCOS	ACTIVO		CRÉDITO S/CLIENTES		RECURSOS CAPTADOS		SITUAÇÃO LÍQUIDA		RESULTADO LÍQUIDO	
	Valor	Ordem	Valor	Ordem	Valor	Ordem	Valor	Ordem	Valor	Ordem
	(m. c.)		(m. c.)		(m. c.)		(m. c.)		(m. c.)	

Ano 2000

CGD	62.572.093	1	37.171.658	2	44.198.618	1	3.195.079	1	544.476	1
BCP	61.979.004	2	41.496.849	1	37.342.212	2	1.820.506	2	505.498	2
BES	33.936.292	3	21.789.213	3	21.337.762	3	1.439.428	3	227.993	3
BTA	23.166.109	4	16.722.622	4	15.493.964	4	1.040.583	4	100.260	7
BPI SGPS	21.907.376	5	13.494.447	6	13.060.150	5	929.990	6	152.355	5

Ano 2001

CGD	66.461.875	1	43.143.614	2	47.457.960	1	3.466.986	1	653.788	1
BCP	62.960.708	2	43.434.423	1	40.159.939	2	2.187.176	2	571.672	2
BES	38.522.630	3	24.569.111	3	26.199.283	3	1.403.684	3	197.709	4
BTA	27.365.861	4	19.466.981	4	18.382.315	4	1.041.711	4	198.500	3
BPI SGPS	24.792.945	5	15.471.013	6	15.174.866	5	908.687	6	133.283	5

Ano 2002

CGD	66.581.408	1	45.203.738	2	52.097.032	1	3.299.308	1	665.135	1
BCP	61.851.573	2	45.874.335	1	38.622.864	2	2.188.421	2	272.721	2
BES	41.233.823	3	25.795.107	3	27.938.507	3	2.001.480	3	222.461	3
BTA	26.864.083	4	20.837.248	4	18.280.655	4	1.274.752	4	209.560	4
BANCO BPI	25.669.074	5	16.615.194	5	15.872.359	5	1.168.875	5	140.069	5

Ano 2003

CGD	74.172.394	1	45.006.439	2	55.576.179	1	3.602.819	1	667.252	1
BCP	67.687.984	2	49.865.349	1	44.518.641	2	2.851.208	2	437.654	2
BES	43.283.351	3	26.042.141	3	31.042.238	3	2.096.125	3	250.245	3
BTA	28.823.637	4	18.120.335	4	19.026.893	4	1.499.219	4	241.223	4
BANCO BPI	26.195.261	5	17.783.015	5	16.654.141	5	1.227.290	5	163.843	5

Quadro 2 - Ranking dos Bancos a Operar em Portugal

Fonte: Associação Nacional de Bancos

Como se pode verificar as instituições bancárias a ocupar as cinco primeiras posições no ranking de bancos no período de 2000-2003 tem-se mantido sempre as mesmas. De facto independentemente da ordem a CGD, BCP, BES, BTA e BPI são presença constante nas cinco primeiras posições deste ranking neste período, o que revela que o ano 2003 espelha

uma realidade consistente daquilo que tem sido os últimos anos da indústria financeira no que respeita a posições de liderança. Mesmo contemplando a existência de vários critérios específicos que definem a avaliação individual de cada banco encontra-se uma tal estabilidade que, não obstante a sua posição global de entre os cinco primeiros, os critérios acompanham a par essa mesma avaliação global.

Estas cinco instituições financeiras não representam apenas as cinco melhores ou maiores. Segundo o INE, através das suas estatísticas monetárias e financeiras (de 2003) revela que 80% do volume da indústria está concentrado nestas instituições. A sua representatividade para o estudo exploratório é assim justificada.

3.4 Abordagem á tipologia de indivíduos bancarizados

A evolução da indústria financeira, em particular a banca, nos seus vários domínios, permitiu que a par, o mercado de consumo tivesse uma reacção igualmente positiva. A guerra pela conquista de quota de mercado protagonizada pelas instituições de crédito tem resultado no uso crescente dos instrumentos competitivos tradicionais. Assim, para além de uma notável concorrência via preço, tem-se assistido a um crescimento significativo da prática de estratégias concertadas de comunicação, distribuição e produto, Pinho (1995). Na verdade, os esforços no alargamento e diversidade de redes e mecanismos de distribuição, criação de novos produtos, imagem, optimização de processos, etc. conduziram a uma vulgarização da transacção do produto bancário, Canto (1995). Desde a segunda metade da década de noventa, tem-se assistido à globalização e banalização da utilização dos produtos financeiros, Cota (2000).

Facto é, que pelo menos quantitativamente, a taxa de penetração do produto bancário confirma os esforços que as instituições financeiras têm realizado no sentido da conquista do cliente.

De acordo com a 2ª vaga de 2004 dos estudo BASEF promovido e elaborado pela Marktest, cerca de 90,1% dos portugueses com idades igual ou superior a 15 anos e a residir no continente tem posse de pelo menos um produto bancário. O mesmo significa dizer que em Portugal, país com 10 milhões de habitantes, 7,5 milhões de indivíduos estão bancarizados.

Posse de Conta Bancária
(2ª vaga de 2004 em %)

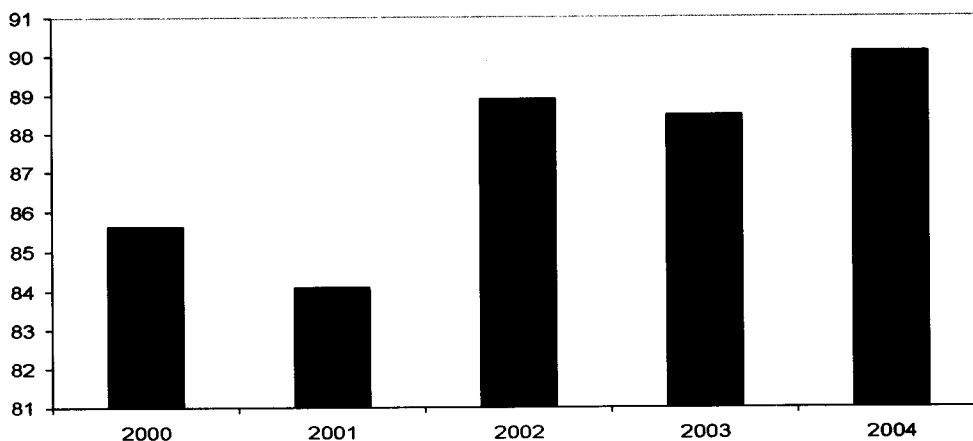


Gráfico 2 - Posse de Conta Bancária

Fonte: Marktest.com

Muito embora tenham havido algumas pequenas discontinuidades de crescimento pontuais, verifica-se claramente uma tendência positiva de crescimento, atendendo desde logo à variação 2000/2004 de 85,6% para 90,1%. De salientar que o presente estudo não contempla as ilhas e indivíduos com idade inferior a 15. O que significa que estes valores de taxas de penetração de produto bancário registados ao longo destes últimos quatro anos estão claramente sub-avaliados.

Muito embora se saiba, em termos brutos, a taxa de penetração do produto bancário o sector financeiro e os investigadores sabem que este grupo de clientes é composto por subgrupos ou segmentos de clientes com necessidades e tipologia diferenciadas. Perante as diferentes características e atributos que os consumidores de serviços financeiros possuem, o mercado não pode ser considerado como uma unidade Cota (2000). A aposta na conquista de novos clientes e a manutenção dos mesmos é função primária das instituições financeiras.

Já em 1971 Rondepierre (1971) refere que *"a prioridade será então fidelizar os actuais clientes e torna-los rentáveis ao mesmo tempo que se procura angariar outros"*.

"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." Cota (2000)

"A adoção de estratégias de segmentação nos serviços financeiros demonstra o desenvolvimento que o marketing tem sofrido nas instituições financeiras." Speed (1992)

Mais que ter estratégias de conquista e manutenção de clientes é necessário conhecer quem são, como se agrupam e quais as suas motivações de escolha de um banco em detrimento de outro. Esta forma de abordar o negócio, a que se poderá chamar de segmentação de mercado, tem os seus benefícios e utilidade. Mestre (1996) enuncia seis vantagens que a segmentação de mercado proporciona, a saber:

- a) Põe em relevo as oportunidades de negócio
- b) Permite estabelecer prioridades
- c) Facilita a análise de concorrência
- d) Facilita o ajuste da oferta às necessidades específicas
- e) O "Marketing-mix" é mais eficaz
- f) O "Marketing-mix" é mais rentável

Relativamente ao nosso mercado a Marktest através do estudo BASEF 2ª vaga de 2004 discrimina a população bancarizada da seguinte forma:

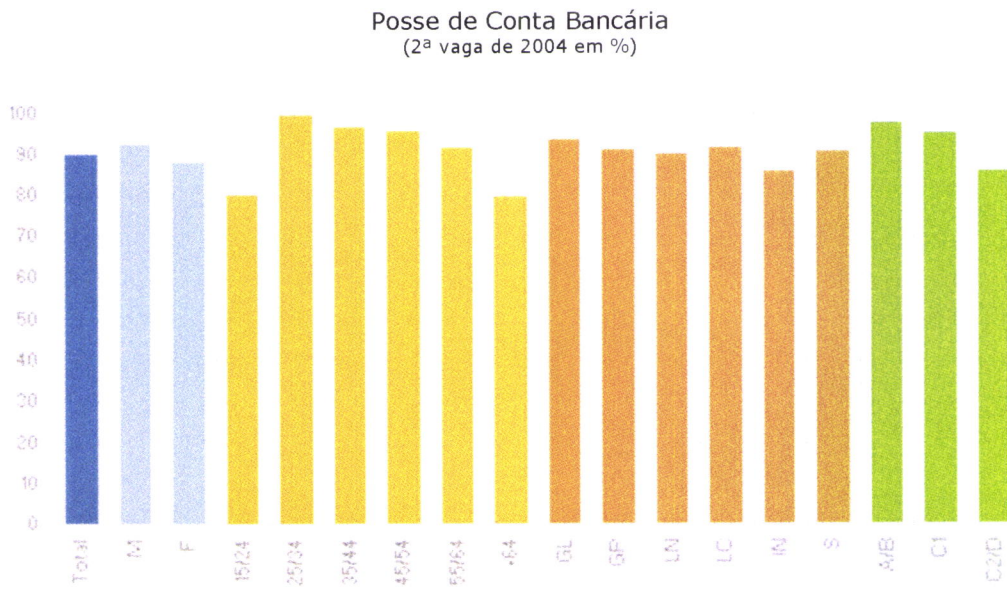


Gráfico 3 - Posse de Conta Bancária

Fonte: Marktest.com

Como se pode verificar a posse de conta bancária, sendo muito frequente no universo estudado pelo Basef, é no entanto superior junto dos homens (92.5%, contra 88% das mulheres, tem conta bancária), junto dos indivíduos entre os 25 e os 34 anos (99.4%) e dos pertencentes às classes sociais alta e média alta (97.5%). Por regiões, é na Grande Lisboa que se regista a maior taxa de posse de conta bancária, de 93.3%, contrariamente ao Interior Norte, que regista o valor mais baixo, de 85.5%.

Já ao nível das motivações que levam os já bancarizados a terem escolhido o seu primeiro banco, ainda segundo a mesma fonte, a mais referida é o facto de familiares já lá terem conta (num determinado banco) seguido do factor localização (proximidade de casa), bom atendimento e também o facto de receberem o seu vencimento via determinado banco. Poder-se-á dizer que existe um factor de credibilidade em primeira linha visto ser uma sequencia de utilização familiar o primeiro factor de motivação para a escolha do primeiro banco. Não obstante a escolha ser tendenciosa/quase imposta, facto é que ela emerge por via de experimentação e contentamento face ao utilizador influenciador. A distribuição, segundo factor apontado, é tida como dos mais relevantes uma vez que a proximidade do lar do utente ser um factor de escolha. Na verdade imagina-se que a pluralidade de canais que hoje existe para “aceder” às instituições financeiras irá dissipar este factor relegando-o para outros planos mais marginais. Um outro factor que poderá determinar a escolha, segundo o BASEF da Marktest, é o atendimento, ou seja a relação entre utilizador e instituição, factor esse de escolha activa por parte do utilizador, ao contrario do quarto factor mais mencionado, o facto de receberem o seu vencimento por determinada instituição.

Seja como for, após esta breve abordagem à tipologia do individuo bancarizado em Portugal, à que salientar o facto de sermos um país com eleva taxa de bancarização, mais um factor de maturidade e boa performance do sector, é que tanto as instituições como investigadores sabem que não se trata de um grupo homogéneo a quem se oferece um produto indiferenciado esperando que este fique satisfeito. Muito pelo contrario, os investigadores e operadores de mercado sabem que é através de uma oferta diferenciada e direccionada que se elevam os *standards* de satisfação dos consumidores, atingindo necessariamente melhores performances de mercado.

3.5 A óptica de marketing no sector bancário

Um dos primeiros desafios da revisão bibliográfica realizada na presente tese foi a abordagem ao “Marketing, conceito e amplitude”. Definiu-se como fundamental que, antes de se abordar a temática da *marca*, seria importante contextualizar a sua função no mundo do marketing. Para tal havia que descrever o marketing, tanto na perspectiva evolutiva como da aplicação estratégica no actual contexto empresarial.

Das várias conclusões a que se chegou foi o facto de que nem todas as indústrias ou sectores travavam a mesma relação temporal com esta disciplina. De facto, o marketing surge de forma evolutiva enquadrado numa filosofia de gestão que visa a satisfação do cliente de forma rentável para a empresa. O doseamento da sua aplicação é razão directa da necessidade da mesma.

Uma das fontes que origina e aperfeiçoa a prática do marketing é a fragmentação da indústria, através do aumento de número de *players* que a compõem, garantindo assim a competitividade. A capacidade de escolha de um determinado fornecedor de bens ou serviços, através do aumento e diversificação da oferta e diminuição das barreiras à saída dos actuais clientes de uma determinada empresa, impõe uma cada vez mais forte e eficiente estratégia e execução da prática do marketing nas organizações.

Existem porem outros factores que potenciam ou não, de forma cumulativa, a prática do marketing - a natureza do negócio. Culturalmente vender ou comprar dinheiro não é de todo igual a vender ou comprar um qualquer detergente para a roupa. Desde logo, pela disparidade que apresentava a relação de dependência entre cliente e fornecedor. O negócio da banca foi desde sempre um negócio de inferioridade para o cliente, e conseqüente desdém por parte do fornecedor. O cliente recorria à banca para “pedir”. A sua posição, antes do início da relação, já era de dependência e inferioridade. No supermercado “compra-se”. No banco “pede-se”.

Kotler (1994) descreve os bancos antes da sua era do marketing de forma paradigmática e até satirizante,

“... os bancos eram constituídos 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 um empréstimo arrumava a sua sala de maneira a que um futuro cliente se sentasse numa 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".

É através desta realidade que está culturalmente construída,

"...a ideia de que os bancos são como grandes depósitos e fornecedores de recursos financeiros, aos quais se deve recorrer apenas em situações de extrema necessidade, está cristalizada na mente de muitas pessoas, as quais desconhecem a variada gama de serviços por eles proporcionados." Toledo (1978)

Contudo, a par das práticas de gestão na banca, as restantes indústrias (principalmente as de grande consumo) pareciam não recuar nesta positiva caminhada pela nova filosofia de gestão orientada para o cliente – o marketing.

Recordando que no início o conceito de marketing era confundido e utilizado em alternância com o conceito de distribuição, frisa-se aqui que a primeira preocupação quando se pensa cliente pela primeira vez é estar perto dele. É dar-lhe o sentido de oportunidade/proximidade. Sem pôr em causa (ainda) a filosofia ou estratégia da empresa, o foco está na distribuição. Claramente o que menos se opõem ao *core business*⁶ da empresa. O vector/P mais fácil de apontar e normalmente de resolver, pelo menos decisoramente. Como se de um efeito de desnatação de causas se tratasse o problema da distribuição aparece com o primeiro a ser resolvido. Quanto mais próximo se estiver do cliente mais facilmente ele nos preferirá, esta é a lógica subjacente.

A banca provando que não é um sector intuitivamente inferior aos outros, quando se vê nos seus primeiros passos pelo mundo do marketing segue a direcção dos seus pares – a distribuição como vector estratégico na retenção e conquista dos clientes.

Cota (2000 pp. 54) cita Santos quando enquadra os primeiros passos da banca pelo mundo do marketing. Esse enquadramento refere que o marketing bancário surge pela primeira vez em 1958 nos EUA devido

"...ao aparecimento de novos tipos de entidades financiadoras. Esta nova concorrência fez aumentar o numero de agencias na procura de um melhor contacto

⁶ Objecto da empresa

com clientes potenciais ou reais (actuais) e num melhor acompanhamento do negócio.”

De facto, como em qualquer indústria “a necessidade aguça o engenho”. De salientar aqui nesta exposição de Santos, que é a concorrência em número e diversidade que faz despoletar o recurso às já existentes teorias de marketing operacionalizadas por outras indústrias. Não se trata apenas de aumentar a rede de balcões, accionando a variável - distribuição. Por de trás esta subjacente uma orientação clara voltada para o cliente. A melhoria da relação com clientes actuais e a identificação de bons novos clientes a par de uma melhor gestão global do activo no terreno, são as metas que se esperam atingir com este incremento de dinâmica na expansão do negócio.

Contudo, as políticas restritivas dos EUA face à expansão de rede de balcões e controlo sobre as taxas de juro praticadas pela banca, ou seja, imobilidade nas variáveis “distribuição” e “preço” implicam que a indústria desenvolva outras formas de se relacionar e atrair o mercado que ambiciona Meidan (1984).

Para este autor o recurso a estratégias de marketing assentes na variável comunicação foi um dos caminhos encontrados e encetados pela indústria a essa data. Sempre com um passo à frente, a indústria financeira americana distancia-se assim da britânica, que insiste até aos anos 60 na mera guarda de depósitos ou procura de empréstimos.

Contudo a banca e as seguradoras britânicas foram pioneiras na Europa no processo de desregulamentação do sector por parte do estado. Essa alteração de quadro legislativo, a que sucederam países como França e Bélgica no primeiro pelotão e Portugal e Espanha em seguida, abre o sector à exposição inevitável da concorrência, dando-se inicio a uma nem sempre linear evolução da aplicação das ferramentas de marketing. Para Portugal são os anos oitenta que põem fim às rígidas e pouco equilibradas directrizes do Banco de Portugal, essa desregulamentação, privatização e (re)privatização do sector vem por fim a uma gestão de carácter expansionista pouco criteriosa e duvidosos benefícios económicos Cota (2000).

Os anos setenta são anos de discrepância entre a oferta e procura sob o ponto de vista qualitativo da proposta de valor apresentada pelos *players* instalados. Ainda não conscienciosos de que a desregulamentação permite uma maior mobilidade e dinâmica de mercado, as *marcas* instaladas gozam do seu último período de estabilidade e crença na submissão dos seus clientes.

Por parte da procura há uma cada vez maior consciência da multiplicidade de escolha entre as várias instituições, *marcas* e propostas de valor. O surgimento de novas *marcas* no sector, domésticas ou multinacionais, ávidas de quota de mercado e com novo entendimento da figura do cliente, fez com que o mercado se redimensionasse primeiro pelo lado da oferta, à espera de uma oportunidade, e conseqüentemente depois pelo lado da procura, aproveitando esta nova base de relação, Badoc (1995).

Os bancos tradicionais viram-se na delicada e inédita posição de terem de descobrir novas formas de concorrência e procurar novas oportunidades de mercado, Rathmell (1974).

Claramente, de uma óptica de Produção passa-se para a gestão na óptica de Produto. Os anos oitenta são marcados por uma forte evolução na criação de novos produtos na tentativa constante de seduzir o cliente. Em consequência disso não se fizeram tardar os conflitos nos canais de distribuição – as redes, a par da confusão gerada na mente dos consumidores, Badoc (1995).

Na realidade, o afastamento entre a concepção dos produtos e as reais necessidades dos clientes só é justificado pela distância entre o “criador”/ID⁷ e o seu “rebanho”/clientes actuais e potenciais. Incompreendida a confusão e falta de apetência por parte dos clientes, sem por em causa o real problema (design de produtos), os investimentos em comunicação atingem o auge nesta década, Badoc (1995). A miopia instalada na prática de gestão de marketing durou aproximadamente 10 anos.

Para muitos autores o marketing como função integrada das organizações financeiras apenas ganhou uma seria abordagem aos seus pressupostos nos finais década de oitenta, Enney *et al* (1993).

Com a crise económica, que caracterizou o princípio dos anos noventa, e os avolumados investimentos em práticas de marketing mal conseguidas obrigou a um processo de reengenharia, agora conscienciosa, que há já algum tempo vinha a ser adiada – gestão voltada para o cliente. A livre circulação de capitais e a banalização dos produtos financeiros, outrora sofisticados, agudizam a necessidade de marcar a diferença entre as instituições,

⁷ Investigação e Desenvolvimento

"as instituições mais notáveis com nomes quase míticos, percecionadas como topo de gama, não possuem mais do que a sua imagem de prestígio, para se diferenciar das outras instituições." Badoc (1995).

Por aqui se entende a similaridade da oferta. A descoberta dos clientes como os verdadeiros activos que importam rentabilizar canalizou esforços e investimentos no seu conhecimento, angariação e acompanhamento, com objectividade do esperado retorno sendo este o pilar que sustenta a actividade da organização Badoc (1995).

A gestão de uma actividade delicada como a banca no enquadramento mais puro do seu conceito – compra e venda de dinheiro – acompanhada pelo o meio envolvente que a caracteriza e condiciona, sempre na tentativa das melhores práticas de gestão não tem sido tarefa fácil.

"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 com é o caso da Banca, tendo posto em causa a essência do próprio negócio." Cota (2000)

Portugal não é excepção para esta indústria. A necessária adaptação aos ventos de mudança que caracterizaram este sector fez com que *"Os grupos financeiros soubessem responder aos desafios de um enquadramento competitivo em profunda mudança"* Ricardo Salgado (2000)⁸ citado por Cota (2000).

De facto, se atendermos ao já apresentado ranking bancário elaborado pela Associação Nacional de Bancos verificamos que nas cinco primeiras posições contam cinco *marcas* nacionais, independentemente da sua composição accionista. Representando, como já foi anteriormente referido cerca de 80% do mercado. Tudo isto dentro do contexto europeu onde a concorrência é pedra de toque para o desenvolvimento.

⁸ Presidente do Concelho de Administração do Grupo Espírito Santo

3.5.1 O papel da marca no sector bancário

O sector bancário na sua generalidade tem sido um exemplo de sucesso na concepção e aplicação de estratégias de adaptação às realidades contextuais. Caminhando no sentido da aprendizagem constante de novos modelos de gestão e relacionamento com os seus clientes a banca tem sabido adaptar-se capitalizando de forma ímpar o histórico da sua aprendizagem.

Devido à dimensão estratégica que a banca ocupa no seio das suas economias, muitos são os investigadores (generalistas e especialistas) e consultoras que investigam este sector. Sempre sujeito às mais altas performances de actuação, o sector financeiro, em especial a banca é um objecto de estudo aliciante para os mercados de consultoria. Nomes como *Deloitte and Touche Consulting Group, PricewaterhouseCoopers, Mercer Management Consulting ou Ernst & Young*, tem vindo a desenvolver teorias de desenvolvimento face aos desafios a que esta exposto o sector financeiro, Cota (2000).

Um dos maiores investigadores generalistas da disciplina de marketing, Philip Kotler, também avança com as suas perspectivas face à banca. Contudo focalizando a pesquisa para uma área de investigação de marketing bancário, encontra-se Michel Badoc, Cota (2000).

Para Badoc (1999) o desafio generalista que a banca se deve colocar é "*sem duvida alguma a sua sobrevivência*", incorrendo, através do apoio tecnológico, em operações de optimização de recursos humanos e rapidez e eficácia nos processos a par de total integração departamental, as políticas de diminuição de custos não são sustentáveis se não se garantir a directa recompensa face às expectativas dos seus clientes, accionistas e colaboradores.

Consciente dos desafios que, num futuro próximo, a banca tem que enfrentar, Badoc (1999) lança três pilares que sustentarão a estratégia que as instituições se deverão propor. A saber:

- a) Uma imagem de *marca* distinta
- b) Optimização da competitividade dos canais
- c) O "e-Marketing Bancário"

Badoc (1999) reserva 33% das suas intenções estratégicas ao papel da *marca* nas instituições bancárias. A *marca* torna-se sem dúvida um objecto de declarada gestão. Devido às características intrínsecas ao próprio negócio a imagem da instituição, ou seja, a noção da instituição percebida pelo mercado, tem vindo a ganhar importância no leque de gestão dos vários activos. Hoje a *marca* representa a expressão dessa gestão.

