

Universidade de Évora

Departamento de Gestão de Empresas

Mestrado em Gestão de Empresas – Especialização em Marketing

**Atendimento Bancário e Qualidade de Serviço Prestado.
Estudo de caso: Clientes Gama Alta da Região de Évora da Caixa
Geral de Depósitos.**

Elaborado por: Maria Clara Piçarra Fernandes

Orientado por: Professor Doutor Bruno Valverde Cota

Évora, Novembro de 2007

Universidade de Évora

Departamento de Gestão de Empresas

Mestrado em Gestão de Empresas – Especialização em Marketing

**Atendimento Bancário e Qualidade de Serviço Prestado.
Estudo de caso: Clientes Gama Alta da Região de Évora da Caixa
Geral de Depósitos.**

Elaborado por: **Maria Clara Piçarra Fernandes**

Orientado por: **Professor Doutor Bruno Valverde Cota**



165-865-

Évora, 23 de Novembro de 2007

Dedicatória

Ao meu sobrinho

João Pedro

por todos os momentos agradáveis
que me proporciona.



Índice Geral

	Página
Índice de Figuras	ix
Índice de Quadros	x
Índice de Gráficos	xi
Lista de Abreviaturas	xii
Agradecimentos	xiii
Resumo	xv
Abstrat	xvi
Capítulo I – Introdução	
1.1. O tema	1
1.2. Justificação	2
1.3. Definição do problema	3
1.4. Limitações do estudo	4
1.5. Objectivos	4
1.6. Organização da dissertação	5
Capítulo II – O sector Bancário: Enquadramento Histórico	
2.1. Um sector em constante mudança	10
2.1.1. Década de 50	11
2.1.2. Década de 60	12
2.1.3. Década de 70	13
2.1.4. Década de 80	14
2.1.5. Década de 90	16
2.2. Tendências marcantes	17
2.2.1. Tendências do lado da Procura	17
2.2.1.1. Sócio-demográficas	17
2.2.1.2. Comportamentais	20
2.2.2. Tendências do lado da Oferta	24

Capítulo III – O Cliente

3.1. Definição de cliente	30
3.2. Velhos consumidores versus novos consumidores	31
3.3. A alma do novo consumidor	33
3.3.1. Individualista	34
3.3.2. Envolvido	34
3.3.3. Independente	34
3.3.4. Informado	34
3.4. Exigências acrescidas	35
3.5. O cliente no centro das atenções	36
3.5.1. Novo organograma da empresa	37
3.6. Ciclo de vida imprevisível	38
3.7. A satisfação do cliente	40
3.7.1. Os factores da satisfação do cliente	45
3.8. A fidelização do cliente	45
3.9. CRM-Customer Relationship Management	48
3.9.1. O que é o CRM?	48
3.9.2. Objectivos do CRM	49

Capítulo IV – O profissional de atendimento

4.1. O papel do atendedor	50
4.1.1. Relação: Atendedor-Empresa	52
4.1.2. Relação: Atendedor-Clientes	52
4.2. Regras de etiqueta	53
4.3. Conhecimentos para o exercício da função	55
4.4. Competências do atendedor	56
4.4.1. Argumentação	56
4.4.2. Persuasão	57
4.4.3. Saber Escutar	57
4.4.4. Empatia	58
4.4.5. Comunicação	59

4.5. Formação	59
4.5.1. Em sala	60
4.5.2. E-learning	62
4.6. Etapas da venda e da negociação	64
4.6.1. Abordagem CEGOC	64
4.6.2. Abordagem DELOITTE CONSULTING	65
4.7. Atendimento personalizado	67
4.7.1. Automatização versus personalização	68
4.8. Reclamações	70
Capítulo V – A Qualidade e os Serviços	
5.1. O que é a Qualidade?	73
5.2. Os gurus da qualidade – Contributos fundamentais	75
5.2.1. Philip Crosby	75
5.2.2. Edward Deming	76
5.2.3. Joseph Moses Juran	77
5.3. Qualidade do ponto de vista do consumidor	78
5.4. O ciclo da qualidade	80
5.5. Os doze mandamentos da qualidade	82
5.6. Os Serviços	83
5.6.1. Características dos serviços	85
5.6.1.1. Intangibilidade	86
5.6.1.2. Inseparabilidade	86
5.6.1.3. Percibilidade	87
5.6.1.4. Heterogeneidade	87
5.6.2. O conceito da qualidade nos serviços	88
5.6.3. O Modelo SERVQUAL	88
5.6.4. Os determinantes da qualidade percebida nos serviços	91
Capítulo VI – Estudo de Caso: A Caixa Geral de Depósitos	
6.1. História	94
6.1.1. Fundação	94

6.1.2. Autonomia de Administração	94
6.1.3. Desenvolvimento do Crédito	95
6.1.4. Transformação em Empresa Pública	95
6.1.5. Transformação em Sociedade Anónima	95
6.2. Missão	96
6.3. Linhas de Orientação Estratégicas	96
6.4. Edifício Sede	96
6.5. Estrutura e Rede de Agências	97
6.5.1. Organograma	97
6.5.2. Rede de Agências	98
6.5.2.1. O Alentejo	98
6.6. Estudo de Caso	99
6.6.1. A Região de Évora	100
6.6.1.1. O Serviço Caixazul	102
6.6.1.2. Os clientes Gama Alta	103

Capítulo VII – Metodologia de Investigação

7.1. Fases do processo de amostragem	108
7.1.1. População alvo	108
7.1.2. Base de amostragem	109
7.1.3. Técnica de amostragem	110
7.1.4. Dimensão da amostra	112
7.1.5. Elementos da amostra	113
7.2. Fontes de dados secundários	115
7.3. Método de recolha de dados primários	116
7.4. Questionário	118
7.4.1. Tipo de questionário	120
7.4.2. Forma de administração	120
7.4.3. Tipos de escala	121
7.4.4. Tipos de questões segundo a liberdade de resposta	124
7.4.5. Conteúdo das questões	126
7.4.6. Redacção das questões	138
7.4.7. Sequência das questões	139

7.4.8. Forma e <i>layout</i> do questionário	139
7.5. Pré-Teste e revisão do questionário	141
7.6. Trabalho de campo	144
7.6.1. Envio dos questionários	145
7.6.2. Recepção dos questionários	146
7.7. Metodologia para tratamento e análise dos dados	148
7.7.1. Codificação dos dados	148
7.7.2. Introdução dos dados	149
7.7.3. Técnicas estatísticas utilizadas	150
7.7.3.1. Classificação das técnicas estatísticas	151
7.7.3.2. Análise Factorial das Componentes Principais	152
7.7.3.3. Análise de <i>Clusters</i> Hierárquica	154
 Capítulo VIII – Aplicação da Metodologia de Investigação: Resultados	
8.1. Estudo da Simetria e Normalidade	157
8.1.1. Estudo da Simetria	157
8.1.2. Estudo da Normalidade	161
8.1.3. Identificação dos Outliers	163
8.2. Dados Estatísticos – Caracterização da Amostra	164
8.2.1. Sexo	164
8.2.2. Idade	164
8.2.3. Estado Civil	165
8.2