Fenómenos como a comunicação massiva a que hoje se assiste em torno de uma *marca* bancária são realidades nunca vistas neste sector. A competitividade pela atenção do espectador, sempre na tentativa de comunicar as características que diferenciam o produto exposto face aos restantes promovidos pela concorrência, atinge hoje, no sector bancário, uma declaração de que o marketing é assumido na sua plenitude e sem reservas. Mas nem sempre foi assim, como recorda o gestor bancário Dr. Jorge Arriaga da Cunha no seu artigo da "Revista da Banca" escrito em 1990 com o título "*A Propósito do Marketing Bancário*":

"Recordo-me de animado debate, travado num banco público nos finais dos anos setenta, sobre a oportunidade de se lançar determinada campanha de publicidade. Havia quem defendesse entusiasticamente a ideia da campanha – desde que a mesma explorasse subtilmente as pequenas diferenças da instituição em relação aos restantes bancos públicos – e havia quem achasse totalmente inútil..." Cunha (1990)

Esta postura, por parte da banca portuguesa, face a instrumentos não-preço, como é o caso da comunicação e publicidade, só viria a ser alterada nos finais da década de oitenta, a par do alargamento das margens que as instituições bancárias viriam então a beneficiar Pinho (1995). Sendo a variável preço determinante na escolha de um produto financeiro, determinar a estratégia de uma empresa assente na guerra de preços significa, automática e consecutivamente, diminuição das margens de lucro. A sustentabilidade desta estratégia é diminuta. O investimento noutras áreas de intervenção é por isso necessário. A lealdade do cliente, que responde a estímulos mais emocionais que à condição do preço, é uma meta a que as *marcas* financeiras aspiram Oliveira (1999).

Como já foi referido, o aumento da concorrência conduziu à criação e disponibilização de novos produtos e serviços e ao lançamento de canais alternativos de distribuição (*teleshopping, internetbanking, lojas automáticas*) sempre em estratégias de *cross selling* com as restantes actividades financeiras, implicando também um esforço significativo da comunicação publicitária.

As instituições financeiras aumentaram os seus investimentos em comunicação institucional e comunicação de produto, e o sector da banca consolidou a segunda posição no ranking de investimento publicitário em Portugal. Os bancos de maior dimensão reforçaram o posicionamento no mercado ou reposicionaram-se de modo a cumprir estratégias de marketing mais consentâneas com os seus objectivos. A *marca* de cada um deles transforma-se assim no elemento estratégico que carrega e inspira todos os elementos alvo de posicionamento ou reposicionamento, Araújo (2002).

Assim, a gestão e problemática das *marcas* tem sido eleita nos últimos anos uma área prioritária das estratégias de marketing das instituições financeiras Minotes *et al* (2000). Este fenómeno, reforçado pelo surto de fusões e aquisições entre as instituições financeiras, surge pela necessidade de enquadramento da imagem face á proposta da nova realidade accionista e consequente estratégia apresentada. Sempre que é anunciado uma nova aquisição ou fusão, o destino das respectivas *marcas* é sempre um assunto de destaque e de importância vital Minotes *et al* (2000). Isto acontece porque a força das *marcas* bancárias têm um forte impacto nos negócios, representando uma fatia muito significativa na origem das vendas da indústria financeira, Minotes *et al* (2000).

De facto quando um determinado activo representa 30% do desenvolvimento do negócio, torna-se fundamental saber geri-lo da forma mais eficiente possível rentabilizando-o e orientando-o de forma a reforçar o seu valor. Como se pode verificar, a dependência da *marca* no desenvolvimento dos negócios varia de indústria para indústria.

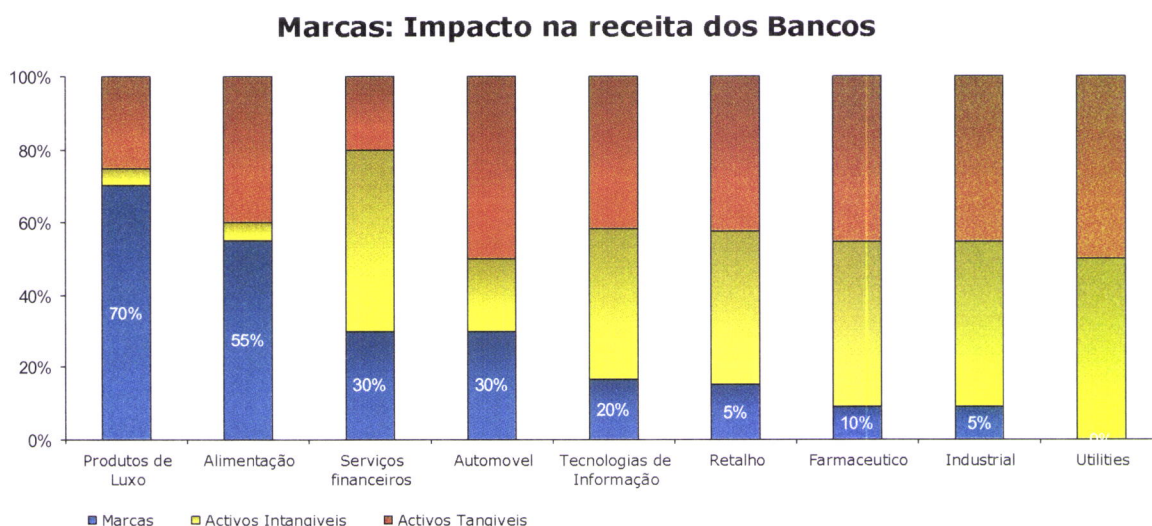


Gráfico 4 - Impacto na Receita dos Bancos

Fonte: InterBrand/Marketeer

Verifique-se que seguida de “produtos de luxo” e “alimentação” a banca a par da indústria automóvel, apresenta os mais altos índices de impacto da *marca* na estrutura de receitas. Relevância que a *marca* ocupa na globalidade da gestão do negócio financeiro coloca a sua gestão em particular como a prioridade dos vários desafios que a banca vai atravessar, como se referiu de Badoc (1999).

O planeamento e investimento na *marca* e comunicação dos seus atributos culmina com a avaliação do esforço realizado pelo proponente.

De uma dúvida de realização ou não de uma determinada campanha publicitaria e qual seria o seu conteúdo, no sentido de não afrontar a concorrência, passa-se para uma gestão de *marca* fortemente estratégica directamente ligada a decisões de administração cujos resultados são constantemente avaliados e contributivos para a valorização bolsista.

“Para além do impacto considerável nas vendas, as marcas exercem uma influência decisiva no desempenho bolsista das empresas e no aumento do retorno ao accionista. Da bolsa de Nova Iorque à de Lisboa, as empresas que mais valorizam são que detem maior força da marca, pelo que o sucesso no mercado de capitais respeita sempre a promoção das respectivas marcas.” Minotes et al (2000).

A este respeito deve dizer-se que o ultimo estudo realizado pela InterBrand em 2005 em relação ao valor das *marcas* financeiras, em percentagem na capitalização bolsista, a operar em Portugal o BES ocupa a liderança seguido do BPI e Millennium BCP, como se pode ver no gráfico seguinte.

% Valor da *Marca* pela capitalização Bolsista

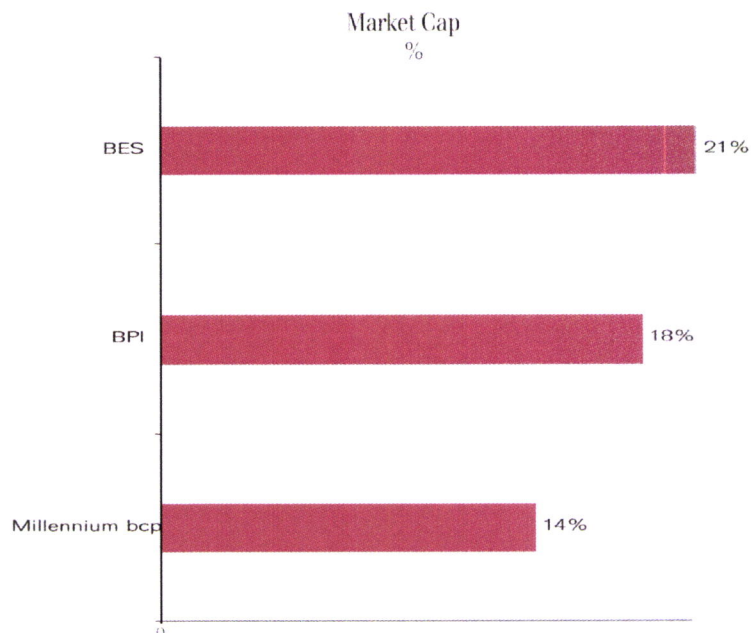


Gráfico 5 - % Valor da marca pela capitalização bolsista

Fonte: InterBrand

Ainda segundo este estudo a InterBrand conclui que:

- A *marca* BES em percentagem da capitalização bolsista é a *marca* com maior valor entre as instituições financeiras portuguesas cotadas;
- A *marca* BES tem um índice de papel de *marca* superior à média da banca europeia;
- Os valores da *marca* BES fundem de forma única o passado, o presente e o futuro numa visão de “relação”, que se posiciona no território da “sabedoria financeira”;
- Ao nível da banca portuguesa, a comunicação institucional e de produto do BES distingue-se pela consistência e qualidade nas suas diversas vertentes, sendo uma referência neste domínio.

Uma vez enquadrado e reconhecido que o papel da *marca* e a sua boa gestão é de capital importância para a performance financeira de uma qualquer empresa da indústria bancária, resta saber qual o posicionamento que cada banco/*marca* ocupa na mente dos consumidores. Este é o estudo que se propõem apresentar alcançando assim os objectivos propostos.

4. Metodologia de Investigação

Enquadrada na estrutura e metodologia global da presente dissertação, a metodologia de investigação expõem, de forma focalizada, a estrutura e propósito dos estudos aqui realizados.

O tema desta dissertação poder-se-á traduzir em três grandes palavras-chave: *marca*, *banca* e *posicionamento*. De uma forma articulada e respeitando o título da presente, esta dissertação tem como tema central – o posicionamento da *banca* face à *marca*. Como já foi referido logo aquando da introdução, a estrutura aqui apresentada iria respeitar e dar resposta aos subtemas intrínsecos ao seu tema inicial.

Tendo começado com a revisão bibliográfica para enquadrar os temas *marca* e *posicionamento* na disciplina de marketing, seguindo-se uma abordagem ao tema *banca*, sempre numa óptica direccionada aos temas marketing e *marca*. É nesta sequência que surgem os estudos exploratórios e de posicionamento de *marca*.

Através do estudo exploratório, junto de profissionais da indústria que ocupam cargos de direcção de comunicação ou marketing, serão definidos os vectores relevantes no contexto dos atributos não relacionados com o produto, em especial os de “*imagem de uso e do utilizador*”, que servirão de ingredientes para uma auscultação de mercado que, através de um estudo de posicionamento, irá dar expressão ao posicionamento da cada *marca*.

Segundo Aaker (1991) este atributo é de supra importância para a definição de o posicionamento de uma *marca*. De resto, enquanto consumidores e de uma forma empírica, sabe-se o quão importante é para a *marca* a imagem que é formada através da utilização e/ou conhecimento da imagem que utilizadores tem acerca de determinada *marca*. Quer de um ponto de vista individual de consumo, e imagem daí resultante através dessa experiência de consumo, quer através desses mesmo indicadores de outros consumidores. Esta última a questão torna-se mais complexa visto não só ser importante saber qual a imagem mas também cruzar esse vector com características demográficas e psicográficas. Saber que um líder de opinião usa e considera positivamente (tem uma imagem positiva) determinada *marca* é diferente de alguém que não é considerado pelo potencial utilizador ter a mesma imagem da *marca*.

Um outro factor importante neste atributo é que ele também depende e faz depender a comunicação desenvolvida em torno da *marca*. A escolha dos meios de comunicação, o seu

conteúdo, a forma, a persistência, etc. determina e faz determinar a imagem da *marca*. Existe portanto uma ligação directa entre este atributo e a boa gestão da variável estratégia do composto do marketing – comunicação. De uma forma mais passiva (boca a boca) ou de uma forma mais activa (publicidade, quer *above the line*⁹ quer *below the line*¹⁰) a gestão de comunicação desenvolvida em torno da *marca* determinara o sucesso deste atributo.

Esse sucesso é então aferido, face os objectivos estratégicos da organização, através do conhecimento do posicionamento da *marca* no contexto dos vectores (ou sub atributos) que compõe este atributo.

Uma vez realizado esse estudo exploratório, e identificados quais os atributos relevantes que uma *marca* da indústria financeira deve possuir, realizar-se-á o estudo de posicionamento de *marca*. Esse estudo, realizado junto de indivíduos bancarizados com idades iguais ou superiores a 15 anos, permitirá identificar qual o posicionamento de cada *marca* financeira junto dos seus consumidores.

Numa primeira fase tentar-se-á identificar, através da análise de clusters, se existem e quantos são os clusters, seguidamente através dos dados demográficos recolhidos vai-se tentar caracterizar os clusters identificados.

A análise MDS será utilizada para, através das respostas que referem os graus de semelhança, identificar qual o posicionamento de cada marca bancária. Para tal, contribui para a definição das dimensões, o conhecimento dos critérios que levaram os entrevistados a relacionar os bancos de determinada forma.

⁹ Expressão que indica a envolvimento estratégica e/ou operacional da comunicação com base na utilização dos *media*.

¹⁰ Expressão que indica a envolvimento estratégica e/ou operacional da comunicação com base na utilização de meios extra *media*.

4.1. Metodologia de desenvolvimento da investigação e instrumentos para estudo exploratório

A estrutura metodológica do estudo exploratório encerra várias fases, das quais se poderá destacar as duas mais determinantes para o seu desenvolvimento: Método de obtenção de dados; Método de análise de dados. Alvo de maior detalhe explicativo mais adiante, estas duas etapas metodológicas culminam com a análise dos resultados obtidos.

4.1.1 Método de obtenção de dados

Importante para a conclusão dos dados recolhidos é desde logo a criteriosidade e qualidade das fontes. Pretende-se através da exposição do método de obtenção de dados identificar e justificar o universo da investigação; quais os métodos e instrumentos utilizados; qual a estrutura do questionário utilizado; quais os dados obtidos. Este conjunto de procedimentos conduz ao conjunto de dados relevantes que será parte integrante do questionário a utilizar no estudo de posicionamento de *marcas* bancárias. É através dos atributos de *marca* aqui identificados que se confrontará a amostra de indivíduos bancarizados face a cada *marca* bancária.

4.1.1.1 Universo de investigação

Para a presente investigação foi definido que o seu universo seria composto por profissionais de marketing e/comunicação da indústria financeira, neste caso em particular a banca.

Uma vez identificados os cinco maiores bancos e justificada a sua relevância no mercado financeiro, temática já abordada no capítulo de enquadramento do sector, determinou-se que os responsáveis de marketing/comunicação dessas cinco instituições seriam a amostra que melhor representaria o universo dos bancos em Portugal. Assim são os responsáveis de marketing/comunicação da CGD, BES, Millennium BCP, BPI e Grupo Totta que compõem esta amostra, que se pretende representativa do seu universo.

4.1.1.2 Técnicas e Instrumentos

A técnica utilizada na obtenção de dados foi o questionário através de entrevista directa. Essa entrevista foi realizada telefonicamente e/ou via e-mail. Devido à simplicidade do questionário e perfeita identificação do entrevistado esta técnica seria aquela que melhor se ajustaria. Contudo esta técnica, em que a entrevista via telefone esteve sempre presente e a utilização do e-mail aparece sempre em instrumento complementar, permite ao entrevistador avaliar no momento, as varias sensibilidades, que de outra forma não seriam perceptíveis escondendo assim o conteúdo precioso de opiniões sempre validas na avaliação das respostas.

4.1.1.3 Elaboração do questionário e recolha de dados

A elaboração do questionário dirigido aos profissionais de marketing/comunicação teve como base a seguinte questão:

“Quais os atributos mais relevantes que uma *marca* bancária deve possuir?”

Esta simples questão, directa e objectiva permite recolher junto dos inquiridos um conjunto de respostas que se traduzem nos atributos a utilizar na construção do inquérito a realizar junto dos indivíduos bancarizados.

Uma vez sendo entrevista directa possibilita que os dados recolhidos sejam processados no imediato para uma posterior análise.

4.1.1.4 Método de análise dos dados

Recolhidos os dados através de entrevista directa via telefone, foram analisados segundo duas etapas: Isolamento de critérios únicos e verificação de numero de repetições desses critérios no conjunto do total de respostas. A estes factores não foi também alheio a sensibilidade da conversa telefónica com os entrevistados, que a par das respostas emitiam a sua justificação face aos atributos escolhidos, o que se traduz no reforço de uns em detrimento de outros.

4.1.2 Apresentação e análise de resultados obtidos

Analisados os dados chegou-se á conclusão que os atributos mais relevantes para o estudo de percepção das *marcas* bancárias seriam: Confiança, Prestígio, Inovação, Solidez e Credibilidade. Muito embora tivessem surgidos outros atributos, estes são sem duvida os mais referidos e consensuais a todos os profissionais de marketing/comunicação da indústria.

4.2 Metodologia de desenvolvimento da investigação e instrumentos para estudo de posicionamento de marca

O grande tema ao qual a presente dissertação está subordinada é identificar qual a percepção que os indivíduos bancarizados tem das principais *marcas* bancárias. Para tal foram identificadas e escolhidas, através dos dados fornecidos pela Associação Nacional de Bancos, as cinco maiores *marcas* de bancos a operar em território nacional. A representatividade dessas *marcas* face ao restante mercado bancário foi também alvo avaliação, tendo-se concluído que 80% do mercado bancário se concentrava nessas instituições.

Através do estudo exploratório foram identificados quais os atributos que melhor caracterizam uma *marca* financeira. Ou seja, quais os atributos que uma *marca* financeira deve respeitar e desenvolver para que seja mais valorizada pelo mercado consumidor, isto na óptica dos responsáveis de marketing/comunicação.

O estudo que agora se apresenta visa: Identificar qual o posicionamento que as cinco maiores *marcas* de bancos, a operar em Portugal, ocupa na mente dos consumidores; Qual a tipologia desses consumidores; Verificar a existência ou não de ligações entre a tipologia de consumidores e a sua percepção das *marca* bancárias.

4.2.1 – Método de obtenção de dados

O método de obtenção de dados, fundamental par a qualidade dos resultados obtidos, é composto por varias etapas: Identificação do universo de investigação; Quais as técnicas e instrumentos utilizados; Qual a estrutura do questionário a realizar junto da amostra; Técnicas utilizadas para a definição da amostra e qual a sua dimensão; Realização de pré-

testes e quais os seus resultados para a correcção e redefinição da estrutura de questionário; Método e operacionalidade de recolha de dados.

Através desta estrutura metodológica para a obtenção de dados pretende-se dotar o presente estudo dos critérios científicos essenciais que proporcionem a qualidade de dados indispensável para uma análise cuidada e conseqüente representatividade de resultados.

4.2.1.1 - Universo de investigação

O universo de investigação que se propõem tem com critério único: todos os indivíduos bancarizados, com idade igual ou superior a 15 anos. Desde logo, este é o critério utilizado pela Marktest aquando dos seus estudos.

4.2.1.2 - Técnicas e Instrumentos

As técnicas e instrumentos utilizados neste estudo são entrevista directa através da realização de um questionário individual a cada elemento da nossa amostra.

4.2.1.3 - Elaboração do questionário

A estrutura que deu origem à elaboração do questionário (vide anexo 1) utilizado neste estudo tem três componentes distintas que se complementam entre si para dar resposta às análises que se pretendem efectuar.

A saber:

Caracterização demográfica do entrevistado – este conjunto de questões tem como objectivo possibilitar a caracterização demográfica dos clusters identificados; **Notoriedade espontânea** – Cada entrevistado terá a possibilidade de enunciar os três bancos que lhe ocorrem no momento da entrevista, possibilitando, para efeitos de análise de dados saber quais os bancos com maior notoriedade junto da nossa amostra; **Graus de semelhança** entre as *marcas* – é a resposta a este ponto específico que permite identificar qual o posicionamento de cada *marca* entre si, confrontando o entrevistado com a relação de proximidade entre os pares a escala utilizada é de 0 a 5, permitindo assim forçar a proximidade ou não entre o par; **Crítérios de semelhança** – tão importante quanto saber

as distancias entre os pares é saber quais os critérios que o entrevistado teve em mente quando estabeleceu essa relação entre os pares, é-lhe dada a possibilidade de enunciar 3 criterios; **Classificação de cada *marca* face aos atributos** – Os atributos, concluídos através do estudo exploratório, vão classificar cada uma das *marcas*, classificação essa que é produzida pelo entrevistado. A análise desse conjunto de respostas permitirá identificar os vários clusters existentes definindo à posterior qual a sua caracterização demográfica. A escala utilizada é de 0 a 7, uma vez que a análise dos pré-teste assim o aconselhou, como se explica no ponto correspondente.

4.2.1.4 - Definição e Dimensão da Amostra

Amostragem

As técnicas de amostragem podem ser divididas em dois tipos: probabilísticas e não probabilísticas.

Amostragem probabilística é aquela em que todos os elementos da população têm uma probabilidade conhecida e diferente de zero de serem seleccionados para compor a amostra.

Amostragem não probabilística é aquela em que a selecção dos elementos da população para compor a amostra depende, em parte, do julgamento do autor do estudo ou do entrevistador no campo. Mattar (1996)

No caso deste estudo, o tipo de amostragem utilizada foi a amostragem não probabilística, pois os recursos financeiros, materiais e humanos não permitem colocar em prática uma amostragem probabilística.

Existem vários tipos de amostragem não probabilística, nomeadamente a amostragem por conveniência, em que o investigador selecciona membros da população mais acessíveis; amostragem intencional (ou por julgamento) em que o investigador usa o seu julgamento para seleccionar os membros da população que são fontes de informação precisa; e a amostragem por quotas em que o investigador entrevista um número predefinido de pessoas em cada uma das várias categorias, tentando obter uma amostra que seja similar à população.

O método utilizado neste estudo foi a amostragem por conveniência.

As amostras por conveniência podem ser facilmente justificadas num estágio exploratório da pesquisa, como uma base para geração de hipóteses e *insights* e para estudos conclusivos onde o investigador aceita os riscos da imprecisão dos resultados do estudo Kinnear e Taylor (1979).

Dimensão da amostra

A dimensão de uma amostra não probabilística não é definida por fórmulas estatísticas mas sim com base noutros factores, tais como a comparação com outros estudos efectuados, factores financeiros, recursos humanos e materias, tempo, etc. Silvério (2001).

Segundo Weiers (1988), podemos determinar a dimensão da amostra com base nas fórmulas usadas para calcular a dimensão de amostras aleatórias, sendo a dimensão obtida um valor meramente indicativo (Vicente P., Reis E. e Ferrão. F. 2001).

Para calcular a dimensão de uma amostra aleatória simples, é preciso ter em conta três factores:

- a) Variância da população
- b) Nível do erro
- c) Nível de confiança

A variância da população é muitas vezes difícil de determinar e por essa razão usa-se uma estimativa que é a variância da amostra.

$$\text{Dimensão da amostra} = (ZS/E)^2$$

Z – Valor standardizado que indica o nível de confiança

S – Desvio padrão da população ou desvio padrão da amostra

E – Erro aceitável

De acordo com o Quadro seguinte, para um nível de confiança de 95% um desvio-padrão de 50 e um erro de 5%, a dimensão da amostra é de 384 indivíduos.

Estimação do erro amostral (A.Aleat.Simples)		
Inputs		Notas
Intervalo de confiança	1,96	Habitualmente 1 (65%), 1,96 (95%) ou 3 (99%)
Variabilidade (P)	50	Variável binomial Frequência percentual de um dos dois valores possíveis
Dimensão amostral	384	Dimensão da amostra
Dimensão do Universo	8311439	A partir das centenas de milhares deixa de influenciar significativamente o erro amostral

Output:

A margem de erro máxima será de +/- **5,001** %

$$e = \pm \sigma \sqrt{\frac{P \times Q}{n} \times \frac{N - n}{N}}$$

Quadro 3 - Cálculo da Amostra

Fonte: Marktest

$$Z = 1,96$$

$$S = 50$$

$$E = 5$$

Obtém-se assim um valor indicativo de qual a dimensão da amostra com que se deve trabalhar e é com uma amostra desta dimensão que se realizará o estudo.

4.2.2 – Pré-testes

Antes de se proceder à efectiva recolha de dados, junto da população que viria a ser considerada a amostra utilizada no presente estudo, foram realizados pré-testes com o propósito de identificar a operacionalidade do questionário desenvolvido e de que forma poderia ser melhorado. Efectivamente, através do pré-teste realizado chegou-se à conclusão de que, para uma melhor genuinidade dos resultados, havia que alterar as escalas de resposta a utilizar.

As escalas iniciais eram de 0 a 5. A incidência no centro da escala (grau 3) era demasiado acentuada por ser tendencialmente confortável para o respondente. Assim, no sentido de melhor entender qual a tendência real que a suposta indiferença poderia esconder, optou-

se por se utilizar uma escala de resposta de 0 a 7. A dissipação entre valores mais positivos ou mais negativos foi a consequência verificada através desta alteração de escalas.

Tudo o resto, no que concerne a estrutura, linguagem e exposição dos objectos, foi especialmente bem conseguido não se registando qualquer motivo para uma alteração face à construção inicial deste questionário.

4.2.3 - Recolha de dados

Os dados provenientes da realização do inquérito foram recolhidos entre as datas de 11 e 15 de Maio. Embora tenham sido recolhidos em vários períodos do dia consoante a disponibilidade, aos horários de principal incidência foram das 12 às 15 e das 18 às 20. Os locais escolhidos para a recolha de dados foram apenas na cidade de Lisboa, nomeadamente nos Restauradores, Centro Comercial Colombo e Av. De Roma.

5. Apresentação e análise de resultados

Este capítulo visa, de forma detalhada, analisar os dados obtidos na realização do questionário. Uma vez descrita a estrutura do questionário, o contexto da sua realização e os critérios utilizados para definir a amostra, resta, através dos dados obtidos, caracterizar a amostra e analisar as resposta às diferentes questões colocadas a essa amostra.

5.1 Características demográficas da amostra

No presente estudo, começou por se analisar a amostra relativamente aos dados demográficos (vide anexo nº3), para assim se saber que tipo de indivíduos foram entrevistados, e a sua proporção. Da pluralidade e equilíbrio da amostra depende a representatividade do universo a estudar.

A - Habilitações

Quanto às habilitações literárias dos indivíduos, quase todas as classes são representadas por um número considerável de indivíduos, à excepção da classe "Não sabe lêr". As classes mais representadas são "Ensino Secundário" e "Ensino preparatório".

Gráfico 6 - Habilitações literárias dos elementos da amostra

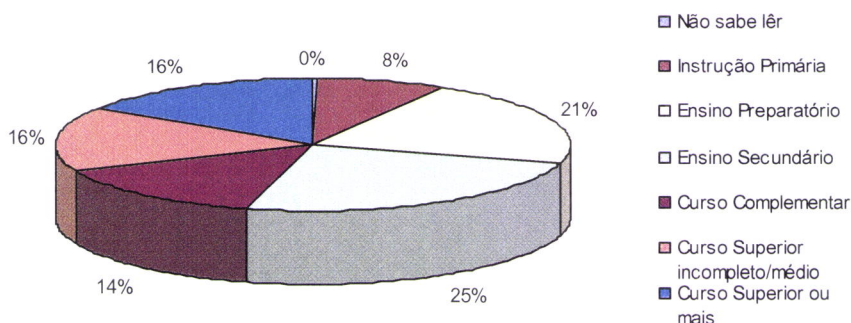


Gráfico 6 - Habilitações literárias dos elementos da amostra

Fonte: Quadro n.º 1 do anexo n.º2

B - Estado civil

Relativamente ao estado civil dos elementos da amostra, a maioria é casada ou vive em união de facto. Há ainda uma larga percentagem de solteiros.

Gráfico 7 - Estado civil dos elementos da amostra

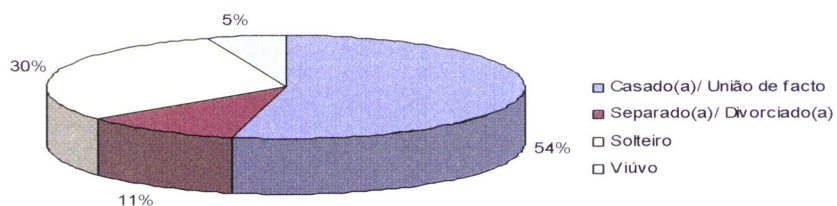


Gráfico 7 – Estado civil dos elementos da amostra

Fonte: Quadro nº 2 do anexo nº 2

C - Sexo

Como se pode verificar no gráfico seguinte, nesta amostra, há um grande equilíbrio quanto ao sexo dos inquiridos, onde 51% de indivíduos são do sexo feminino e 49% de indivíduos são do sexo masculino.

Gráfico 8 - Sexo dos elementos da amostra

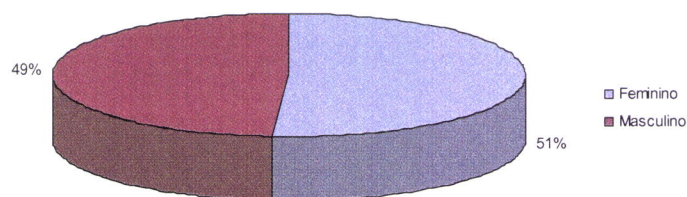


Gráfico 8 - Sexo dos elementos

Fonte: Quadro nº 3 do anexo nº 2

D - Idade

Relativamente à idade, os indivíduos encontram-se bem distribuídos por todas as faixas etárias. Apenas as faixas de idades mais baixa e mais alta têm uma menor percentagem.

Gráfico 9 - Idade dos elementos da amostra

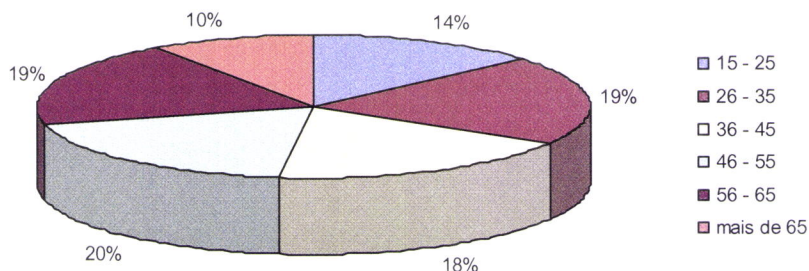


Gráfico 9 - Idade dos elementos da amostra

Fonte: Quadro nº 4 do anexo nº 2

E - Profissão

Em relação à profissão dos indivíduos inquiridos, a classe com maior percentagem é a dos empregados de serviços, comércio ou administrativos. Todas as classes têm bastantes representantes à excepção das "domésticas" e da classe "outra".

Gráfico 10 - Profissão dos elementos da amostra

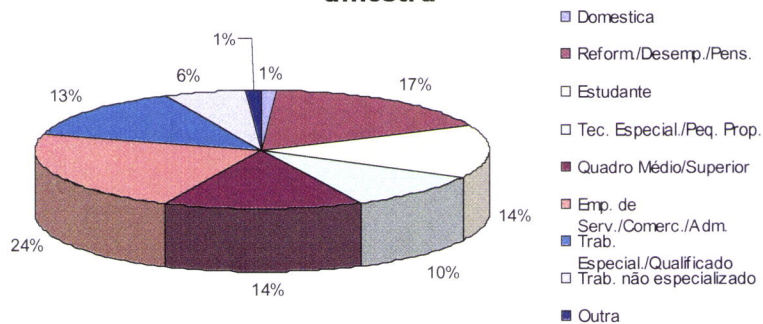


Gráfico 10 - Profissão dos elementos da amostra

Fonte: Quadro nº 5 do anexo nº 2

F - Rendimentos auferidos

Ao nível dos rendimentos, existem quatro classes com dimensão semelhante, que são as classes de rendimento mais baixas. Pelo contrário, as duas classes mais altas são as menos representadas, e no seu conjunto representam menos do que qualquer outra classe.

Gráfico 11 - Rendimento dos elementos da amostra

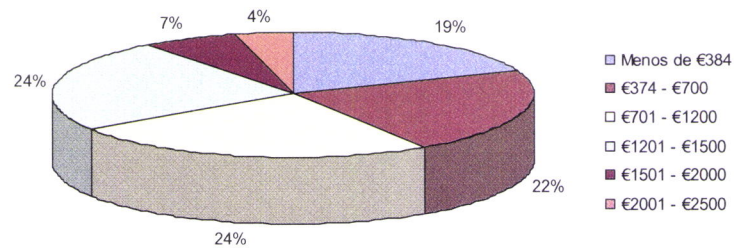


Gráfico 11 - Rendimento dos elementos da amostra

Fonte: Quadro nº 6 do anexo nº 2

5.2 Notoriedade espontânea de marcas do sector Bancário

Quando foi pedido aos inquiridos que referissem três bancos à sua escolha, os bancos que recolheram o maior número de repostas foram, por ordem decrescente, a CGD, o BES, o Millennium BCP, o BPI e o BTA.

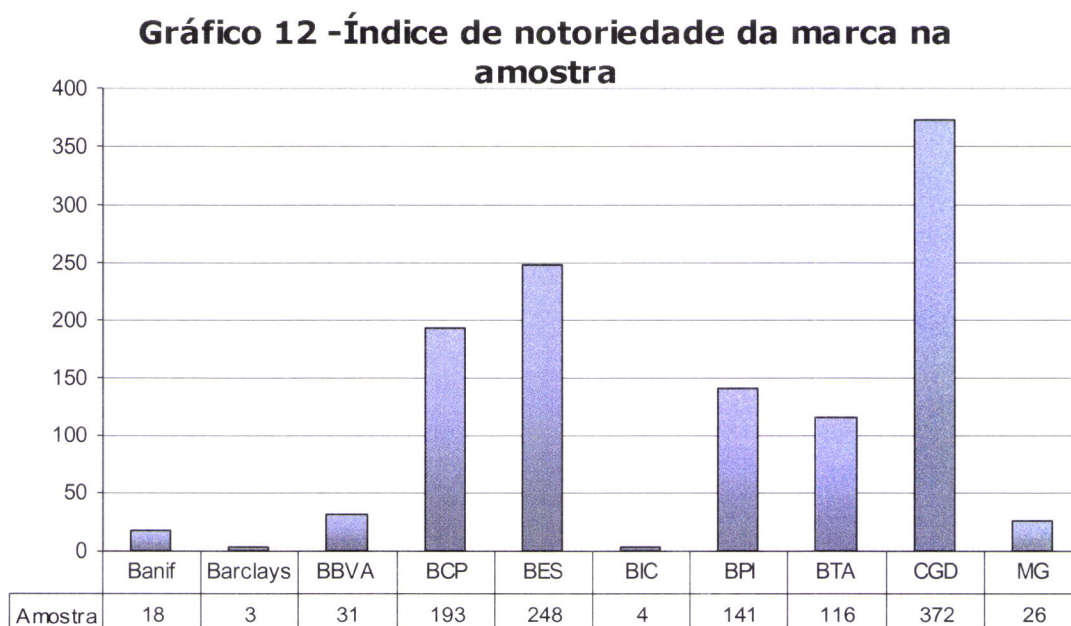


Gráfico 12 - Índice de notoriedade da marca na amostra

Posteriormente, na análise de clusters, ir-se-á verificar se existem diferenças significativas nos bancos mais mencionados.

5.3 Critérios de referência nas semelhanças entre os pares

Foi também pedido aos inquiridos que referissem quais os três critérios mais importantes para avaliar a semelhança/dissemelhança, entre bancos. Estes critérios são referenciados pelo entrevistado após este ter respondido à matriz de semelhanças. Assim, após ter relacionado todos os pares de *marcas* bancárias, através deste gráfico conclui-se quais os critérios mais frequentemente referenciados como estando por base da relação estabelecida entre os bancos.

Gráfico 13 - Frequência dos critérios na amostra

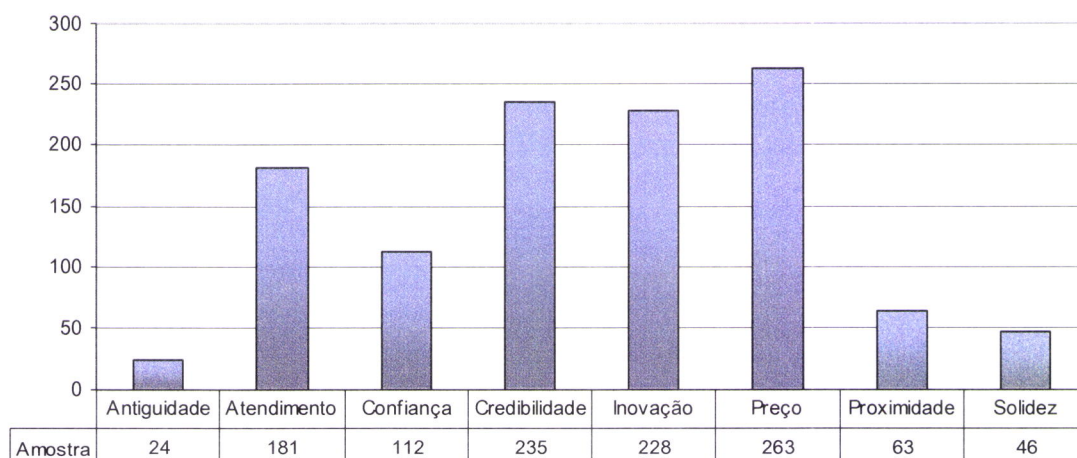


Gráfico 13 - Frequência dos critérios na amostra

Como se pode verificar os critérios mais referenciados pela amostra foram: Preço, Credibilidade, Inovação e Atendimento. Importante será então saber de que forma é que cada banco se relaciona com este atributos.

5.4 Análise de Clusters

O objectivo de uma Análise de *Clusters* é descobrir grupos homogéneos no conjunto de dados, em que elementos de um mesmo *cluster* assemelham-se mais entre si do que com elementos de outro *cluster* distinto. A este conceito dá-se o nome de *clusters* ou grupos homogéneos Kaufman e Rousseeuw (1990).

Os clusters não se encontram definidos à priori mas surgem em função da análise realizada Hair, 1995, p.423, citado por Silvério, (2001).

Este tipo de problema aparece em qualquer nova investigação em que se quer estabelecer não só a identidade, mas também a afinidade de novas espécies. Mardia, Kent e Bibby (1979).

No início do estudo desconhecem-se os elementos dos grupos e, na maior parte dos casos, nem se sabe quantos clusters existem, Pestana e Gageiro (1998).

Os mesmos autores Pestana e Gageiro (1998) definem que, de um modo genérico, a análise de clusters passa por cinco etapas:

- 1) A selecção de elementos/casos a serem agrupados;
- 2) A definição de um conjunto de variáveis a partir das quais será obtida a informação necessária ao agrupamento dos elementos/casos;
- 3) A selecção de uma medida de semelhança ou distância entre cada par de casos;
- 4) A escolha de um critério de agregação ou desagregação dos elementos/casos;
- 5) A validação dos resultados encontrados.

Deste modo, a análise de *clusters* resume-se a um processo que, envolvendo várias variáveis, pretende detectar grupos homogéneos nos dados, sejam os grupos constituídos por variáveis ou casos Pestana e Gageiro (1998).

5.4.1 Considerações sobre as variáveis

Para este estudo, apenas interessa estudar as variáveis de opinião sobre os bancos, face aos critérios. Não se incluem as variáveis demográficas na análise de clusters, pois não nos interessa segmentar a amostra por essas características, mas sim pela opinião que os indivíduos têm acerca dos bancos, com base nos critérios definidos pelos profissionais da indústria. O objectivo é averiguar se existem ou não grupos homogéneos e, caso existam, estudar as características demográficas desses clusters.

Não foi necessário proceder a uma standardização prévia, uma vez que as variáveis escolhidas para a análise de clusters se encontram todas na mesma escala (vide anexo nº 3).

5.4.2 Análise de Clusters - Medidas e Métodos Hierárquicos

O método hierárquico no *package* estatístico SPSS dispõe de vários métodos para a ligação de cluster e várias medidas de distância. Nos métodos hierárquicos, os *clusters* constroem-se a partir de pares de indivíduos, indivíduo e *cluster*, ou par *clusters* mais próximos, até todos terem sido aglomerados num só *cluster*, utilizando uma medida de distância escolhida.

De entre os vários métodos de aglomeração foi escolhido o método do vizinho mais afastado (*furthest neighbor ou complete linkage*), em que a distância entre dois grupos é a maior distância entre elementos de grupos diferentes. Quando um par de elementos é semelhante, implica que o valor da medida de distância seja pequeno (em comparação com os restantes) e, por outro lado, o valor da medida de semelhança seja grande. A medida da distância mede o afastamento dos elementos e as medidas de semelhança a proximidade dos mesmos, Pestana & Gageiro (1998).

Uma das medidas mais usadas é o quadrado da distância Euclideana, pois é uma medida que extrema as distâncias entre indivíduos e foi essa a utilizada neste estudo.

5.4.2.1 Número de clusters

Na análise de clusters, um dos aspectos fundamentais é a escolha do número de clusters. O resultado final da aglomeração pode ser consultado através de um dendograma. O dendograma permite-nos também, decidir qual o número de clusters indicado. Dada a dimensão da amostra, não é possível representar o dendograma do SPSS num espaço razoável. Por essa razão, utilizou-se o software *STATISTICA* para se obter o dendograma, vide Gráfico 14.

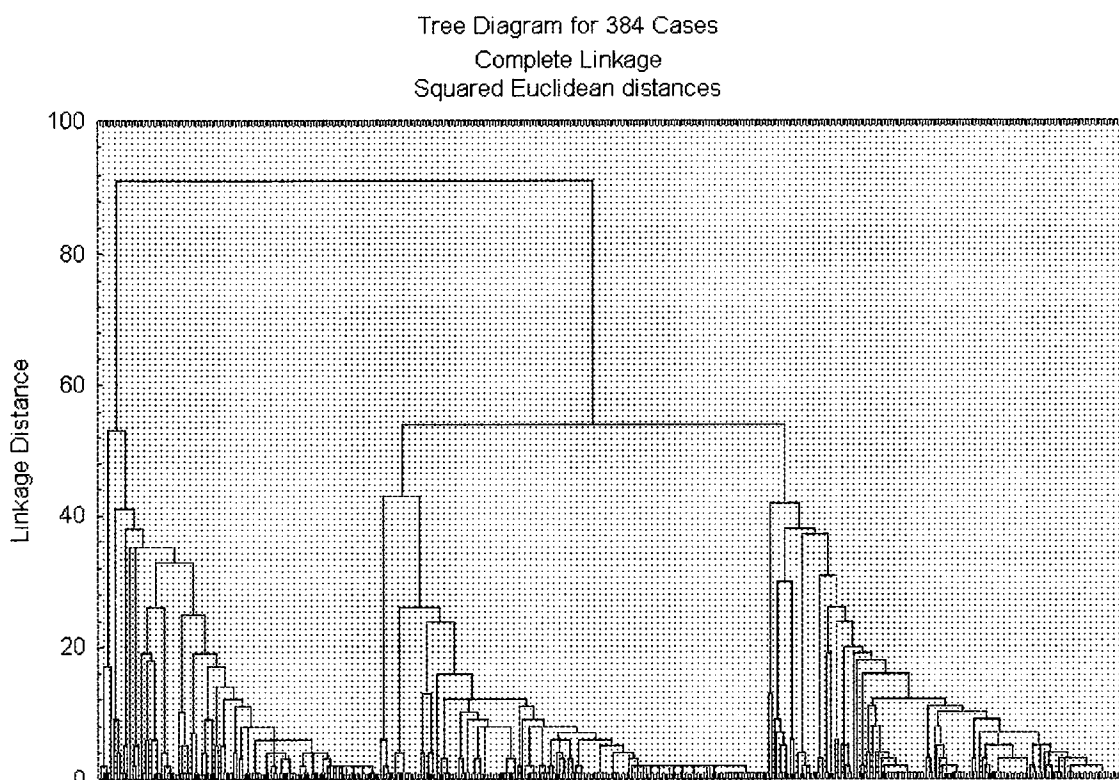


Gráfico 14 – Dendograma

Através do dendograma é possível escolher o número adequado de clusters. Se se traçar uma linha a uma distância entre os 60 e or 80, obter-se-ão 2 clusters, visto que a linha intersecta dois traços verticais, ou seja, dois grupos. Se se traçar uma linha a uma distância entre os 45 e os 50, obter-se-ão 4 clusters, dado que a linha intersecta quatro traços verticais, ou seja quatro grupos.

Também se deve consultar a matriz de aglomeração para decidir sobre o número de clusters. Pela matriz de aglomeração, deve-se olhar para as diferenças de distância entre duas etapas consecutivas.

“Se existir uma queda rápida no tamanho das diferenças pode considerar-se que se obteve o número adequado de clusters”, Pestana & Gageiro (1998).

Consultando o Quadro 4 é possível consultar as distâncias dos elementos. Consultando as distâncias a partir da última aglomeração para as precedentes, constata-se que há uma queda rápida no tamanho das diferenças, entre o passo 382 e 381. Por essa razão deverá ser antes do passo 381 que se escolhe o número de clusters. Traçando uma linha entre a distância 53 e 54, obtêm-se 3 clusters.

Agglomeration Schedule

Stage	Cluster Combined		Coefficients	Stage Cluster First Appears		Next Stage
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
378	3	44	41,000	376	337	381
379	1	20	42,000	377	350	382
380	2	40	43,000	367	315	382
381	3	23	53,000	378	356	383
382	1	2	54,000	379	380	383
383	1	3	91,000	382	381	0

Quadro 4 Quadro de aglomeração

Fonte: Quadro nº19 anexo nº3

Também se pode seleccionar o número de clusters analisando um gráfico (Gráfico 15) que representa as distâncias e considera-se o número ideal de clusters onde o gráfico forma um cotovelo. A linha assinalada a vermelho (o ponto vermelho é o local do cotovelo) corresponde a 3 clusters. Esta análise vem reforçar a anterior, e leva a que se seleccionem 3 clusters para este estudo.

Gráfico 15 - Scree Plot das distâncias de aglomeração

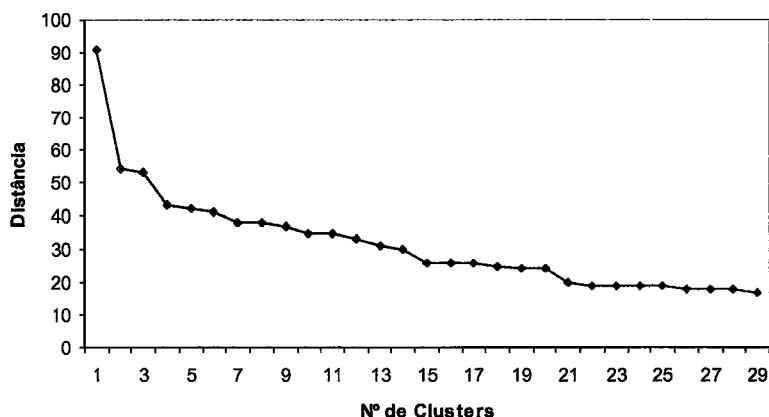


Gráfico 15 - Scree Plot das distâncias de aglomeração

Fonte: Quadro nº 19 anexo nº 3

Neste gráfico optou-se por incluir apenas as maiores distâncias de aglomeração, para facilitar a sua interpretação. Os pontos que não estão representados não prejudicam a análise visto que a linha que uniria as distâncias, dos primeiros indivíduos, seria praticamente horizontal.

5.4.2.2 Os clusters

A partir da análise de clusters, conclui-se que é possível agrupar os 384 indivíduos da amostra em 3 clusters. O Gráfico 16, representa a distribuição dos indivíduos pelos clusters. O cluster 1 é constituído por 134 indivíduos (35% da amostra), o cluster 2 é constituído por 145 indivíduos (38% da amostra) e o cluster 3 é constituído por 105 elementos (27% da amostra).

Gráfico 16 - Número de indivíduos em cada cluster

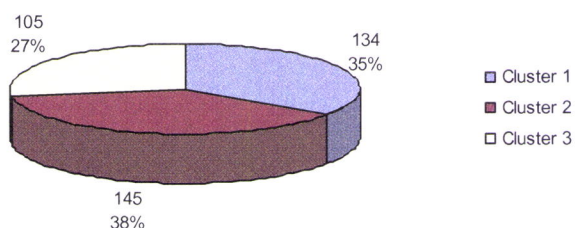


Gráfico 16 - Número de indivíduos em cada cluster

Analisando agora os resultados podemos verificar as características dos três clusters. Após realizar uma análise discriminante aos clusters (vide quadro nº1 do anexo nº4), podemos caracterizar os clusters quanto à opinião dos indivíduos que os compõem, sobre os bancos, segundo os critérios definidos no Quadro 5.

	CONFIANÇA					PRESTÍGIO					INOVAÇÃO					SOLIDEZ					CREDIBILIDADE				
	CGD	BCP	BES	BTB	BPI	CGD	BCP	BES	BTB	BPI	CGD	BCP	BES	BTB	BPI	CGD	BCP	BES	BTB	BPI	CGD	BCP	BES	BTB	BPI
Cluster 1	7	7	7	7	7	4	7	7	5	6	4	7	7	5	6	7	6	7	6	5	7	7	7	6	6
Cluster 2	7	7	7	6	6	4	7	7	5	5	3	6	6	6	6	7	6	7	6	5	7	6	7	5	5
Cluster 3	7	6	6	5	5	7	7	7	6	6	4	4	4	4	6	7	5	7	6	4	7	7	7	6	6

Quadro 5 - Valores médios arredondados dos clusters

Fonte: Quadro nº 1 do Anexo nº 4

Cluster 1 (Jovens)

Os indivíduos do cluster 1 têm uma confiança elevada em qualquer dos bancos. Em relação ao prestígio, o BCP e o BES são os bancos mais prestigiados. Quanto à inovação, os bancos mais inovadores são o BCP e o BES. A CGD e o BES são, segundo a opinião dos indivíduos do cluster 1, os mais sólidos. Relativamente à credibilidade, todos os bancos são credíveis, mas os melhores posicionados são a CGD, o BCP e o BES.

Cluster 2 (Maduros)

Os elementos do cluster 2 confiam mais na CGD, no BCP e no BES. O BCP e o BES são também os bancos com mais prestígio. Quanto à inovação, a CGD destaca-se pela negativa, sendo considerada muito menos inovadora que todos os outros bancos. Em relação à solidez, a CGD e o BES são os bancos melhor colocados, assim como em relação à credibilidade.

Cluster 3 (Séniors)

Os indivíduos que compõem o cluster 3 têm maior confiança na CGD. Os bancos com maior prestígio são a CGD, o BCP e o BES. Já em relação à inovação, quem se destaca é o BPI, sendo considerado o banco mais inovador. A CGD e o BES são considerados os bancos mais sólidos. Quanto à credibilidade, os bancos mais credíveis são a CGD, o BCP e o BES-

5.4.2.3 Caracterização demográfica dos clusters

Cluster 1

A maioria dos indivíduos do cluster 1 (90%) concluiu pelo menos o ensino secundário. Este cluster destaca-se ainda por mais de metade dos indivíduos frequenta ou concluiu um curso médio ou superior.

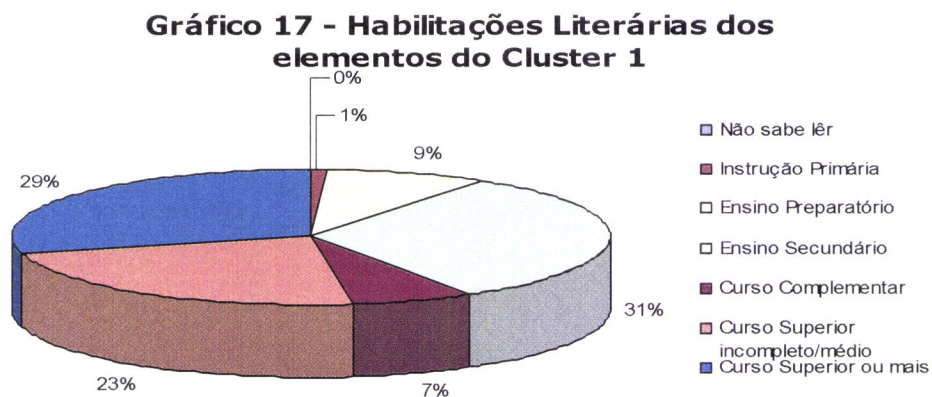


Gráfico 17 - Habilitações literárias dos elementos do cluster 1

Fonte: Quadro nº 1 do anexo nº 3

A maioria dos indivíduos do cluster 1 é solteira. Existe ainda uma percentagem considerável de indivíduos casados ou que vivem em união de facto.

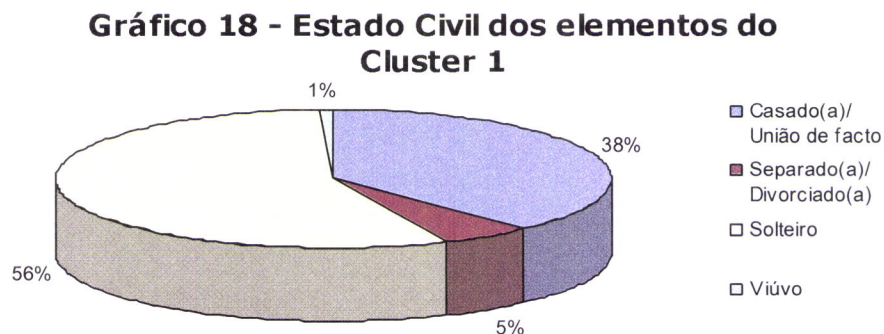


Gráfico 18 - Estado civil dos elementos do cluster 1

Fonte: Quadro nº 2 do anexo nº 3

Relativamente ao sexo não existe uma diferença significativa sendo o cluster 1 constituído por 53% de indivíduos do sexo masculino e 47% de indivíduos do sexo feminino.

O cluster 1 é constituído maioritariamente por indivíduos com 35 anos ou menos (78%) tendo 35% entre 15 e 25 anos e 43% entre 26 e 35 anos. Os indivíduos com mais de 35 anos representam apenas 22% do cluster.

Gráfico 19 - Idade dos elementos do Cluster 1

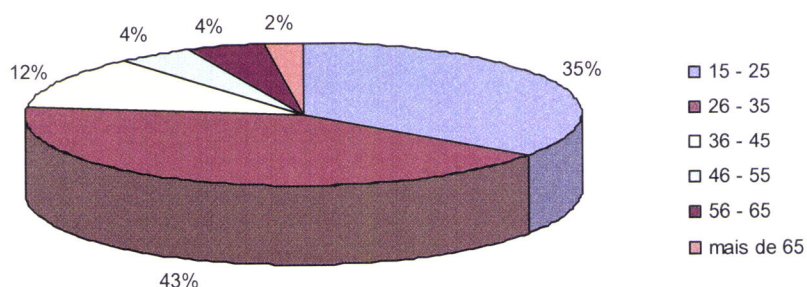


Gráfico 19 - Idade dos elementos do cluster 1

Fonte: Quadro nº 4 do anexo nº 3

Este cluster há uma grande percentagem de estudantes (o que é normal face à faixa etária), também existe um número significativo de indivíduos que trabalham em serviços, comércio ou administração. Existem ainda 13% de desempregados.

Gráfico 20 - Profissão dos elementos do Cluster 1

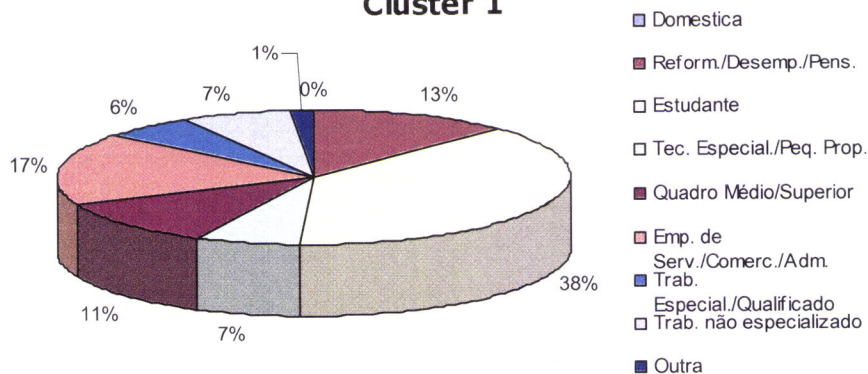


Gráfico 20 - Profissão dos elementos do cluster 1

Fonte: Quadro nº 5 do anexo nº 3

No que respeita ao rendimento, os indivíduos do cluster 1 rendimentos relativamente baixos. Quase 90% dos indivíduos tem um rendimento inferior a €1200, havendo mesmo 42% dos indivíduos que recebem menos de €384. Isto poderá dever-se a haver um elevado número de estudantes neste cluster.

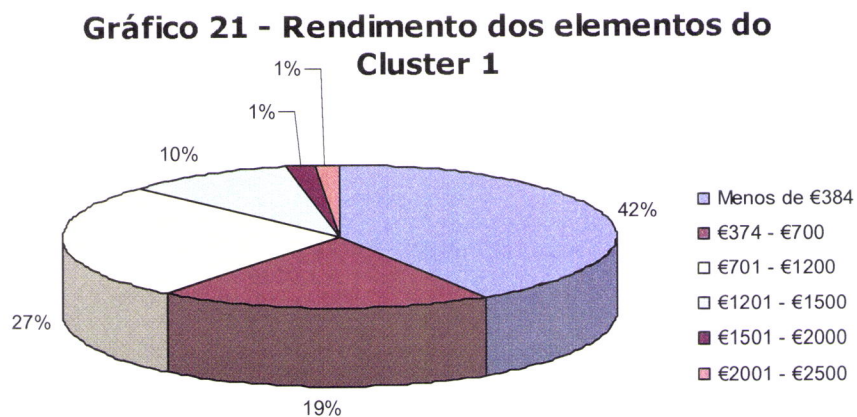


Gráfico 21 - Rendimento dos elementos cluster 1

Fonte: Quadro nº 6 do anexo nº 3

Cluster 2

No cluster 2, a maioria dos indivíduos (72%) concluiu o ensino preparatório, o ensino secundário ou um curso complementar. Apenas 22% frequenta ou concluiu o ensino médio ou superior.

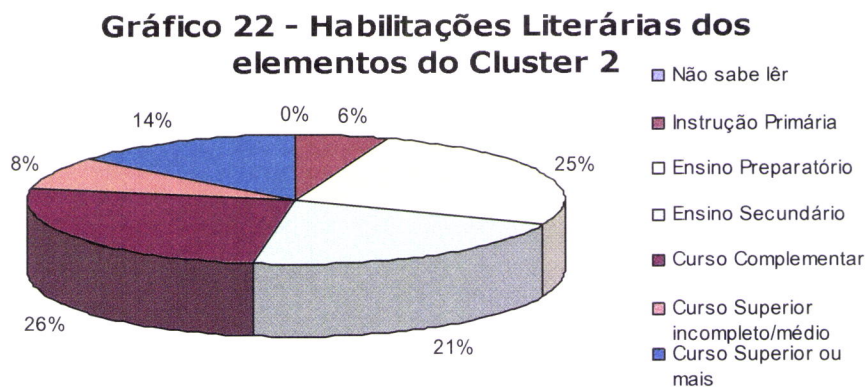


Gráfico 22 - Habilitações Literárias dos elementos do cluster 2

Fonte: Quadro nº 7 do anexo nº 3

A maioria (59%) dos indivíduos deste cluster são casados ou vivem em união de facto. Existe ainda uma percentagem significativa de indivíduos solteiros (23%) e de separados ou divorciados (15%).

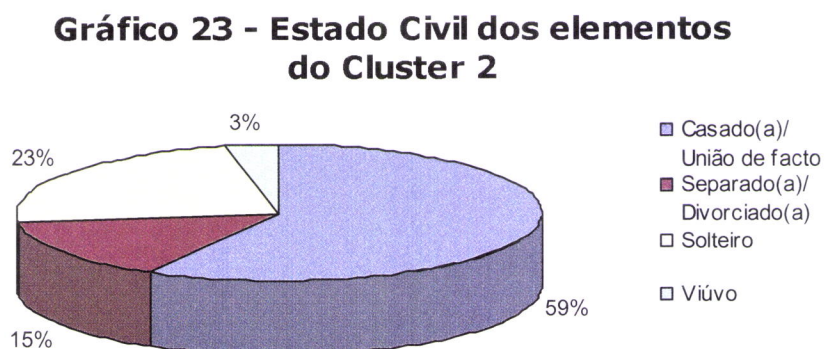


Gráfico 23 - Estado civil dos elementos do cluster 2

Fonte: Quadro nº 8 do anexo nº 3

Neste cluster também não existe uma diferença significativa relativamente ao sexo. 51% são do sexo feminino e 49% do sexo masculino.

Os indivíduos do cluster 2, têm maioritariamente (75%) entre os 36 e os 55 anos, tendo 41% entre os 46 e os 55 anos e 34% entre os 36 e os 45. Neste cluster existem muitos poucos elementos das faixas etárias mais baixa e mais alta.

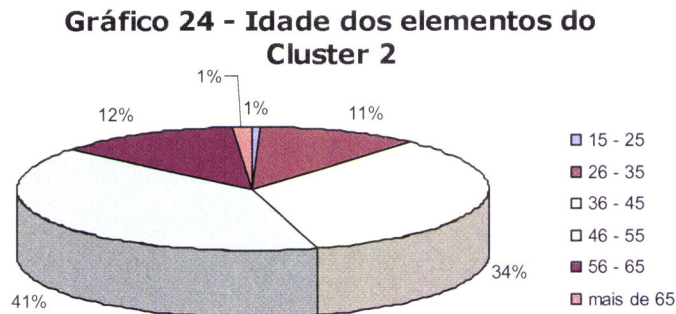


Gráfico 24 - Idade dos elementos do cluster 2

Fonte: Quadro nº 10 do anexo nº 3

Quanto à profissão, grande parte é empregado de serviços, comércio ou administrativo (41%), há ainda uma fatia considerável de indivíduos que são quadros médio/superior (24%), e também de trabalhadores especializado /qualificado (15%).

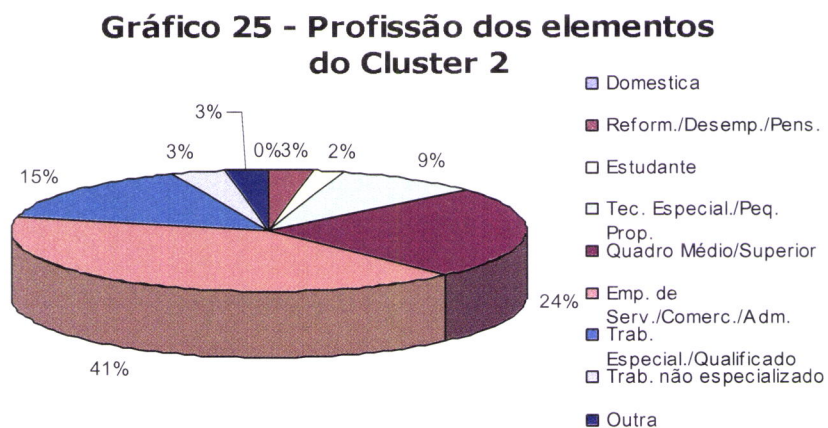


Gráfico 25 - Profissão dos elementos do cluster 2

Fonte: Quadro nº 11 do anexo nº 3

Os indivíduos do cluster 2, na sua maioria têm rendimentos entre €701 e €1500 (55%), sendo que destes, 32% um rendimento entre os €1201 e os €1500, e 23% entre os €701 e os €1200. 22% têm um rendimento entre os €374 e os €700.

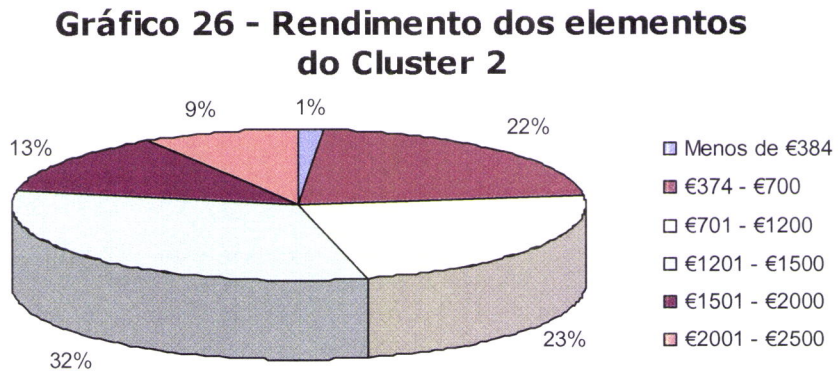


Gráfico 26 - Rendimento dos elementos do cluster 2

Fonte: Quadro nº 12 do anexo nº 3

Cluster 3

No cluster 3, 53% dos indivíduos apenas concluíram o Ensino Preparatório (30%) ou o ensino Secundário (23%). Há ainda uma percentagem significativa de indivíduos que apenas concluíram a Instrução Primária (21%), e 15% frequentaram o ensino superior ou concluíram um curso médio.

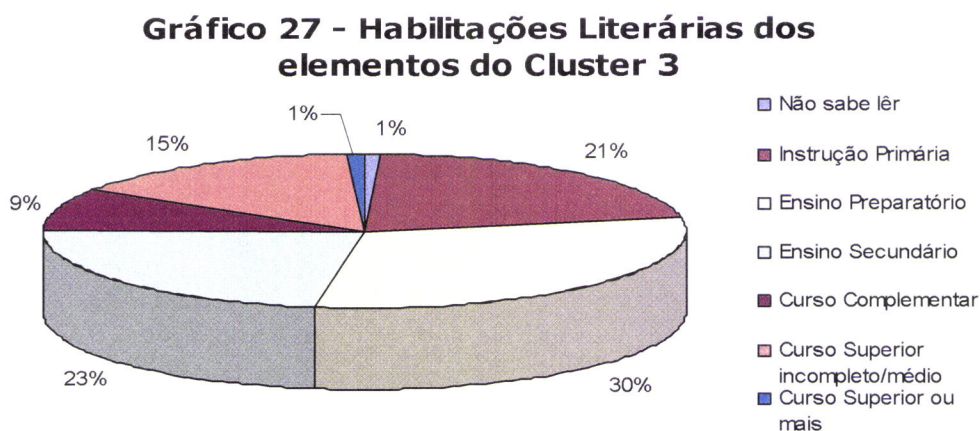


Gráfico 27 - Habilitações literárias dos elementos cluster 3

Fonte: Quadro nº 13 do anexo nº 3

Os indivíduos do cluster 3, são em larga maioria (69%) casados ou a viver em união de facto. 13% são viúvos e 12% separados ou divorciados. Apenas 6% dos indivíduos deste cluster são solteiros.

Gráfico 28 - Estado Civil dos elementos do Cluster 3

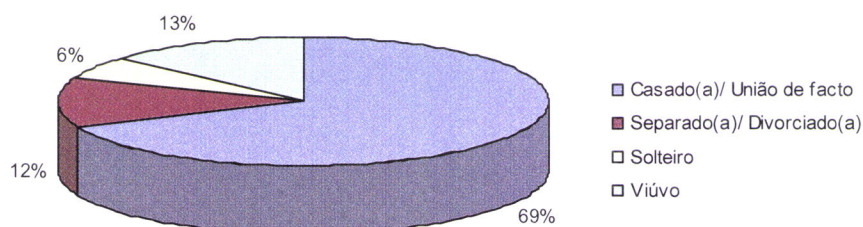


Gráfico 28 - Estado civil dos elementos do cluster 3

Fonte: Quadro nº 14 do anexo nº 3

No cluster 3, os indivíduos do sexo feminino estão em maioria, 57%, contra 43% de indivíduos do sexo masculino.

O cluster 3 é constituído maioritariamente (77%) por indivíduos das 2 faixas etárias mais elevadas, tendo 47% entre os 56 e os 65 anos e 30% mais de 65 anos.

Gráfico 29 - Idade dos elementos do Cluster 3

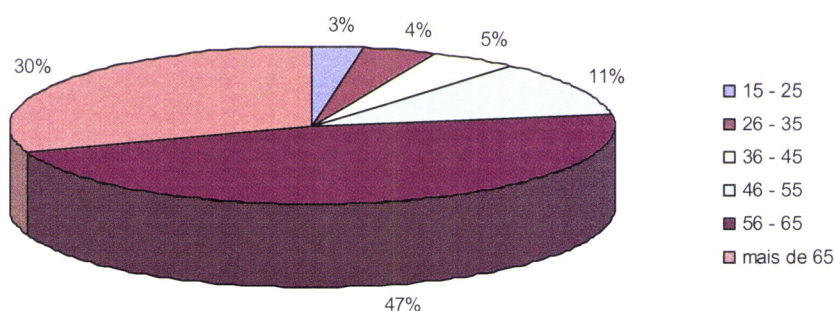


Gráfico 29 - Idade dos elementos do cluster 3

Fonte: Quadro nº 16 do anexo nº 3

Como seria de esperar neste cluster, depois de analisar os indivíduos relativamente à idade, 41% dos indivíduos são reformados/desempregados/ pensionistas. Há ainda 21% de indivíduos que são trabalhadores especializados/ qualificados.

Gráfico 30 - Profissão dos elementos do Cluster 3

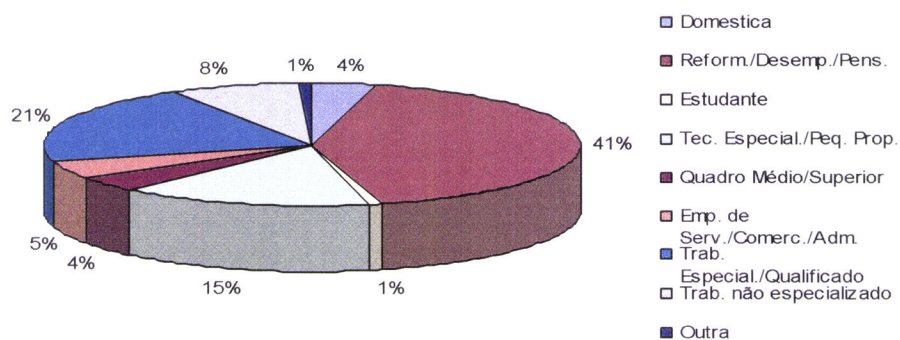


Gráfico 30 - Profissão dos elementos do cluster

Fonte: Quadro nº 17 do anexo nº 3

No cluster 3, 31% dos indivíduos tem rendimentos entre os €1201 e os €1500, 26% entre os €701 e os €1200, 23% entre os €374 e os €700, e 16% tem um rendimento inferior a €384. Apenas 4% recebe entre €1501 e €2000.

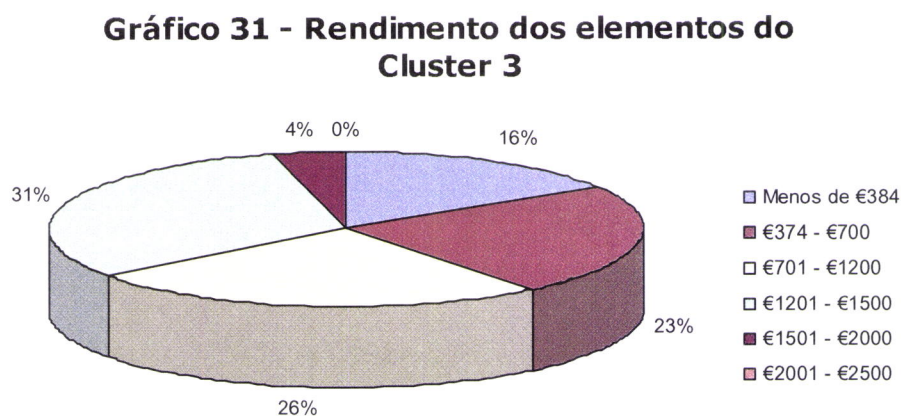


Gráfico 31 - Rendimento dos elementos do cluster 3

Fonte: Quadro nº 18 do anexo nº 3

5.4.3 Reconhecimento da marca por cluster

Como foi referido anteriormente, estudou-se também a existência de diferenças significativas, no reconhecimento de bancos por parte dos indivíduos de cada cluster.

Como se pode constatar na Gráfico 32, os cinco bancos mais referenciados, são os mesmo em todos os clusters, e apenas no cluster 3, o BTA é o terceiro banco mais mencionado, passando o BCP a ocupar a quarta posição e o BPI a quinta.

Nos cluster 1 e 2, os bancos mais mencionados a ordem é a mesma da amostra.

Gráfico 32 - Índice de notoriedade por cluster

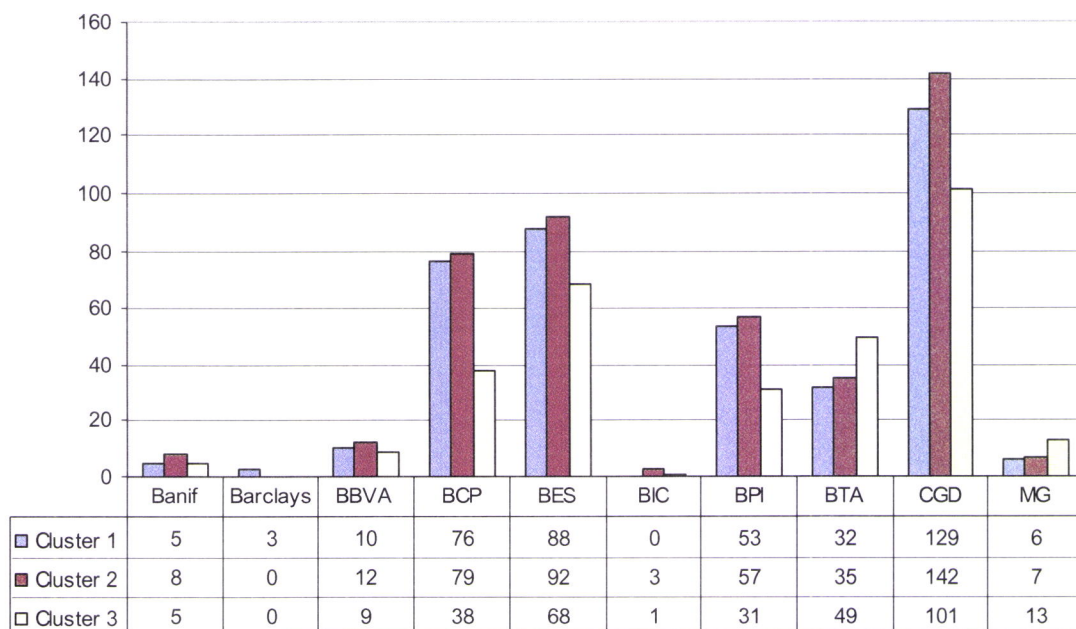


Gráfico 32 - Índice de notoriedade por cluster

5.4.4 Critérios mais importantes por cluster

Depois de se ter analisado quais os critérios mais importantes na amostra, estudou-se também quais os mais importantes em cada cluster.

Observando a Gráfico 33, vê-se que há diferenças entre os clusters. Para o cluster 1, os critérios mais importantes são a inovação, a credibilidade e o preço. No cluster 2, para além dos três critérios referidos no cluster 1, também dão bastante importância ao atendimento. No cluster 3 o atendimento é o critério mais importante, seguido da confiança e do preço.

Gráfico 33 - Frequência dos critérios por cluster

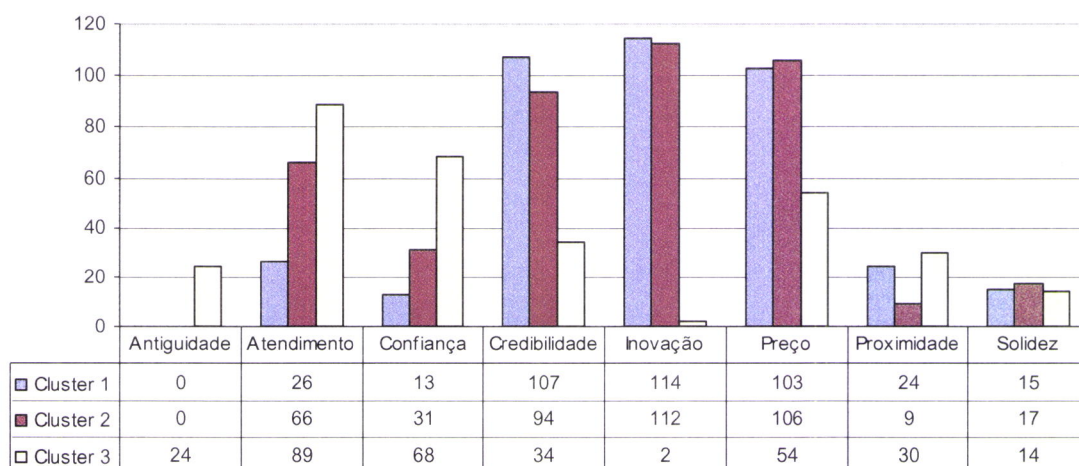


Gráfico 33 - Frequência dos critérios por cluster

5.4.5 Análise MDS

O termo *Multidimensional Scaling* (MDS) refere-se a uma família de métodos de análise de dados, que representam a estrutura dos dados num espaço que é facilmente interpretável, ou seja, constrói uma representação geométrica dos dados, usualmente num espaço euclidiano de reduzidas dimensões Young e Hamer (1987).

O MDS é utilizado para descrever qualquer procedimento através de uma matriz de distâncias (semelhanças/dissemelhanças) entre um conjunto de indivíduos ou de informações sobre essas distâncias Reis (1993) citado por Silvério (2001)

A aplicação da técnica MDS envolve seis fases

- **Formulação do problema** – O processo tem início com a definição do objectivo da análise e com a selecção dos objectos (*marcas* ou *estímulos*), com bases comuns, a comparar.
- **Input inicial** – Definição de uma relação de semelhança/dissemelhança entre os objectos (*marcas* ou *estímulos*).
- **Seleccção do procedimento MDS** – O investigador opta por utilizar MDS métrico ou não métrico
- **Seleccção do número de dimensões** – O investigador tem de escolher as dimensões do espaço em que vão ser representados os objectos.

Quanto menor o valor do stress (mede a proporção de variância da dissemelhança não considerada no modelo MDS), isto é, próximo de 0, melhor a qualidade do fit.

Stress (%)	Qualidade do fit
20	Pobre
10	Fraco
5	Bom
2.5	Excelente
0	Perfeito

- **Atribuição de nome às dimensões e interpretação dos factores** – O investigador baseia-se em procedimentos objectivos e subjectivos.
- **Validação do mapa perceptual** – O fit R^2 , deve ser maior ou igual a 0,60.

5.4.5.1 Amostra

Começou-se por fazer uma análise MDS (vide anexo nº5) a toda a amostra para depois se poder averiguar se existem diferenças significativas em relação aos clusters. Para se seleccionar o número de dimensões, começou por não se restringir o número de dimensões e analisar o gráfico Scree Plot (gráfico 34). O número de dimensões adequadas é analisado através do gráfico seguinte, que neste caso indica que o número de dimensões ideal são duas.

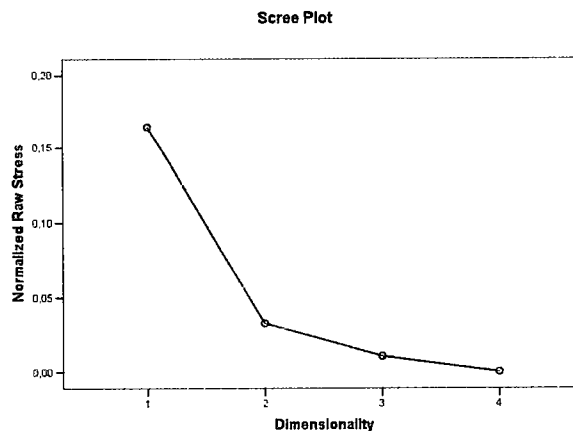


Gráfico 34 - Scree Plot

Após se realizar a análise através do SPSS, pode verificar-se que o stress tem um valor que indica que a qualidade do *fit* é bom (Quadro 6), pois o valor do stress é de apenas 3,26%. O SPSS não fornece o R^2 , mas sim o Coeficiente de Congruência de Tucker que é semelhante, e que idealmente deverá ser maior que 0,95. Neste caso o seu valor é de 0.98, o que valida o mapa de percepção.

Stress and Fit Measures

Normalized Raw Stress	,03263
Stress-I	,18064 ^a
Stress-II	,68117 ^a
S-Stress	,10061 ^b
Dispersion Accounted For (D.A.F.)	,96737
Tucker's Coefficient of Congruence	,98355

PROXSCAL minimizes Normalized Raw Stress.

a. Optimal scaling factor = 1,034.

b. Optimal scaling factor = ,965.

Quadro 6 - Stress Amostra

Analisando o mapa de percepção (gráfico 35) e a matriz das distâncias (quadro 6), pode-se constatar que os bancos mais semelhantes entre si são o BES e o BCP (que são o par em que a distância é menor), em seguida os bancos mais semelhantes são a CGD e o BTA, por outro lado os bancos menos semelhantes são o BPI e a CGD e o BES e o BTA.

Após análise cuidada na avaliação dos atributos que poderiam constituir as duas dimensões, chegou-se à conclusão que seriam: o preço e a inovação. De entre os mais referenciados na globalidade da amostra, como se verificou, estão: Preço, Credibilidade e Inovação.

Assim, para a dimensão 1 destaca-se a Inovação como critério utilizado na avaliação dos pares e para a dimensão 2 o Preço.

Segundo estas designações para cada dimensão, o BPI aparece como o melhor posicionado na dimensão *inovação* seguido do BTA e BCP. Já para o dimensão *preço* o BTA aparece como o melhor posicionado seguido da CGD e BPI.

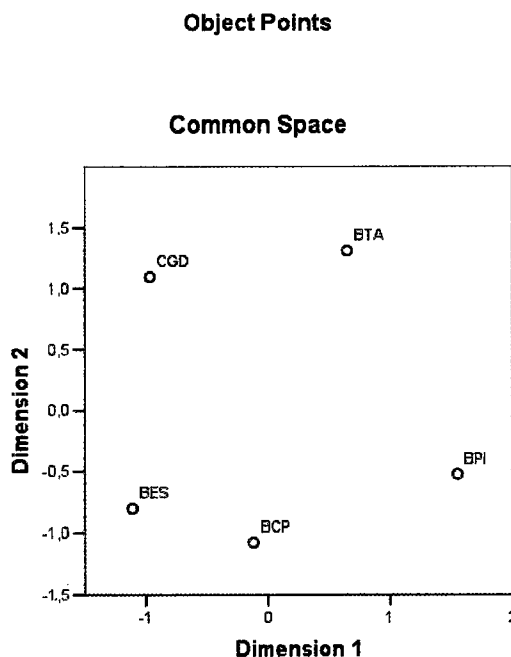


Gráfico 35 - Mapa de percepção da amostra

Observando o quadro 6, que nos dá as diferenças mais significativas, pode-se constatar que o par BCP-BES é o único que se destaca, pela sua proximidade.

Distances

	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD	,000				
BCP	2,342	,000			
BES	1,907	1,035	,000		
BTA	1,623	2,509	2,745	,000	
BPI	2,989	1,760	2,678	2,035	,000

Quadro 7 - Distâncias da amostra

Em seguida analisar-se-ão os clusters para ver se as percepções dos elementos de cada cluster são diferentes entre clusters e em comparação com a amostra completa.

Cluster 1

No caso da análise ao cluster 1 a qualidade do fit é excelente (Quadro 7) pois o valor do stress é de apenas 1,78%. O valor do Coeficiente de Congruência de Tucker é de 0.99, que também valida o mapa de percepção.

Stress and Fit Measures

Normalized Raw Stress	,01775
Stress-I	,13324 ^a
Stress-II	,47383 ^a
S-Stress	,05011 ^b
Dispersion Accounted For (D.A.F.)	,98225
Tucker's Coefficient of Congruence	,99108

PROXSCAL minimizes Normalized Raw Stress.

a. Optimal scaling factor = 1,018.

b. Optimal scaling factor = ,983.

Quadro 8 - Stress Cluster

Analisando o mapa de percepção (gráfico 36) e a matriz das distâncias (quadro 8), pode-se constatar que nas dimensões *inovação* e *preço* os bancos mais semelhantes entre si continuam a ser o BES e o BCP, em seguida os bancos mais semelhantes também são a CGD e o BTA. por outro lado os bancos menos semelhantes são o BES e o BTA e o BPI e o BES.

O BPI continua o melhor posicionado ao nível da *inovação* sendo por este cluster considerado que a CGD e o BES são os menos inovadores; e o BTA o melhor posicionado para o atributo *preço* deixando o BCP e BES para as últimas posições neste atributo.

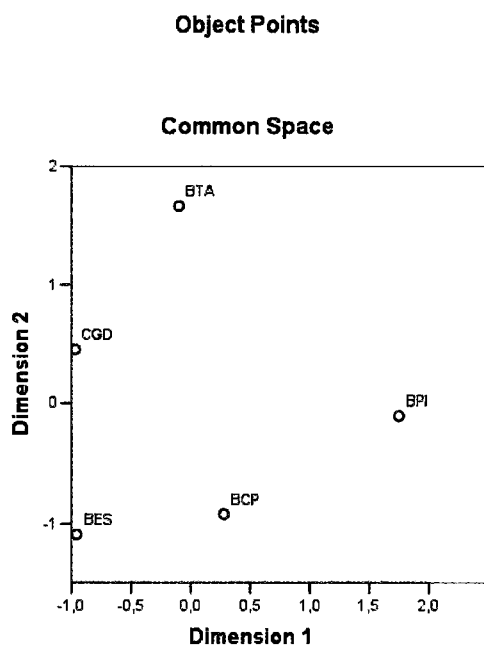


Gráfico 36 - Mapa de percepção do cluster 1

Observando o quadro 8, pode-se constatar que o par BCP-BES tal como na análise para a amostra completa, continua a ser o par mais semelhante, mas neste caso existem pares que se distinguem por serem pouco semelhantes, nomeadamente os pares CGD-BPI, BTA-BCP, BES-BTA, BES-BPI e BPI-BTA.

Distances

	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD	,000				
BCP	1,853	,000			
BES	1,540	1,249	,000		
BTA	1,490	2,606	2,880	,000	
BPI	2,774	1,678	2,879	2,556	,000

Quadro 9 Distancias cluster 1

Cluster 2

No caso da análise ao cluster 2 a qualidade do fit é bom (Quadro 9) pois o valor do stress é de apenas 3,43%. O Coeficiente de Congruência de Tucker é 0.98, e por isso o mapa de percepção é validado.

Normalized Raw Stress	,03426
Stress-I	,18510 ^a
Stress-II	,57017 ^a
S-Stress	,10308 ^b
Dispersion Accounted For (D.A.F.)	,96574
Tucker's Coefficient of Congruence	,98272

PROXSCAL minimizes Normalized Raw Stress.

a. Optimal scaling factor = 1,035.

b. Optimal scaling factor = ,963.

Quadro 10 - Stress Cluster 2

Analisando o mapa de percepção (gráfico 37) e a matriz das distâncias (quadro 10), pode-se diagnosticar que segundo os critérios *inovação* e *preço* os bancos mais semelhantes entre si continuam a ser o BES e o BCP, em seguida os bancos mais semelhantes são o BTA e o BCP e o BTA e o BPI. por outro lado os bancos menos semelhantes são o BES e o BPI, o BCP e a CGD e o BPI e a CGD.

Para este cluster o banco que melhor se posiciona na dimensão *inovação* é a CGD seguida do BTA em que o BES e o BCP ocupam as piores posições. Já na dimensão *preço* o BPI e o BTA lideram deixando para trás o BCP, CGD e o BES.

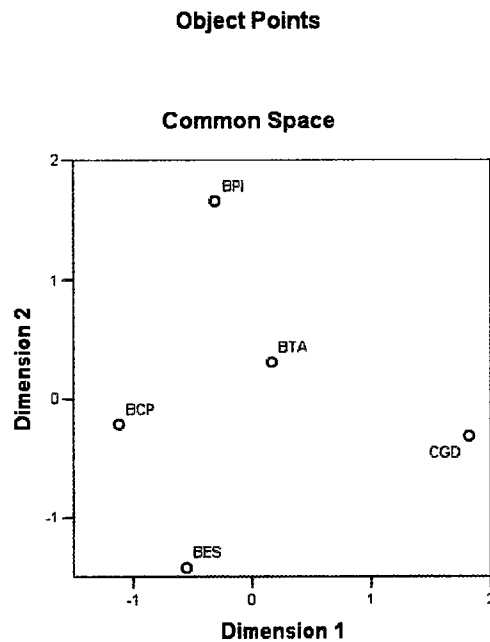


Gráfico 37 - Mapa de percepção de cluster 2

Observando o quadro 11, pode-se constatar que o par BCP-BES também é o par mais semelhante. No cluster 2, distinguem por serem pouco semelhantes todos os pares em a CGD e o par BES-BPI. Portanto pode dizer-se que a CGD é o banco menos semelhante em relação aos outros.

Distances

	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD	,000				
BCP	2,942	,000			
BES	2,623	1,338	,000		
BTA	1,768	1,387	1,877	,000	
BPI	2,898	2,034	3,088	1,426	,000

Quadro 11 - Distância cluster 2

Cluster 3

No caso da análise ao cluster 3 a qualidade do fit é bom (Quadro 12) pois o valor do stress é de apenas 3,95%. O Coeficiente de Congruência de Tucker é 0.98 e por essa razão o mapa de percepção do cluster 3, também é validado.

Stress and Fit Measures

Normalized Raw Stress	,03947
Stress-I	,19867 ^a
Stress-II	,77516 ^a
S-Stress	,11605 ^b
Dispersion Accounted For (D.A.F.)	,96053
Tucker's Coefficient of Congruence	,98007

PROXSCAL minimizes Normalized Raw Stress.

a. Optimal scaling factor = 1,041.

b. Optimal scaling factor = ,960.

Quadro 12 - Stress Cluster 3

Analisando o mapa de percepção (gráfico 38) e a matriz das distâncias (quadro 12), podemos constatar que segundo os critérios *inovação* e *preço* os bancos mais semelhantes entre si são o BES e o BCP, o BCP e a CGD e o BTA e a. Por outro lado os bancos menos semelhantes são o BPI e a CGD, o BES e o BTA, o BPI e o BCP e o BES e a CGD.

O cluster em análise revela uma opinião mais discrepante face ao resto da amostra. Continua a considerar o BPI o mais *inovador* mas apresenta na sua sequência o BES e o BTA. Ao nível do *preço* considera o BES como o melhor posicionado seguido do BCP e BPI, deixando para trás a CGD e o BTA que tinham sido muito bem posicionados neste atributo por outros clusters.

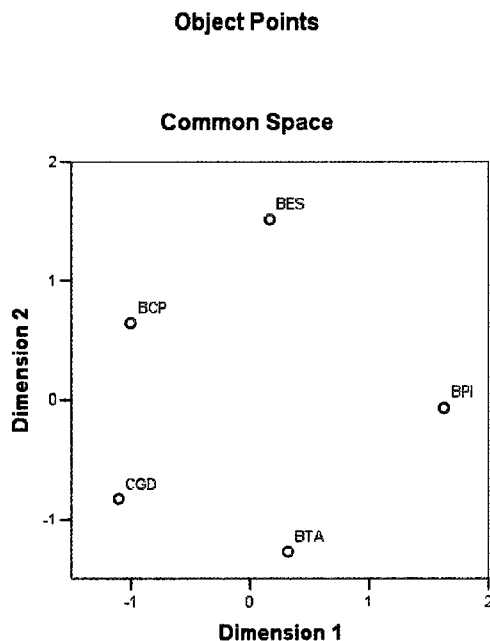


Gráfico 38 - Mapa de percepção cluster 3

Observando o quadro 12, pode-se verificar que os pares mais semelhantes entre si são o BES-CGD, o BTA-CGD, o BES-BCP, o BTA-BCP e o BPI-BTA. Os restantes pares são menos semelhantes. Pode ainda dizer-se que no cluster 3, o BPI é o banco menos semelhante em relação aos outros, sendo apenas mais semelhante ao BTA.

Distances

	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD	,000				
BCP	1,469	,000			
BES	2,658	1,457	,000		
BTA	1,491	2,326	2,788	,000	
BPI	2,833	2,724	2,152	1,779	,000

Quadro 13 - Distâncias cluster 3

6. Conclusão

6.1 Conclusão dos estudos

Com a finalidade última de se identificar qual o posicionamento da banca face à *marca*, foi realizada a presente tese que, através de revisão bibliográfica sobre os temas intrínsecos – *marca* e banca – e posteriores estudos afectos que visam dar resposta aos objectivos propostos. Assim e como objectivos gerais propostos, são:

- a) Identificar qual o posicionamento das marcas bancárias
- b) Identificar quais os atributos mais relevantes que uma marca bancária deverá possuir

Para dar resposta a estes objectivos foram realizados estudos - exploratório e de posicionamento de marca.

A identificação do posicionamento das marcas bancárias é conseguida através do estudo de posicionamento de marca. Segundo esse estudo foram identificados 3 clusters de consumidores de produtos financeiros a que se denominou (tendo em conta as características mais diferenciadoras que os caracterizam) de: Jovens, Maduros e Seniores.

Sob o ponto de vista global (para a totalidade da amostra), o BPI é o banco melhor posicionado na dimensão Inovação enquanto que o BTA é o banco melhor posicionado na dimensão Preço. Recorde-se que estas foram as dimensões que segundo a análise realizada deram origem à identificação de posicionamento por parte dos consumidores. Ainda numa análise global a CGD surge como a segunda marca melhor posicionada na dimensão Preço, muito próxima do BTA, marca líder nesta dimensão. Muito distantes e quase em paralelo surgem o BES e Millennium BCP, como marcas pouco sugestivas ao nível do Preço. Para além de uma posição de liderança ao nível do Preço o BTA surge em segundo lugar como a marca melhor posicionada ao nível da Inovação, seguida do Millennium BCP. A CGD e o BES surgem nesta dimensão como as marca menos inovadoras.

Ao nível de uma avaliação segmentada pelos clusters identificados, as grande relevâncias encontram-se nos Jovens – que face ao global da amostra sugerem a CGD como menos competitiva ao nível de Preço, contudo continuando a ser a segunda referência a este nível, ao nível da Inovação o Millennium BCP assume a segunda posição continuando o BPI na liderança. Para o *cluster* Maduro – as posições alteram-se radicalmente. Este *cluster* cujo a

maioria dos indivíduos tem idades compreendidas entre os 36 e os 55 anos considera a CGD como sendo a mais Inovadora seguida do BTA e BPI. Para eles o BPI e o BTA são as marcas que mais se destacam pela positiva ao nível de Preço. O BES assume a posição menos competitiva no Preço e a segunda menos competitiva na dimensão Inovação. Para o *cluster Sénior*, *cluster* com idade igual ou superior a 56 anos – o BPI continua a liderar pela positiva a dimensão Inovação seguido do BTA e do BES, aliás o BES para além de muito bem posicionado a nível da Inovação é o líder na dimensão Preço seguido do BCP e da CGD.

Em resumo, poder-se-á referir que o BPI representa para a amostra a marca com o maior índice de Inovação e o BTA e a CGD as marcas melhores posicionadas ao nível de Preço. O BES e o Millennium BCP, para a nossa amostra, não são as marcas que melhor espelham uma imagem de Inovação ou competitividade pelo Preço.

O segundo objectivo geral da presente seria identificar quais os atributos mais relevantes que uma marca bancária deverá possuir. Para os identificar foi realizado um estudo exploratório junto dos responsáveis de marketing e/ou comunicação dos cinco maiores bancos, determinados pela Associação Nacional de Bancos, onde esses profissionais da industria bancária se pronunciariam sobre, no entender profissional de cada um, quais os atributos que uma marca financeira deverá possuir. Segundo esse estudo os atributos mais relevantes para uma marca financeira são: Confiança, Prestígio, Inovação, Solidez e Credibilidade.

Uma vez atingidos os objectivos gerais, será importante verificar os objectivos específicos propostos.

Relativamente aos objectivos específicos da dissertação proposta, são:

- a) Avaliar o índice de notoriedade das marcas bancárias junto dos consumidores
- b) Conhecer os atributos mais valorizados pelos consumidores aquando da avaliação de uma marca bancária
- d) Determinar qual a posição de cada marca em função os atributos resultantes do estudo exploratório

O primeiro objectivo específico proposto visa avaliar qual o índice de notoriedade das marcas bancárias junto dos consumidores. Através do inquérito realizado à amostra, a resposta à pergunta - "Enuncie por favor 3 *marcas* de Bancos que lhe ocorram neste

momento” - a marca que aparece melhor posicionada ao nível de notoriedade espontânea é a CGD seguida do BES, BCP, BPI e BTA.

O segundo objectivo específico, pretende conhecer quais são os atributos que, segundo os consumidores, uma marca financeira deverá possuir. Para a amostra esses atributos são: Preço, Inovação, Credibilidade, Confiança, Atendimento, Proximidade, Solidez e Antiguidade. De entre os quais o Preço e a Inovação serão aqueles que maior relevância tem aquando da avaliação do posicionamento de uma marca financeira.

A amostra foi confrontada com os atributos resultantes do estudo exploratório para a identificação e determinação dos *clusters* e número de *clusters*. O último objectivo específico é determinar qual a posição de cada uma das marcas em função desses atributos. Assim, para o atributo **confiança** - os indivíduos do *cluster 1* têm uma confiança muito elevada em qualquer dos bancos. Já os indivíduos do *cluster 2*, apesar de confiarem em todos os bancos, confiam mais na CGD, no BCP e no BES. Os indivíduos do *cluster 3* confiam muito na CGD, um pouco menos no BCP e no BES e menos no BTA e no BPI. Relativamente ao **prestígio** - os indivíduos do *cluster 1*, acham que os bancos com maior prestígio são o BCP e o BES, seguidos do BPI, do BTA e da CGD. Os indivíduos do *cluster 2*, acham que o BCP e o BES têm mais prestígio, seguidos do BTA e do BPI e acham que a CGD é a que tem menos prestígio. Os indivíduos do *cluster 3* acham que a CGD, o BCP e o BES têm muito prestígio, logo seguidos do BTA e do BPI. Relativamente à **inovação** - os indivíduos do *cluster 1* acham que o BCP e o BES são os bancos mais inovadores, seguido do BPI, depois o BTA e acham que a CGD é o banco menos inovador. Os indivíduos do *cluster 2*, acham que todos os bancos são inovadores à excepção da CGD. Os indivíduos do *cluster 3*, acham que apenas o BPI é bastante inovador, sendo os restantes menos inovadores. Relativamente à **solidez** - os indivíduos do *cluster 1* e do *cluster 2* acham que a CGD e o BES são bancos com grande solidez, seguidos do BCP e BTA, sendo o BPI o banco com menos solidez. Os indivíduos do *cluster 3* também acham que o CGD e o BES são os bancos de maior solidez, seguidos do BTA, depois o BCP e por fim o BPI. Relativamente à **credibilidade** - os indivíduos do *cluster 1* e do *cluster 3*, acham que no geral todos os bancos são credíveis, sendo os mais credíveis a CGD, o BCP e o BES. Os indivíduos do *cluster 2* acham que a CGD e o BES são os mais credíveis, seguidos do BCP e por fim pelo BTA e BPI.

6.2 Verificação das hipóteses

As hipóteses que foram levantadas sujeitas a análise e posterior comprovação são as seguintes:

- a) Existe uma relação entre as características demográficas dos indivíduos e a sua percepção das marcas bancárias;
- b) É possível identificar clusters de indivíduos a partir das suas avaliações das marcas bancárias;
- c) Os atributos relevantes para os profissionais de marketing/comunicação na gestão de uma marca bancária, estão em consonância com os mais valorizados pelos consumidores.

Das várias hipóteses levantadas poder-se-à dizer que todas elas se confirmam. Na verdade e verificando de imediato a segunda hipótese é possível identificar *clusters* a partir da opinião que cada indivíduo tem à cerca de cada marca bancária. No presente estudo conseguiu-se identificar três clusters. Existindo claramente uma diferenciação ao nível de características demográficas entre eles. Apelidados de Jovens, Maduros e Seniores, as características demográficas que melhor expressam as diferenças entre os três *clusters* identificados tem que ver com a idade. Claro que questões como Habilitações Literárias, Rendimento, Estado Civil e Profissão corroboram por um lado a igualdade entre os pares, por outro a diferença entre os clusters.

6.3 Limitações da Investigação

Muito embora de génese ambiciosa a presente dissertação sofreu limites na sua investigação. Verificando-se o seu principal ao nível da amostra recolhida para a realização do estudo. O facto do questionário apenas se realizar em Lisboa limita de certa forma a representatividade do universo agravado pelo facto de se tratar de uma amostra aleatória simples. Contudo e a avaliar pela sua caracterização demográfica espera-se tenha sido minimamente credível para se assumir os dados como representativos do seu universo.

6.3 Futuras linhas de investigação

Desconhece-se qualquer investigação que tenha fim em si própria. Haverá sempre algo a acrescentar e a estudar de forma cada vez mais ambiciosa e profunda. Contudo o que se espera de cada estudo será a sua ligação entre os objectivos propostos e os alcançados.

Espera-se aqui ter conseguido. Contudo nunca será demais lançar futuras linhas de investigação, que certamente darão bons temas para futuras teses. Um desses temas é sem dúvida o cruzamento das conclusões aqui alcançadas com as próprias estratégias de cada banco. Verificar qual o sucesso entre as estratégias de marketing de cada banco para as suas marcas e cruzar com a percepção que os consumidores tem das mesmas. E cruzar esse mesmo sucesso com os investimentos efectuados em gestão de marca, conhecendo assim um rácio de sucesso face ao investido.

Bibliografia

AAKER, D., *Managing Brand Equity - Capitalizing on the value of a brand name*, New York: The Free Press, 1991;

AAKER, D., *Building Strong Brands*, New York: The Free Press. 1996;

AAKER, D., "Building brands worthy of devotion", *Leader to leader*, vol.11, Winter, pp. 39-42, 1997;

AAKER, David A. Marcas, *brandy equity gerenciando o valor da marca*. Trad. André Andrade. São Paulo: Negócio, 1998;

AAKER, D.A.; BIEL, A.L., "Brand Equity and Advertising: an overview", in *Brand Equity and Advertising, advertising's role in building strong brands*, David A. Aaker e Alexander Biel (eds.), Hillsdale, New York: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 1-8, 1993;

AAKER, J., "The malleable self: the role of self-expression in persuasion", *Journal of Marketing Research*, vol. 36, pp. 45-57, 1999;

AAKER, J.; JOACHIMSTHALER, E., "Brand Leadership", *Brandweek*, February, vol. 41, no 8, pp. 30-36, 2000;

ABRATT, Russel, SACKS, Daine "The Marketing Challenge: Towards Being Profitable and Socially Responsible", *Journal of Business Ethics*, 7, pp. 497-507;

ALDERSON, Wroe, *Marketing Behavior and Executive Action – A Functionalist Approach to Marketing Theory*, Homewood, Ill, Richard D. Irwin, 1957;

ALDERSON, Wroe, "The Analytical Framework for Marketing", In Ben M. Enis, Keith K. Cox & Michael P. Mokwa (eds.): *Marketing Classics – A selection of Influential Articles*. Saddle River: Prentice Hall, pp. 22-32, 1995;

ALDERSON, Wroe, *Dynamic Marketing Behavior*, Homewood, Ill, Richard D. Irwin, 1965;

Alves, C. e Bandeira, S., *Dicionário de Marketing*. 2ª Edição, Porto, Coleção Marketing, Edições IPAM 2001;

American Marketing Association, *Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms*. American Marketing Association, Chicago, 1960;

ANTUNES, José Eiras, *Marketing Financeiro*, Texto Editora, Lisboa 1994;

ARAUJO, Américo, "BES Porque o Futebol", *Marketeer*, nº 73, Agosto de 2002;

BADOC, Michel, *Marketing Financeiro – Gestão Marketing para Instituições Financeiras* Edições Silabo 1ª Edição, Lisboa 2002;

BADOC, Michel, "Trois défis pour la banque de demain", *Banque Magazine* N° 605, pp.20, 1999 ;

- BAGOZZI, Richard P., ROSA, José Antonio, CELLY, Kirti SawHney, CORONAL, Francisco, *Marketing Management*, New Jersey, Prentice-Hall, 1998;
- BARATA, José Martins, *Moeda e Mercados Financeiros*, Lisboa, 1998;
- BARTELS, Robert, "The Identity Crisis in Marketing", *Journal of Marketing*, 38: pp. 73-76, Ann Arbor, American Marketing Association, October 1974;
- BARTELS, Robert, "The history of the Marketing Thought", Columbus, Ohio, Grid, 1976;
- BASSAT, L., *El libro rojo de las marcas. Como construir marcas de éxito.*, Madrid: Espasa. 1999;
- BEDBURY, S., *O novo Mundo das Marcas*, Editora Campus, Rio de Janeiro, 2002;
- BIEL, Alexander L., "Como a Imagem de Marca Direcciona o Brandy Equity". *Mercado Global*, São Paulo, n.90, p. 72-80, 2o. trim.1993;
- BLANKSON, Charles, "Some issues about the concept of positioning: an overview". Atlantic Marketing Association conference, , Portland 2001;
- BLANKSON, Charles; KALAFATIS, Stavros, "Toward a composite strategic positioning model". In: *Academy of marketing Science Tenth Biennial World Marketing Congress Conference*, Cardiff, 2001;
- BORGES, Maria, *O Sector Bancário Português: Evolução Recente, Grupos estratégicos e Perspectivas Futuras*, Dissertação para a obtenção de grau de Mestre em economia, Lisboa, UTL – Instituto Superior de Economia e Gestão, 1994;
- BRITO, C. M. e LENCASTRE, P. (eds.), *Os Horizontes do Marketing*, Verbo, Lisboa, 2000;
- BROCHAND, B; LENDREVIE, J.; DIONISIO, P.; RODRIGUES, V., *Publicitor*; Publicações Dom Quixote; 1ª Edição, Lisboa, 1999;
- BRODSKY, John. , "Issues in Measuring and Monitoring". ARF Third Annual Advertising and Promotion Workshop, fev. 5-6, 1991;
- BROWN, Richard T., "Defining Marketing in the Purest Sense: A Reconceptualization Beginning with an Understanding of the Market as a Communications Network", 1995;
- BRUNER, G. C., "The Marketing MIX: a Retrospection and Evaluation.", *Journal of Marketing Education*, Boulder: Western Marketing Educators Association Marketing Division, v. 10, n.1, pag 29-33, abr. 1988;
- BRUNER, G. C., "The Marketing MIX: Time for Reconceptualization.", *Journal of Marketing Education*, Boulder: Western Marketing Educators Association Marketing Division, v. 10, n.4, pag 72-77, jan. 1989;
- CANTO, Georges; BOUROCHE, Jean-Marie, "Segmentation, Risk and Profitability: Towards a Comprehensive and Dynamic Vision of Customers", Study Report by EFMA, pp. 5-7, 1995;

CHAPMAN, David, COWDELL, Theo, "Marketing Perceptions and Realities", in *New Public Sector Marketing, Great Britain: Financial Times – Pitman Publishing*, pag. 26-51, 1998;

CHANTÉRAC, V., "La Marque à Travers le Droit", in Kapfere J.-N et al. *La Marque, Moteur de la Compétitivité des Entreprises et de la Crissance de l'économie*, Paris, McGraw-Hill, pp. 45-90, 1989 ;

CHURCHILL Jr., Gilbert A.; PETER, J. Paul, *Marketing: criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva, 2000;

Cleland, R., *Buiding Successful Brands on the Internet*. Universidade de Cambridge, The Judge Institute of Management Studies, 2000;

COCHOY, Franck, *Une Histoire du Marketing – Discipliner L'Économie du Marché*, Paris : Éditions La Decouverte, 1999 ;

CONVERSE, Paul D., *Essentials of Distribution*. New York: Prentice-Hall, 1937;

COTA, Bruno Valverde, *Marketing Bancário – Comportamentos e Necessidades dos Jovens Clientes Bancários Portugueses*, Edições Universidade Lusíada, Lisboa 2000;

CRAVENS, David W., "Implementation Strategies in the Market-Driven Strategy Era", *Journal of Academy of Marketing Science*, vol. 26, nº3, pag. 237-241, 1998;

CUNHA, João Arriaga da, "A Propósito do Marketing Bancário", *Revista da Banca*, nº 13 Jan/Mar, 1990;

DAWSON, L.M., "Resolving the Crisis in Marketing Thought", In *Management International Review* 19 pp. 77-84. Munchen: International University Contact for Management, August 1979;

DEARLOVE, D. e CRAINER, S, *As 50 Maiores Marcas*. Tradução portuguesa de " The Ultimate Business Book of Brands", Linda a Velha: Abril/ControlJornal Editora, Lda 1999;

DE CHERNATONY, L. McDONALD, M. H. B., *Creating Powerful Brands*, Oxford: Butterworth-Heinemann Lta 1993;

DE CHERNATONY, L. McDONALD, M. H. B. , *Creating powerful brands in consumer, service and industrial markets*. Butterworth Heinemann, 2nd edition, London, 1998;

Di NALLO, Egeria, *Meeting Points: Soluções de Marketing para uma sociedade complexa*, São Paulo, Cobra, 1999;

DUBOIS, B. e DUQUESNE, P., « *Un Concept Essentiel pour Comprendre la Valeur des Marques : la Force de Conviction* », *Revue Française du Marketing*, nº 152 pp. 23-34, 1995;

DUBOIS, B., *Compreender o Consumidor*: Publicações Dom Quixote, Lisboa, 1993;

ECO, H., *Como se faz uma Tese em Ciências Humanas*, Editorial Presença, Lisboa, 1997;

ENNEY, C. T.; WRIGHT, M.; THWAITES, D., "Strategic Marketing in Financial Services: Retrospect and Prospect", *International Journal of Bank Marketing*, Vol 11, nº6, pp. 12-18, 1993;

FARQUHAR, Peter H., "Managing Brand Equity". Working Paper Pittsburgh, PA: Center for Product Research, Carnegie Mellon University, 1998;

FREIRE, A., *Estratégia - Sucesso em Portugal*. 1ª ed., Editorial Verbo, Lisboa – São Paulo, 1997;

FRENZEN, Jonathan; HIRSCH, Paul M. & ZERRILLO, Philip C., "Consumption, Preferences, and Changing Lifestyles". Neil J. Smelser e Richard Swedberg (eds.): *The Handbook of Economic Sociology*. Princeton University Press, pag. 403-425, 1994;

GARDNER, Burleigh B.; LEVY, Sidney, "The Product and the Brand". *Harvard Business Review*, Boston, v. 33, n.2, p. 33-9, mar./abr. 1955;

GREGORY, J. R., WIECHMANN, J. G., *Marketing Corporate Image*, Chicago: NTC Business Books 1991;

GREWAL, Rajdeep, TANSUHAJ, Patriya, "Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientations and Strategic Flexibility", *Journal of Marketing*, vol. 65 (4), pag. 67-80, 2001;

GRISI, Celso Cláudio de Hildebrand; GRISI, José Renato Morais & SANTOS, Rubens da Costa, "Marketing: As Controvérsias do Marketing Moderno", *Revista de Administração* 18(4): pag. 59-65. São Paulo: Instituto de Administração, Outubro 1983;

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John, *Posicionamento competitivo*. São Paulo: Makron Books, 1996;

HUNT, Shelby D., "The Nature and Scope of Marketing" *Journal of Marketing* 40, pag. 17-28, Ann Arbor, American Marketing Association, 1976;

HUNT, Shelby D., *Modern Marketing Theory*. Cincinnati: South-Western Publishing Co., 1991;

HUNT, Shelby D., *Foundations of marketing theory: toward a general theory of marketing*. Armonk: M. E. Sharp, 2002;

JAIN, Subhash C., *Marketing planning and strategy*. 5th ed. Cincinnati: South Western college Publishing, 1997;

JONES, D. Brain e MONIESON, David D., "Early Development of the Philosophy of Marketing Thought", *Journal of Marketing*, 54 (Janeiro), pp. 102-113, 1990;

JONES, T. e SASSER, E., "Why Satisfied Customers Defect". *Harvard Business Review*, 73(6), pp. 88-99, 1995;

KAPFERE, J.N., «La Face Cachée des Marques» in Kapfere J.-N et al. *La Marque, Moteur de la Compétitivité des Entreprises et de la Crissance de l'économie*, Paris, McGraw-Hill, pp. 09-44, 1989 ;

KAPFERER, J.N., *Marcas - capital de empresa*, Lisboa: Edições CETOP. 1991;

KAPFERER, J.N., *Strategic Brand Management, new approaches to creating and evaluating brand equity*, New York: The Free Press. 1992;

KAUFMAN, L., & ROUSSEEUW, P. J., *Finding groups in data – An introduction to cluster analysis*. New York: Wiley Interscience, 1990;

KELLER, K.L., "Conceptualizing, measuring, and managing customer - based brand equity", *Journal of Marketing*, vol. 57, pp. 1-22, 1993;

KELLER, K.L., *Strategic Brand Management*, New Jersey: Prentice-Hall. 1998;

KELLER, K. L., *Building, measuring, and Managing brand equity*, Prentice Hall, USA, 1998;

KELLER, K.L., "The brand report card", *Harvard Business Review*, Jan./Feb., vol. 78, no 1, pp. 147-157, 2000;

KELLER, Kevin L., *Strategic Brand management: building, measuring and managing brand equity*. 2nd ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2003;

KINNEAR, T. e TAYLOR, J., *Marketing research: an applied approach*. Mc Graw Hill. 1979;

KOHLI, Ajay K., JAWORSKI, Bernard J. , "Market Orientation: The Construct, Research Positions and Managerial Implications", in Enis, Ben M. Cox, Keith K., Mokwa, Mihael P. (eds.) *Marketing Classics – A Selection of Influential Articles*, New Jersey: Prentice Hall International, pag. 253-278, 1990;

KOTLER, P. & LEVY, Sidney J. , "Broadening the Concept of Marketing", *Journal of Marketing*, 33, pag. 10-15, Ann Arbor, American Marketing Association, 1969;

KOTLER, P. & ZALTMAN, G., "Social Marketing: An Approach to Planned Social Change", *Journal of Marketing*, 35 (7), pag. 3-12, 1971;

KOTLER, P. , *Marketing Management: Analisis, Planning and Control*, New Jersey, Prentice Hall International, 9 Edition, 1997;

KOTLER, P., *Administração de Marketing: a edição do novo milénio*, 10ª ed., São Paulo- Prentice Hall, 2000;

KOTLER, P. , *Marketing Management*, Prentice Hall, New Jersey, 1994;

KOTLER, P. , *Marketing Management*, 11th ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 2002;

KNAPP, D.E. , *The BrandStrategy*, McGraw Hill Companies, inc. London, 2001;

LAMBIN, Jean-Jaques (1989): *Le Marketing Stratégique*, Paris, McGraw Hill, 2ª édition, 1989 ;

LAMBIN, Jean-Jaques (1993): *Strategic Marketing Management*, London: McGraw-Hill, 1997;

LAMBIN, J-J., *Marketing Estratégico*, Portugal, McGraw-Hill, 2000;

LAUFER, R., *Marque, Marketing et Légitimité*, in: KAPFERER, J-N. e THOENIG, J-C. (ed), *La Marque*, Paris : McGraw-Hill, 1989;

LENDREVIE, J. ; LINDON, D.; DIONISIO, P.; RODRIGUES, V, *Mercator*; Publicações Dom Quixote; 6ª Edição, Lisboa, 1996;

LEVITT, Theodore, *A imaginação de marketing*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1990;

LEHMANN, Donald R.; WINER, Russell S., *Product management*. 3rd ed. New York: McGraw Hill-Irwin, 2002;

LEITE, João Pinto da Costa, *Organização Bancária Portuguesa*, Coimbra Editora, 1927;

LENCASTRE, P. e BRITO, C. *Os Horizontes do Marketing*, Editorial Verbo, Lisboa, pp. 19-48, 2000;

LENDREVIE, J., LINDON, D., DIONISIO, P., RODRIGUES, V., *Mercator-Teoria e Prática do Marketing*, Lisboa: Publicações Dom Quixote 1996;

MAYNARD, Harold H, WEIDLER, Walter C. & BECKMAN, Theodore N. ,*Principles of Marketing*. New York: The Ronald Press (Esta é a segunda edição revista, a primeira é de 1927);

MARDIA, K. V., KENT, J. T., & BIBBY, J. M. , *Multivariate analysis*. London: Academic Press, 1979;

MARQUES, A.H. de Oliveira, *Afonso Costa*, Lisboa, Arcádia, 1972;

MASON, Roger S., "Interpersonal Effects on Consumer Demand in Economic Theory and Marketing thought, 1890-1950", *Journal of economic Issues* 29: pp. 871-881 Lincoln Association for Evolutionary Economics, September, 1995;

MASON, Roger S., "Breakfast in Detroit: Economist, Marketing and Consumer Theory, 1930 to 1950" *Journal of MacroMarketing* 18(2): pp. 145-152, Fort Lauderdale: Sage Publications, Fall 1999;

MATTAR, F., *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Editora Atlas, 1996;

MCCARTHY, E. J., "Basic Marketing. A Managerial Approach." Homewood, IL: Richard D. Irwin Inc., 1960;

MCCARTHY, E. J., "Basic Marketing. A Managerial Approach." Homewood, IL: Richard D. Irwin Inc., 4ª Edition, 1971;

MEIDAN, Arthur, *Bank Marketing Management*. Ed. Macmillan, London, 1984;

MESTRE, Miguel, S., "Marketing: Conceptos y Estrategias", 3ª edição, Ediciones Pirâmide, pp. 214-216, 1996;

MINOTES, Luis; Cortes, Alice, "Importância das Marcas na Banca", *Marketeer*, nº 45, Mar 2000;

MONTE, Edmar Ferreira., *Posicionamento: da propaganda ao nível estratégico*. São Paulo, 1998;

MOORMAN, Chirtine, RUST, Roland, T., "The Role of Marketing", *Journal of Marketing*, vol.63, Special Issue, pag. 180-197, 1999;

MURPHY, John M., *Branding: a key marketing tool*. Nova York: McGraw- Hill, 1987;

NARVER, John C., SLATER, Stanley F., "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, October, pag 20-35, 1990;

OLAVARRIETA, Sergio, FRIEDMANN, Roberto, "Market-oriented Culture, Knowledge-related Resources, Reputational Asset and Superior Performance: a Conceptual Framework", *Journal of Strategic Marketing*, 7, pag. 215-288, 1999;

OLIVEIRA, Carlos M., "Marketing de Relação e os Programas de Fidelização", *Marketeer*, nº 36, jun 1999;

PEREIRA, A., *SPSS - Guia Prático de Utilização – Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia*, Edições Sílabo, Lisboa, 2002;

PERES, Damião, *Historia do Banco de Portugal*, Lisboa, Banco de Portugal, 1971;

PESTANA, M.H; GAGEIRO, J.N, *Análise de Dados para Ciências Sociais – A Complementariedade do SPSS*, Edições Sílabo, Lisboa, 2000;

PESTANA, M. H., & GAGEIRO, J. N., *Análise de dados para ciências sociais – A complementariedade do SPSS (3ª ed.)*. Edições Sílabo, Lisboa, 2003;

PETER, J. Paul.; OLSON, Jerry C., *Consumer behavior and marketing strategy*. 4th ed. Chicago: Irwin, 1996;

PINHO, J.B, *O poder das marcas*. São Paulo: Summus, 1996;

PINHO, P. S., "*Publicidade como Instrumento Competitivo*", *Estudos Sobre o Sistema Bancário Português*, Edição Banco Mello, Cap. 5, pp. 91, 1995;

PORTER, Michael, *Vantagem competitiva*. 16ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989;

RANDAZZO, Sal., *A criação de mitos na publicidade*. Rio de Janeiro, Rocco, 1997;

RATHMELL, J. M. *Marketing in the Service Sector*, Cambridge: Winthrop Publishers, 1974;

REIS, E , *Estatística Descritiva*, Edições Sílabo, Lisboa, 1991;

REIS, E; MOREIRA, R. , *Pesquisa de Mercados*, Edições Sílabo, Lisboa, 1993;

RIES, Al; RIES, L , *The 22 Immutable Laws of Branding*; Harper Business, 1988;

RIES, Al; TROUT, Jack.(1993): *As 22 consagradas leis do marketing*. São Paulo: Makron Books, 1993;

RIES, Al; TROUT, Jack, (2002): *Posicionamento: a batalha por sua mente*. 20a ed. São Paulo: Makron Books, 2002;

RONDEPIERRE, Michel , « *L'approche des Clientèles et Marchès Bancaires : Essais d'une Nouvelle Méthode* », *Revue Française du Marketing*, Cahier 38, 1971;

ROOM, Adrian. History of branding. In MURPHY, John M (ed.), *Branding: a key marketing tool*. Nova York, McGraw-Hill, 1987, p.13-21;

SALGADO, Ricardo, "Grandes Grupos Financeiros", *Semanário Económico*. Pp. 24-25, 1999;

SCHULTZ, D.E., "What we dont' know", *Marketing Management*; vol. 8, no 3, Fall, pp. 11-15;

SERRA, E. M. e GONZALES, J. A. V. *A Marca: avaliação e gestão estratégica*. Lisboa, Editorial Verbo, 1998;

SHETH, Jagdish N, PARVATIYAR, Atul , "The Domain and Conceptual Foundations in Relationship Marketing", in *Handbook of Relationship Marketing*, United States of America: Sage Publications, pp. 3-35, 2000;

SILVERIO, M. , *Pesquisa de Marketing*. Évora: Universidade de Évora, 2001;

SMITH, J. Walker. , "Thinking About Brand Equity and the Analysis of Customer Transactions". ARF Third Annual Advertising and Promotion Workshop, fev. 5-6, 1991;

SOUZA, Marcos Gouvêa de; NEMER, Artur , *Marca & distribuição: desenvolvendo dominação estratégica e vantagem competitiva no mercado global*. São Paulo: Makron Books, 1993;

SPEED, R.; SMITH, G. , "Retail Financial Services Segmentations", *The Service Industries Journal*, 1992;

SRIVASTAVA, Rajendra; SCHOCKER, Allan D., "Brandy Equity: a Perspective on its Meaning and Measurement". Report no. 91-124. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, Out. 1991;

STANTON, W. J., ETZEL, M. J. e WALKER, B. , *Fundamentals of Marketing*, McGraw-Hill, 9 Edition, 1991;

STERNTHAL, B.; TYBOUT, (2001) *Posicionamento de marca*. In: IACOBUCCI, Dawn (org.). *Os desafios do marketing: aprendendo com os mestres da Kellogg Graduate School of Management*. São Paulo: Futura, 2001;

TALARICO, Renata F., (1998) *Um modelo conceitual para a construção e o reposicionamento de marcas*. 1998. 84 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1998;

TAVARES, Mauro Calixta , *A força da marca: como construir e manter marcas fortes*. São Paulo: Harbra, 1998;

TOLEDO, Geraldo Luciano , *Marketing Bancário - Análise, Planeamento, Processo decisório*, Edições Atlas - São Paulo, 1978;

UPSHAW, Lynn B., *Building brand identity: a strategy for success in a hostile marketplace*. New York: John Wiley & Sons, 1999;

VICENTE P., REIS E. e FERRÃO F. , *Sondagens - A amostragem como factor decisivo de qualidade (2ª ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo, 2001;

WARD, S. LIGHT, L. e GOLDSTINE, J., “*What High-Ttch Manager Need to Know About Brands*”, Harvard Business Review, August-Septembre, pp. 26-30;

YOUNG F. e HAMMER R., *Multidimensional Scaling – History, Theory and Applications*. London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1987;

Anexos

Anexo 1

Questionário aos consumidores de produtos financeiros

Serve o presente questionário para obtenção de dados junto de consumidores de produtos financeiros (indivíduos bancarizados), sujeitos posteriormente a tratamento estatístico, cujos resultados servirão para análise constituindo objecto de estudo da tese de mestrado a que se destina.

Questionário

Características demográficas:

1. Habilitações Literárias (assinale o grau que completou):

1. Não sabe ler
2. Instrução Primaria
3. Ensino Preparatório
4. Ensino Secundário
5. Curso Complementar
6. Curso Superior incompleto/médio
7. Curso Superior ou mais

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

d) Estado Civil:

1. Casado(a)/união de facto
2. Separado/divorciado
3. Solteiro
4. Viúvo

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

3. Sexo:

1. Feminino
2. Masculino

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

4. Idade:

- | | | | |
|------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| 1. 15 – 25 | <input type="checkbox"/> | 4. 46 - 55 | <input type="checkbox"/> |
| 2. 26 – 35 | <input type="checkbox"/> | 5. 56 - 65 | <input type="checkbox"/> |
| 3. 36 – 45 | <input type="checkbox"/> | 6. + de 65 | <input type="checkbox"/> |

5. Profissão:

- | | | | |
|-------------------------------------|--------------------------|------------------------------------|--------------------------|
| 1. Domestica | <input type="checkbox"/> | 6. Empregado de Serv./Comerc./adm. | <input type="checkbox"/> |
| 2. Reformado/desempreg./pensionista | <input type="checkbox"/> | 7. Trab. Especializado/Qualificado | <input type="checkbox"/> |
| 3. Estudante | <input type="checkbox"/> | 8. Trabalhador não especializado | <input type="checkbox"/> |
| 4. Tec. Especializado/Peq. Propr | <input type="checkbox"/> | 9. Outra. Qual? _____ | <input type="checkbox"/> |
| 5. Quadro Médio/Superior | <input type="checkbox"/> | | |

6. Rendimento:

- | | | | |
|-------------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|
| 1. – de 374 € | <input type="checkbox"/> | 4. 1201 € - 1500 € | <input type="checkbox"/> |
| 2. 374 € - 700 € | <input type="checkbox"/> | 5. 1501 € - 2000 € | <input type="checkbox"/> |
| 3. 701 € - 1200 € | <input type="checkbox"/> | 6. 2001 € - 2500 € | <input type="checkbox"/> |

7. Enuncie por favor 3 *marcas* de Bancos que lhe ocorram neste momento:

1. _____
2. _____
3. _____

8. Pedimos que nos diga quão semelhantes são os pares de *marcas* bancárias listadas abaixo, de acordo a sua percepção sobre elas. Ao lado de cada para encontra uma escala de semelhança onde deverá manifestar a sua opinião. Deve assinalar com uma cruz um dos quadrados da linha respectiva. Mais para a direita significa que, de acordo com a sua opinião o par é mais semelhante. Mais para a esquerda significa que, de acordo com a sua opinião o par é menos semelhante.

	Nada Semelhante		Totalmente Semelhante		
	1	2	3	4	5
CGD – BCP					
CGD – BES					
CGD – BTA					
CGD – BPI					
BCP – BES					
BCP – BTA					
BCP – BPI					
BES – BTA					
BES – BPI					
BTA – BPI					

9. Identifique no máximo três critérios que utilizou ao fazer a sua avaliação de semelhança/dessemilhança entre as *marcas* de bancos apresentadas.

1. _____
2. _____
3. _____

10. Sucedem-se uma série de características associadas a estes bancos. Pedimos que manifeste o seu acordo com essas afirmações. Demonstre o seu nível de acordo escolhendo um numero no sentido da direita quando a sua concordância aumenta e um numero da esquerda quando a sua concordância diminui. Por favor não se esqueça de assinalar todas as afirmações.

10.1 – Pense na seguinte afirmação: “é Confiante”

-+

	1	2	3	4	5	6	7
CGD							
BCP							
BES							
BTA							
BPI							

10.2 – Pense na seguinte afirmação: “tem Prestigio”

-+

	1	2	3	4	5	6	7
CGD							
BCP							
BES							
BTA							
BPI							

10.3 – Pense na seguinte afirmação: “é Inovador”

-+

	1	2	3	4	5	6	7
CGD							
BCP							
BES							
BTA							
BPI							

10.4 – Pense na seguinte afirmação: “é Sólido”

-+

	1	2	3	4	5	6	7
CGD							
BCP							
BES							
BTA							
BPI							

10.5 – Pense na seguinte afirmação: “é Credível”

-+

	1	2	3	4	5	6	7
CGD							
BCP							
BES							
BTA							
BPI							

Anexo 2

Características Demográficas da Amostra

	Habilitações Literárias
Não sabe lê	1
Instrução Primária	31
Ensino Preparatório	82
Ensino Secundário	96
Curso Complementar	55
Curso Superior incompleto/médico	59
Curso Superior ou mais	60

Quadro 14

	Est. Civil
Casado(a)/União de facto	207
Separado(a)/Divorciado(a)	42
Solteiro	115
Viúvo	20

Quadro 15

	Sexo
Feminino	197
Masculino	187

Quadro 16

	Idade
15 - 25	51
26 - 35	76
36 - 45	70
46 - 55	77
56 - 65	73
mais de 65	37

Quadro 17

	Profissão
Domestica	4
Reform./Desemp./Pens.	65
Estudante	55
Tec. Especial./Peq. Prop.	38
Quadro Médio/Superior	54
Emp. de Serv./Comerc./Adm.	87
Trab. Especial./Qualificado	52
Trab. não especializado	22
Outra	7

Quadro 5

	Rendimento
Menos de €384	74
€374 - €700	82
€701 - €1200	96
€1201 - €1500	92
€1501 - €2000	25
€2001 - €2500	15

Quadro 6

Anexo 3

Características Demográficas do Cluster 1

	Habilitações Literárias
Não sabe lê	0
Instrução Primária	1
Ensino Preparatório	12
Ensino Secundário	42
Curso Complementar	9
Curso Superior incompleto/médio	31
Curso Superior ou mais	39

Quadro 1

	Est. Civil
Casado(a)/União de facto	51
Separado(a)/Divorciado(a)	7
Solteiro	75
Viúvo	1

	Sexo
Feminino	63
Masculino	71

Quadro 2

Quadro 3

	Idade
15 - 25	47
26 - 35	56
36 - 45	16
46 - 55	6
56 - 65	6
mais de 65	3

	Profissão
Domestica	0
Reform./Desemp./Pens.	17
Estudante	51
Tec. Especial./Peq. Prop.	9
Quadro Médio/Superior	15
Emp. de Serv./Comerc./Adm.	23
Trab. Especial./Qualificado	8
Trab. não especializado	9
Outra	2

Quadro 5

Quadro 4

	Rendimento
Menos de	55
€374 - €70	26
€701 - €12	36
€1201 - €1	13
€1501 - €2	2
€2001 - €2	2

Quadro 6

Características Demográficas do Cluster 2

	Habilitações Literárias
Não sabe lê	0
Instrução Primária	8
Ensino Preparatório	38
Ensino Secundário	30
Curso Complementar	37
Curso Superior incompleto/médio	12
Curso Superior ou mais	20

Quadro 7

	Est. Civil
Casado(a)/União de facto	84
Separado(a)/Divorciado(a)	22
Solteiro	34
Viúvo	5

	Sexo
Feminino	74
Masculino	71

Quadro 8

Quadro 9

	Idade
15 - 25	1
26 - 35	16
36 - 45	49
46 - 55	59
56 - 65	18
mais de 65	2

	Profissão
Domestica	0
Reform./Desemp./Pens.	4
Estudante	3
Tec. Especial./Peq. Prop.	13
Quadro Médio/Superior	35
Emp. de Serv./Comerc./Adm.	59
Trab. Especial./Qualificado	22
Trab. não especializado	5
Outra	4

Quadro 10

Quadro 11

	Rendimento
Menos de €384	2
€374 - €700	32
€701 - €1200	33
€1201 - €1500	46
€1501 - €2000	19
€2001 - €2500	13

Quadro 12

Características Demográficas do Cluster 3

	Habilitações Literárias
Não sabe lê	1
Instrução Primária	22
Ensino Preparatório	32
Ensino Secundário	24
Curso Complementar	9
Curso Superior incompleto/médio	16
Curso Superior ou mais	1

Quadro 13

	Est. Civil
Casado(a)/União de facto	72
Separado(a)/Divorciado(a)	13
Solteiro	6
Viúvo	14

	Sexo
Feminino	60
Masculino	45

Quadro 14

Quadro 15

	Idade
15 - 25	3
26 - 35	4
36 - 45	5
46 - 55	12
56 - 65	49
mais de 65	32

	Profissão
Domestica	4
Reform./Desemp./Pens.	44
Estudante	1
Tec. Especial./Peq. Prop.	16
Quadro Médio/Superior	4
Emp. de Serv./Comerc./Adm.	5
Trab. Especial./Qualificado	22
Trab. não especializado	8
Outra	1

Quadro 16

Quadro 17

	Rendimento
Menos de €384	17
€374 - €700	24
€701 - €1200	27
€1201 - €1500	33
€1501 - €2000	4
€2001 - €2500	0

Quadro 18

Anexo 4

Análise Discriminante

Group Statistics					
3 Clusters		Mean	Std. Deviation	Valid N (listwise)	
				Unweighted	Weighted
Cluster 1	Conf_CGD	6,96	0,19	134	134
	Conf_BCP	6,89	0,47	134	134
	Conf_BES	6,96	0,297	134	134
	Conf_BTA	6,98	0,193	134	134
	Conf_BPI	6,98	0,148	134	134
	Pres_CGD	4,01	0,229	134	134
	Pres_BCP	6,98	0,148	134	134
	Pres_BES	6,91	0,466	134	134
	Pres_BTA	4,96	0,27	134	134
	Pres_BPI	5,96	0,257	134	134
	Inov_CGD	4,01	0,194	134	134
	Inov_BCP	6,81	0,833	134	134
	Inov_BES	6,54	0,557	134	134
	Inov_BTA	4,96	0,297	134	134
	Inov_BPI	6,49	0,669	134	134
	Solid_CGD	6,94	0,319	134	134
	Solid_BCP	5,83	0,378	134	134
	Solid_BES	6,75	0,541	134	134
	Solid_BTA	5,87	0,623	134	134
	Solid_BPI	4,97	0,243	134	134
Cred_CGD	6,94	0,363	134	134	
Cred_BCP	6,9	0,566	134	134	
Cred_BES	6,88	0,683	134	134	
Cred_BTA	5,98	0,287	134	134	
Cred_BPI	5,96	0,376	134	134	
Cluster 2	Conf_CGD	6,96	0,26	145	145
	Conf_BCP	6,82	0,855	145	145
	Conf_BES	6,94	0,377	145	145
	Conf_BTA	5,96	0,232	145	145
	Conf_BPI	5,98	0,219	145	145
	Pres_CGD	4,08	0,507	145	145
	Pres_BCP	6,94	0,269	145	145
	Pres_BES	6,97	0,164	145	145
	Pres_BTA	4,93	0,419	145	145
	Pres_BPI	5,01	0,323	145	145
	Inov_CGD	3,05	0,319	145	145
	Inov_BCP	5,97	0,202	145	145
	Inov_BES	5,98	0,143	145	145
	Inov_BTA	5,95	0,215	145	145
	Inov_BPI	5,91	0,44	145	145
	Solid_CGD	6,95	0,272	145	145
	Solid_BCP	5,99	0,117	145	145
	Solid_BES	6,97	0,164	145	145
	Solid_BTA	6,02	0,185	145	145
	Solid_BPI	4,94	0,453	145	145
Cred_CGD	6,93	0,304	145	145	
Cred_BCP	5,97	0,248	145	145	
Cred_BES	6,97	0,164	145	145	
Cred_BTA	4,96	0,389	145	145	
Cred_BPI	4,98	0,399	145	145	

Cluster 3	Conf_CGD	6,8	0,752	105	105
	Conf_BCP	5,8	0,726	105	105
	Conf_BES	5,94	0,271	105	105
	Conf_BTA	4,97	0,509	105	105
	Conf_BPI	5,08	0,359	105	105
	Pres_CGD	6,93	0,286	105	105
	Pres_BCP	6,94	0,233	105	105
	Pres_BES	6,93	0,251	105	105
	Pres_BTA	5,97	0,217	105	105
	Pres_BPI	5,98	0,239	105	105
	Inov_CGD	4,09	0,441	105	105
	Inov_BCP	4,01	0,259	105	105
	Inov_BES	4,04	0,479	105	105
	Inov_BTA	4,04	0,365	105	105
	Inov_BPI	5,88	0,474	105	105
	Solid_CGD	6,92	0,385	105	105
	Solid_BCP	4,99	0,259	105	105
	Solid_BES	6,94	0,335	105	105
	Solid_BTA	5,81	0,856	105	105
	Solid_BPI	3,98	0,277	105	105
	Cred_CGD	6,89	0,67	105	105
	Cred_BCP	6,86	0,685	105	105
	Cred_BES	6,9	0,57	105	105
	Cred_BTA	5,9	0,479	105	105
Cred_BPI	5,91	0,395	105	105	
Total	Conf_CGD	6,92	0,444	384	384
	Conf_BCP	6,57	0,846	384	384
	Conf_BES	6,67	0,552	384	384
	Conf_BTA	6,04	0,852	384	384
	Conf_BPI	6,08	0,789	384	384
	Pres_CGD	4,84	1,341	384	384
	Pres_BCP	6,95	0,224	384	384
	Pres_BES	6,94	0,322	384	384
	Pres_BTA	5,22	0,561	384	384
	Pres_BPI	5,61	0,545	384	384
	Inov_CGD	3,67	0,581	384	384
	Inov_BCP	5,73	1,233	384	384
	Inov_BES	5,64	1,098	384	384
	Inov_BTA	5,08	0,822	384	384
	Inov_BPI	6,1	0,607	384	384
	Solid_CGD	6,94	0,322	384	384
	Solid_BCP	5,66	0,496	384	384
	Solid_BES	6,89	0,39	384	384
	Solid_BTA	5,91	0,595	384	384
	Solid_BPI	4,69	0,555	384	384
	Cred_CGD	6,92	0,45	384	384
	Cred_BCP	6,53	0,677	384	384
	Cred_BES	6,92	0,512	384	384
	Cred_BTA	5,57	0,613	384	384
Cred_BPI	5,58	0,608	384	384	

Quadro 18

Anexo 5

1	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	4	5			
BTA	4	3	3		
BPI	3	4	3	3	

4	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	4			
BTA	3	2	2		
BPI	2	3	2	2	

8	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	4	5			
BTA	4	3	3		
BPI	2	4	3	3	

9	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	3	5			
BTA	3	2	2		
BPI	2	3	2	2	

10	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	4	5			
BTA	4	3	2		
BPI	3	4	3	3	

16	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	4			
BTA	4	2	2		
BPI	2	3	3	2	

20	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	5	5			
BTA	4	3	3		
BPI	3	4	3	3	

22	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	4			
BTA	3	2	2		
BPI	2	3	3	2	

26	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	4	5			
BTA	4	2	3		
BPI	3	4	3	2	

27	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				

33	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	4	5			
BTA	4	2	3		
BPI	3	4	3	3	

34	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	4			
BTA	3	2	2		
BPI	2	3	2	2	

37	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	5	5			
BTA	4	3	3		
BPI	3	4	3	3	

47	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	4			
BTA	3	2	2		
BPI	2	3	2	2	

48	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	4	5			
BTA	4	3	3		
BPI	3	4	3	3	

50	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	4			
BTA	3	2	2		
BPI	2	3	2	3	

55	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	4	5			
BTA	4	2	3		
BPI	3	4	3	3	

56	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	4	5			
BTA	4	2	2		
BPI	2	3	2	2	

59	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	4	5			
BTA	4	3	3		
BPI	3	4	3	3	

65	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				

84	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	4	5			
BTA	4	3	3		
BPI	2	4	3	3	

86	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	3	5			
BTA	3	2	2		
BPI	2	3	2	2	

89	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	4	5			
BTA	4	3	2		
BPI	3	4	3	3	

90	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	4			
BTA	4	2	2		
BPI	2	3	3	2	

96	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	5	5			
BTA	4	3	3		
BPI	3	4	3	3	

98	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	4			
BTA	3	2	2		
BPI	2	3	3	2	

99	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	4	5			
BTA	4	2	3		
BPI	3	4	3	2	

100	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	4			
BTA	3	2	2		
BPI	2	4	2	2	

103	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	5				
BES	5	5			
BTA	4	3	3		
BPI	3	4	3	3	

107	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				

BES	3	4			
BTA	3	2	2		
BPI	2	4	2	2	
28	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	5				
BES	5	5			
BTA	4	3	3		
BPI	3	4	3	3	
29	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	4			
BTA	3	2	2		
BPI	2	3	2	1	
119	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	5				
BES	5	5			
BTA	4	3	3		
BPI	3	4	3	3	
121	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	4			
BTA	3	2	2		
BPI	2	3	2	2	
125	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	5				
BES	5	5			
BTA	5	3	3		
BPI	4	4	3	3	
127	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	4			
BTA	3	2	2		
BPI	2	3	3	2	
130	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	4	5			
BTA	4	3	3		
BPI	3	4	3	3	
132	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	4			
BTA	3	2	2		
BPI	2	3	2	2	
133	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	3	5			
BTA	4	3	3		
BPI	3	4	3	3	
135	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					

BES	4	4			
BTA	3	2	2		
BPI	2	3	2	2	
75	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	4	5			
BTA	4	3	3		
BPI	3	4	3	3	
76	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	4			
BTA	3	2	2		
BPI	2	3	2	2	
153	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	5				
BES	5	5			
BTA	4	3	3		
BPI	4	4	3	3	
158	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	4			
BTA	2	2	2		
BPI	2	3	3	2	
159	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	4	5			
BTA	4	3	3		
BPI	3	4	3	3	
161	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	4			
BTA	4	2	2		
BPI	2	3	2	2	
163	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	5	5			
BTA	4	3	3		
BPI	3	4	3	3	
167	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	4	4			
BTA	3	2	2		
BPI	2	3	2	2	
171	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	5				
BES	4	5			
BTA	4	3	3		
BPI	3	4	3	3	
173	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					

BES	4	4			
BTA	4	2	2		
BPI	2	3	2	2	
117	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	5			
BTA	4	3	3		
BPI	3	4	3	3	
118	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	4			
BTA	3	1	1		
BPI	2	3	2	2	
185	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	5				
BES	5	5			
BTA	5	3	3		
BPI	4	4	3	3	
187	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	4			
BTA	3	2	2		
BPI	2	3	3	2	
190	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	4	5			
BTA	4	3	3		
BPI	3	4	3	3	
191	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	3	4			
BTA	3	2	2		
BPI	2	3	2	2	
197	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	4	5			
BTA	5	3	3		
BPI	3	4	3	3	
198	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	4			
BTA	3	2	2		
BPI	2	3	2	4	
200	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	4	5			
BTA	4	3	3		
BPI	3	4	3	3	
201	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					

BCP	2				
BES	3	4			
BTA	3	2	2		
BPI	2	3	2	2	

138	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	5	5			
BTA	4	3	3		
BPI	3	4	3	3	

139	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	4	4			
BTA	3	2	2		
BPI	2	3	2	2	

141	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	4	5			
BTA	4	3	3		
BPI	3	4	3	2	

149	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	4			
BTA	3	1	2		
BPI	2	3	2	2	

216	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	5			
BTA	4	3	3		
BPI	3	4	3	3	

226	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	2	4			
BTA	3	2	2		
BPI	2	3	2	2	

227	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	4	5			
BTA	4	3	3		
BPI	3	4	3	3	

228	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	4			
BTA	3	1	2		
BPI	2	3	2	2	

234	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	3	5			
BTA	4	3	3		
BPI	3	4	3	3	

236	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
-----	-----	-----	-----	-----	-----

BCP	4				
BES	4	4			
BTA	4	2	2		
BPI	2	3	2	2	

177	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	5			
BTA	4	3	3		
BPI	3	4	3	3	

182	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	4			
BTA	3	1	1		
BPI	2	3	2	2	

183	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	5				
BES	5	5			
BTA	4	3	3		
BPI	3	4	3	3	

184	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	4			
BTA	3	2	2		
BPI	2	3	2	2	

259	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	4	5			
BTA	4	3	3		
BPI	3	2	2	3	

261	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	5			
BTA	3	2	2		
BPI	2	2	2	2	

263	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	3	5			
BTA	4	3	3		
BPI	3	4	3	3	

264	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	4			
BTA	3	2	2		
BPI	3	3	2	2	

265	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	3	4			
BTA	3	2	2		
BPI	2	3	2	2	

272	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
-----	-----	-----	-----	-----	-----

BCP	3				
BES	3	4			
BTA	3	2	2		
BPI	2	3	2	2	

203	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	5			
BTA	4	3	3		
BPI	3	4	3	3	

205	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	2				
BES	2	4			
BTA	3	2	2		
BPI	2	3	2	2	

207	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	4	5			
BTA	4	2	2		
BPI	3	4	3	3	

214	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	5			
BTA	3	2	2		
BPI	2	3	2	2	

300	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	5			
BTA	3	2	2		
BPI	2	3	2	2	

301	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	4			
BTA	3	2	2		
BPI	2	3	2	2	

303	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	4	5			
BTA	4	3	3		
BPI	3	4	3	3	

306	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	4			
BTA	3	2	2		
BPI	2	3	2	2	

308	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	4	5			
BTA	4	3	3		
BPI	3	4	3	3	

309	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
-----	-----	-----	-----	-----	-----

CGD					
BCP	2				
BES	3	4			
BTA	3	2	2		
BPI	2	3	2	2	
240	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	3	5			
BTA	4	3	3		
BPI	3	4	3	3	
241	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	2				
BES	3	4			
BTA	3	2	2		
BPI	2	3	2	3	
243	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	3	5			
BTA	4	3	3		
BPI	3	4	3	3	
250	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	4			
BTA	3	2	2		
BPI	2	3	2	2	
253	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	2				
BES	4	5			
BTA	4	3	3		
BPI	3	4	3	3	
256	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	4			
BTA	3	2	2		
BPI	2	2	2	2	
325	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	4	5			
BTA	4	3	3		
BPI	3	4	3	3	
329	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	4			
BTA	3	2	2		
BPI	2	3	2	2	
330	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	4	5			
BTA	4	3	3		
BPI	3	4	3	3	

CGD					
BCP	4				
BES	4	5			
BTA	5	3	3		
BPI	3	4	3	3	
273	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	4			
BTA	3	2	2		
BPI	2	3	2	4	
276	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	4	5			
BTA	4	3	3		
BPI	3	4	3	3	
284	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	4			
BTA	3	2	2		
BPI	2	3	2	2	
289	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	5			
BTA	4	3	3		
BPI	3	4	3	3	
292	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	2				
BES	2	4			
BTA	3	2	2		
BPI	2	3	2	2	
298	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	4	5			
BTA	4	2	2		
BPI	3	4	3	3	
356	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	4	5			
BTA	3	4	4		
BPI	3	3	3	3	
357	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	5	4			
BTA	3	4	4		
BPI	2	3	4	3	
359	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	4	5			
BTA	5	4	3		
BPI	4	3	4	3	

CGD					
BCP	3				
BES	3	4			
BTA	3	2	2		
BPI	2	3	2	2	
311	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	4	5			
BTA	4	3	3		
BPI	3	4	3	3	
312	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	4			
BTA	3	2	2		
BPI	2	3	2	2	
313	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	4	5			
BTA	4	3	3		
BPI	3	4	3	3	
317	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	4			
BTA	3	2	2		
BPI	2	3	2	2	
319	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	4	5			
BTA	4	3	3		
BPI	3	4	3	3	
322	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	4			
BTA	3	2	2		
BPI	2	3	2	2	
377	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	3			
BTA	3	3	3		
BPI	3	2	2	3	
378	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	4	4			
BTA	3	4	4		
BPI	2	5	3	2	

333	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	4			
BTA	3	2	2		
BPI	2	3	2	2	

361	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	4	3			
BTA	5	4	3		
BPI	5	5	2	3	

334	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	4	5			
BTA	4	3	3		
BPI	3	4	3	3	

362	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	5	2			
BTA	3	3	2		
BPI	2	3	3	4	

335	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	4	4			
BTA	3	5	4		
BPI	4	3	4	2	

365	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	5				
BES	2	3			
BTA	3	2	3		
BPI	3	2	2	3	

341	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	2				
BES	3	4			
BTA	3	4	5		
BPI	4	5	5	4	

368	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	2				
BES	3	4			
BTA	3	4	5		
BPI	4	5	5	4	

343	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	4			
BTA	5	3	3		
BPI	5	3	3	4	

371	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	4			
BTA	5	3	3		
BPI	5	3	3	4	

347	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	3	4			
BTA	3	3	3		
BPI	3	4	5	4	

372	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	3			
BTA	3	3	3		
BPI	3	2	2	3	

352	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	3	5			
BTA	4	4	5		
BPI	3	3	4	3	

373	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	4	4			
BTA	4	4	4		
BPI	3	3	4	2	

353	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	2				
BES	3	5			
BTA	4	4	5		
BPI	4	3	5	5	

375	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	3			
BTA	2	3	3		
BPI	3	2	3	2	

354	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	3	4			
BTA	4	3	4		
BPI	5	4	3	3	

376	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	4			
BTA	5	3	3		
BPI	5	3	3	4	

2	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	5			
BTA	3	4	4		

40	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	5			
BTA	3	4	4		

68	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	5			
BTA	4	4	4		

BPI	3	4	3	4		BPI	3	4	3	3		BPI	3	5	3	4	
7	CGD	BCP	BES	BTA	BPI	41	CGD	BCP	BES	BTA	BPI	69	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD						CGD						CGD					
BCP	2					BCP	2					BCP	2				
BES	2	4				BES	2	4				BES	3	4			
BTA	2	3	3			BTA	3	2	3			BTA	2	3	3		
BPI	2	3	2	3		BPI	2	3	2	3		BPI	2	3	2	3	
11	CGD	BCP	BES	BTA	BPI	43	CGD	BCP	BES	BTA	BPI	70	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD						CGD						CGD					
BCP	3					BCP	3					BCP	3				
BES	3	5				BES	3	5				BES	3	5			
BTA	4	4	4			BTA	4	4	4			BTA	3	4	4		
BPI	3	4	3	4		BPI	3	5	3	4		BPI	3	4	4	4	
12	CGD	BCP	BES	BTA	BPI	45	CGD	BCP	BES	BTA	BPI	71	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD						CGD						CGD					
BCP	2					BCP	2					BCP	2				
BES	2	4				BES	3	4				BES	2	4			
BTA	2	3	3			BTA	2	3	3			BTA	2	1	3		
BPI	2	3	2	4		BPI	2	3	2	3		BPI	2	3	2	3	
13	CGD	BCP	BES	BTA	BPI	46	CGD	BCP	BES	BTA	BPI	73	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD						CGD						CGD					
BCP	3					BCP	3					BCP	3				
BES	3	5				BES	3	5				BES	3	5			
BTA	3	4	4			BTA	3	4	4			BTA	3	4	4		
BPI	3	5	3	5		BPI	3	4	4	4		BPI	3	4	3	4	
14	CGD	BCP	BES	BTA	BPI	52	CGD	BCP	BES	BTA	BPI	74	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD						CGD						CGD					
BCP	2					BCP	2					BCP	2				
BES	2	4				BES	2	4				BES	2	4			
BTA	2	3	3			BTA	2	1	3			BTA	2	3	3		
BPI	2	4	2	3		BPI	2	3	2	3		BPI	2	3	2	3	
15	CGD	BCP	BES	BTA	BPI	53	CGD	BCP	BES	BTA	BPI	77	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD						CGD						CGD					
BCP	2					BCP	3					BCP	3				
BES	2	5				BES	3	5				BES	3	5			
BTA	3	4	4			BTA	3	4	4			BTA	4	4	4		
BPI	3	4	3	4		BPI	3	4	3	4		BPI	3	4	3	4	
19	CGD	BCP	BES	BTA	BPI	58	CGD	BCP	BES	BTA	BPI	78	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD						CGD						CGD					
BCP	2					BCP	2					BCP	2				
BES	2	4				BES	2	4				BES	2	4			
BTA	3	3	3			BTA	2	3	3			BTA	2	3	3		
BPI	2	3	2	3		BPI	2	3	2	3		BPI	2	3	4	3	
21	CGD	BCP	BES	BTA	BPI	62	CGD	BCP	BES	BTA	BPI	79	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD						CGD						CGD					
BCP	3					BCP	3					BCP	3				
BES	3	5				BES	3	5				BES	3	5			
BTA	4	4	4			BTA	3	4	4			BTA	3	4	4		
BPI	3	4	3	4		BPI	3	4	3	4		BPI	3	4	4	4	
24	CGD	BCP	BES	BTA	BPI	63	CGD	BCP	BES	BTA	BPI	80	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD						CGD						CGD					
BCP	2					BCP	2					BCP	2				
BES	2	4				BES	2	4				BES	2	5			
BTA	2	3	3			BTA	2	3	3			BTA	4	3	3		
BPI	2	3	4	3		BPI	2	3	2	3		BPI	2	3	2	3	
25	CGD	BCP	BES	BTA	BPI	66	CGD	BCP	BES	BTA	BPI	81	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD						CGD						CGD					
BCP	3					BCP	3					BCP	3				
BES	3	5				BES	3	5				BES	3	5			

BTA	3	4	4		
BPI	3	4	4	4	
36	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	2				
BES	2	5			
BTA	4	3	3		
BPI	2	3	2	3	
87	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	5			
BTA	3	4	4		
BPI	2	4	3	4	
91	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	2				
BES	3	5			
BTA	4	3	3		
BPI	2	3	2	3	
101	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	5			
BTA	4	4	4		
BPI	3	4	3	4	
102	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	2				
BES	2	4			
BTA	3	3	3		
BPI	2	3	2	3	
105	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	5			
BTA	3	4	4		
BPI	3	4	3	4	
106	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	2				
BES	2	5			
BTA	2	3	3		
BPI	2	4	2	3	
109	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	5			
BTA	3	4	4		
BPI	3	4	3	4	
110	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	2				
BES	2	4			
BTA	2	3	3		
BPI	2	3	2	2	
111	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BTA	3	4	4		
BPI	3	4	3	4	
67	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	2				
BES	2	4			
BTA	2	3	3		
BPI	2	3	2	3	
116	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	4	5			
BTA	3	4	4		
BPI	3	4	3	4	
120	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	2				
BES	3	4			
BTA	2	2	3		
BPI	2	3	2	3	
122	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	5			
BTA	3	4	4		
BPI	2	4	3	2	
123	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	2				
BES	2	4			
BTA	2	3	3		
BPI	2	3	2	3	
124	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	2	5			
BTA	3	4	4		
BPI	2	4	3	4	
128	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	2				
BES	3	4			
BTA	2	3	3		
BPI	2	3	3	3	
129	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	5			
BTA	3	4	4		
BPI	3	4	5	4	
137	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	2				
BES	2	4			
BTA	3	3	3		
BPI	2	3	2	3	
140	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BTA	3	4	4		
BPI	3	4	3	4	
82	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	2				
BES	2	4			
BTA	3	2	3		
BPI	2	3	2	3	
147	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	2				
BES	2	4			
BTA	2	3	3		
BPI	1	3	2	3	
148	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	5			
BTA	3	3	4		
BPI	3	4	3	4	
150	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	2				
BES	2	4			
BTA	2	3	2		
BPI	2	3	2	3	
152	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	4	5			
BTA	3	4	4		
BPI	3	4	3	4	
155	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	2				
BES	3	4			
BTA	2	2	3		
BPI	2	3	2	3	
156	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	2				
BES	3	4			
BTA	3	3	3		
BPI	2	3	2	3	
162	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	4	5			
BTA	3	4	4		
BPI	3	4	4	4	
164	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	2				
BES	2	4			
BTA	3	3	3		
BPI	2	3	4	3	
169	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				

BES	3	5			
BTA	3	4	4		
BPI	3	4	3	3	
112	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	2				
BES	2	4			
BTA	2	3	3		
BPI	1	3	2	3	
114	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	5			
BTA	3	3	4		
BPI	3	4	3	4	
115	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	2				
BES	2	4			
BTA	2	3	2		
BPI	2	3	2	3	
189	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	5			
BTA	3	4	4		
BPI	3	4	5	4	
192	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	2				
BES	2	4			
BTA	2	3	3		
BPI	2	3	2	3	
193	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	5			
BTA	4	4	4		
BPI	3	4	3	4	
194	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	2				
BES	2	4			
BTA	2	3	3		
BPI	2	3	2	3	
199	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	4	5			
BTA	3	4	4		
BPI	3	4	3	4	
202	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	2				
BES	2	4			
BTA	2	3	3		
BPI	2	3	2	3	
204	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BES	3	5			
BTA	4	4	4		
BPI	3	4	3	4	
142	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	2				
BES	2	4			
BTA	2	3	3		
BPI	2	3	2	3	
143	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	5			
BTA	3	4	4		
BPI	3	4	3	2	
146	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	5			
BTA	3	4	4		
BPI	3	4	3	3	
221	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	5			
BTA	3	4	4		
BPI	2	4	3	4	
224	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	2				
BES	2	4			
BTA	2	3	3		
BPI	1	3	1	3	
229	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	5			
BTA	3	4	4		
BPI	3	5	3	4	
235	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	2				
BES	3	4			
BTA	2	3	3		
BPI	2	3	2	3	
239	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	5			
BTA	3	4	4		
BPI	2	4	3	4	
244	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	2				
BES	2	4			
BTA	2	3	3		
BPI	2	3	3	3	
245	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BES	3	5			
BTA	3	4	4		
BPI	3	5	3	4	
178	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	2				
BES	2	4			
BTA	2	2	2		
BPI	2	3	2	3	
180	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	5			
BTA	3	4	4		
BPI	3	4	3	4	
188	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	2				
BES	2	4			
BTA	3	3	3		
BPI	2	3	2	3	
254	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	5			
BTA	4	4	4		
BPI	3	4	3	4	
255	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	2				
BES	3	5			
BTA	2	3	3		
BPI	2	3	2	3	
257	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	5			
BTA	3	4	4		
BPI	3	5	3	4	
258	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	2				
BES	3	4			
BTA	3	3	3		
BPI	2	3	2	3	
260	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	4	5			
BTA	3	4	4		
BPI	3	4	4	4	
262	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	2				
BES	2	4			
BTA	3	3	3		
BPI	2	3	4	3	
268	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					

BCP	3				
BES	3	5			
BTA	3	4	4		
BPI	3	4	3	4	
206	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	2				
BES	3	4			
BTA	3	3	3		
BPI	2	3	2	3	
208	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	4	5			
BTA	3	4	4		
BPI	3	4	4	4	
213	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	2				
BES	2	4			
BTA	3	3	3		
BPI	2	3	4	3	
215	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	5			
BTA	3	4	4		
BPI	3	4	4	4	
218	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	2				
BES	2	4			
BTA	2	2	2		
BPI	2	3	2	3	
283	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	5			
BTA	3	4	4		
BPI	3	4	3	2	
285	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	2				
BES	2	4			
BTA	2	3	3		
BPI	2	3	2	2	
286	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	5			
BTA	3	4	4		
BPI	3	4	3	4	
287	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	2				
BES	2	4			
BTA	3	3	3		
BPI	2	3	2	3	
288	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
BCP	2				
BES	3	5			
BTA	3	4	4		
BPI	3	4	3	4	
247	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	2				
BES	2	5			
BTA	4	3	3		
BPI	2	3	2	3	
248	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	5			
BTA	3	4	4		
BPI	3	4	3	4	
249	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	2				
BES	3	4			
BTA	3	3	3		
BPI	2	3	2	3	
251	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	5			
BTA	3	4	4		
BPI	2	4	3	4	
252	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	2				
BES	3	4			
BTA	4	3	3		
BPI	2	3	2	3	
314	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	5			
BTA	3	4	4		
BPI	3	4	3	4	
315	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	2				
BES	2	4			
BTA	3	3	3		
BPI	2	3	2	3	
318	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	5	3			
BTA	4	2	4		
BPI	3	3	4	3	
320	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	5	4			
BTA	4	3	3		
BPI	3	3	5	3	
321	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
BCP	3				
BES	3	5			
BTA	3	4	4		
BPI	3	4	4	4	
269	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	2				
BES	2	4			
BTA	2	2	2		
BPI	2	3	2	3	
270	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	5			
BTA	3	4	4		
BPI	3	5	3	4	
271	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	2				
BES	2	4			
BTA	3	3	3		
BPI	2	4	2	3	
278	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	5			
BTA	3	4	4		
BPI	2	4	3	4	
281	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	2				
BES	3	4			
BTA	3	3	3		
BPI	2	3	2	3	
342	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	3	4			
BTA	2	3	2		
BPI	4	3	2	4	
344	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	5	4			
BTA	5	4	3		
BPI	4	3	3	4	
346	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	3	4			
BTA	3	3	3		
BPI	3	4	5	4	
358	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	3	5			
BTA	4	4	5		
BPI	3	3	4	3	
360	CGD	BCP	BES	BTA	BPI

CGD					
BCP	3				
BES	3	5			
BTA	3	4	4		
BPI	3	4	3	4	
290	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	2				
BES	2	4			
BTA	2	3	3		
BPI	2	3	2	3	
293	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	5			
BTA	3	4	4		
BPI	3	4	3	4	
295	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	2				
BES	2	4			
BTA	3	3	3		
BPI	2	4	2	3	
296	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	5			
BTA	3	4	4		
BPI	2	4	3	4	
302	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	2				
BES	3	4			
BTA	3	3	3		
BPI	2	3	2	3	
305	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	5			
BTA	3	4	4		
BPI	3	4	3	2	
307	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	2				
BES	2	4			
BTA	2	3	3		
BPI	2	3	2	2	
384	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	4	5			
BTA	3	4	4		
BPI	3	3	3	3	
CGD					
BCP	5				
BES	5	5			
BTA	5	4	4		
BPI	4	4	4	3	
323	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	4	4			
BTA	4	4	4		
BPI	3	3	4	2	
324	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	3			
BTA	2	3	3		
BPI	3	2	3	2	
326	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	5				
BES	5	5			
BTA	5	4	4		
BPI	4	4	4	3	
327	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	5				
BES	5	5			
BTA	5	5	5		
BPI	3	4	4	2	
328	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	4	4			
BTA	3	4	4		
BPI	2	5	3	2	
331	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	2				
BES	3	4			
BTA	3	4	5		
BPI	4	5	5	4	
339	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	4	4			
BTA	3	5	4		
BPI	4	3	4	2	
CGD					
BCP	3				
BES	4	2			
BTA	5	4	3		
BPI	4	3	4	3	
363	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	4	5			
BTA	3	4	4		
BPI	3	3	3	3	
364	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	5	4			
BTA	4	3	3		
BPI	3	3	5	3	
366	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	5				
BES	5	5			
BTA	5	4	4		
BPI	4	4	4	3	
370	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	4	4			
BTA	4	4	4		
BPI	3	3	4	2	
379	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	2				
BES	3	4			
BTA	3	4	5		
BPI	4	5	5	4	
382	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	4			
BTA	5	3	3		
BPI	5	3	3	4	
383	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	5	4			
BTA	5	4	3		
BPI	4	3	3	4	

3	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	4	4			
BTA	4	4	3		
BPI	3	3	3	4	

5	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	3	3			
BTA	3	3	2		
BPI	2	2	2	3	

6	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	4	4			
BTA	4	43	3		
BPI	2	3	3	4	

17	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	3	3			
BTA	3	3	2		
BPI	2	3	2	3	

18	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	4	4			
BTA	3	4	3		
BPI	3	3	3	4	

23	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	4	3			
BTA	5	4	3		
BPI	5	5	2	3	

30	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	3	3			
BTA	4	3	2		
BPI	2	2	2	3	

31	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	4	4			
BTA	4	3	3		
BPI	3	3	3	2	

32	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	5				
BES	3	3			
BTA	3	3	3		
BPI	2	2	2	3	

35	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	4	4			

42	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	4	4			
BTA	3	3	2		
BPI	2	2	2	3	

44	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	4	4			
BTA	4	3	3		
BPI	3	3	3	4	

49	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	3	4			
BTA	3	3	2		
BPI	2	2	2	3	

51	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	4	4			
BTA	4	3	3		
BPI	3	3	3	4	

54	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	3	3			
BTA	3	3	2		
BPI	2	2	2	3	

57	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	4	4			
BTA	4	4	3		
BPI	3	3	3	4	

60	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	3	3			
BTA	5	3	2		
BPI	2	2	2	3	

61	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	4	5			
BTA	4	4	3		
BPI	3	3	3	3	

64	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	3	3			
BTA	3	3	2		
BPI	2	3	3	3	

72	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	4	4			

88	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	3	3			
BTA	3	3	2		
BPI	2	2	2	3	

92	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	5	2			
BTA	3	3	2		
BPI	2	3	3	4	

93	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	4	4			
BTA	4	4	3		
BPI	3	3	3	3	

94	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	3	3			
BTA	3	3	2		
BPI	1	2	2	3	

95	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	4			
BTA	4	4	3		
BPI	3	3	3	4	

97	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	3	3			
BTA	3	3	2		
BPI	2	2	4	3	

104	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	4	4			
BTA	4	4	3		
BPI	3	3	3	4	

108	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	3	3			
BTA	3	3	2		
BPI	2	5	2	3	

113	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	4	4			
BTA	4	4	3		
BPI	3	3	3	4	

126	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	3	3			

BTA	5	4	3		
BPI	3	3	3	4	
38	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	3	3			
BTA	3	3	2		
BPI	2	4	2	3	
39	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	4	4			
BTA	4	4	3		
BPI	3	3	3	4	
136	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	4	5			
BTA	5	4	3		
BPI	3	3	3	4	
144	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	4	3			
BTA	3	3	2		
BPI	2	2	2	3	
145	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	4	4			
BTA	5	4	3		
BPI	3	3	3	4	
151	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	3	4			
BTA	3	3	2		
BPI	2	2	2	3	
154	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	4	5			
BTA	5	4	3		
BPI	3	3	3	4	
157	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	3	3			
BTA	3	3	2		
BPI	3	2	4	3	
160	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	2				
BES	3	5			
BTA	4	4	5		
BPI	4	3	5	5	
165	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BTA	4	4	3		
BPI	2	4	2	3	
83	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	3	3			
BTA	3	3	2		
BPI	2	4	2	3	
85	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	4			
BTA	4	4	3		
BPI	3	3	3	4	
174	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	4	3			
BTA	5	4	3		
BPI	5	5	2	3	
175	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	5	2			
BTA	3	3	2		
BPI	2	3	3	4	
176	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	5				
BES	2	3			
BTA	3	2	3		
BPI	3	2	2	3	
179	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	4	4			
BTA	5	4	2		
BPI	4	3	3	4	
181	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	2	3			
BTA	2	3	4		
BPI	2	5	3	4	
186	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	4	2			
BTA	5	4	3		
BPI	4	3	4	3	
195	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	3	3			
BTA	3	3	2		
BPI	2	2	2	3	
196	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BTA	3	3	2		
BPI	2	2	2	3	
3	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BTA	3	3	2		
BPI	2	2	4	3	
231	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	3	3			
BTA	3	3	2		
BPI	2	2	4	3	
3	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	4	4			
BTA	4	4	3		
BPI	3	3	3	3	
222	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	4	4			
BTA	4	4	3		
BPI	3	3	3	3	
223	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	3	3			
BTA	3	3	2		
BPI	1	2	2	3	
225	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	4			
BTA	4	4	3		
BPI	3	3	3	4	
230	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	3	3			
BTA	3	3	2		
BPI	2	2	4	3	
231	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	4	4			
BTA	4	4	3		
BPI	3	3	3	3	
2	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	4	4			
BTA	4	4	3		
BPI	3	3	3	3	
2	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	4	4			
BTA	4	4	3		
BPI	3	3	3	3	
2	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	4	4			
BTA	4	4	3		
BPI	3	3	3	3	
2	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	4	4			
BTA	4	4	3		
BPI	3	3	3	3	
2	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	4	4			
BTA	4	4	3		
BPI	3	3	3	3	
2	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	4	4			
BTA	4	4	3		
BPI	3	3	3	3	
2	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	4	4			
BTA	4	4	3		
BPI	3	3	3	3	
2	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	4	4			
BTA	4	4	3		
BPI	3	3	3	3	

BES	3	4			
BTA	4	3	4		
BPI	5	4	3	3	
166	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	4			
BTA	5	3	3		
BPI	5	3	3	4	
168	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	5	4			
BTA	5	4	3		
BPI	4	3	3	4	
170	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	5				
BES	2	3			
BTA	3	2	3		
BPI	3	2	2	3	
172	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	4	5			
BTA	3	4	4		
BPI	3	3	3	3	
242	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	4	4			
BTA	4	4	3		
BPI	3	3	4	4	
246	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	3	3			
BTA	3	3	2		
BPI	2	2	2	3	
266	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	2	3			
BTA	2	3	4		
BPI	2	5	3	4	
267	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	4	4			
BTA	4	4	3		
BPI	3	3	3	4	
274	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	4	3			
BTA	3	3	2		
BPI	2	2	3	3	
275	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BES	4	4			
BTA	4	4	3		
BPI	3	3	3	4	
209	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	3	3			
BTA	3	3	2		
BPI	2	2	2	3	
210	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	4	4			
BTA	4	4	3		
BPI	3	3	3	4	
211	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	3	3			
BTA	3	3	2		
BPI	2	2	2	3	
212	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	4	4			
BTA	4	4	3		
BPI	3	3	3	4	
297	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	3	3			
BTA	4	3	2		
BPI	2	2	2	3	
299	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	5				
BES	4	4			
BTA	4	4	3		
BPI	3	3	3	4	
304	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	3	3			
BTA	3	3	2		
BPI	2	2	2	3	
310	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	4	4			
BTA	4	4	3		
BPI	3	3	3	4	
316	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	3	3			
BTA	3	3	2		
BPI	2	2	2	3	
332	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BES	4	4			
BTA	4	4	3		
BPI	3	3	3	4	
4	4				
BTA	4	4	3		
BPI	3	3	3	4	
232	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	3	3			
BTA	3	3	2		
BPI	2	2	2	3	
233	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	4	4			
BTA	4	4	3		
BPI	3	3	5	4	
237	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	4	4			
BTA	5	4	2		
BPI	4	3	3	4	
238	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	3	3			
BTA	5	3	2		
BPI	2	2	4	3	
349	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	3	4			
BTA	5	3	3		
BPI	5	3	3	4	
350	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	5	4			
BTA	5	4	3		
BPI	4	3	3	4	
351	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	4	5			
BTA	3	4	4		
BPI	3	3	3	3	
355	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	4	3			
BTA	5	4	3		
BPI	5	5	2	3	
367	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	5	2			
BTA	3	3	2		
BPI	2	3	3	4	
369	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					

BCP	3				
BES	4	4			
BTA	4	4	3		
BPI	3	3	3	4	
277	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	3	3			
BTA	3	3	3		
BPI	3	3	3	3	
279	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	4	4			
BTA	4	3	3		
BPI	3	3	3	4	
280	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	3	3			
BTA	3	2	2		
BPI	2	2	2	3	
282	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	4	4			
BTA	5	4	3		
BPI	3	3	3	4	
291	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	3	3			
BTA	3	3	2		
BPI	2	4	2	3	
294	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	4	4			
BTA	4	4	3		
BPI	3	3	3	4	
BCP	3				
BES	4	4			
BTA	3	5	4		
BPI	4	3	4	2	
336	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	3	4			
BTA	2	3	2		
BPI	4	3	2	4	
337	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	5	4			
BTA	5	4	3		
BPI	4	3	3	4	
338	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	3	4			
BTA	3	3	3		
BPI	3	4	5	4	
340	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	3	5			
BTA	4	4	5		
BPI	3	3	4	3	
345	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	2				
BES	3	5			
BTA	4	4	5		
BPI	4	3	5	5	
348	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	4				
BES	3	4			
BTA	4	3	4		
BPI	5	4	3	3	
BCP	5				
BES	2	3			
BTA	3	2	3		
BPI	3	2	2	3	
374	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	4	4			
BTA	5	4	2		
BPI	4	3	3	4	
380	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	2	3			
BTA	2	3	4		
BPI	2	5	3	4	
381	CGD	BCP	BES	BTA	BPI
CGD					
BCP	3				
BES	4	2			
BTA	5	4	3		
BPI	4	3	4	3	

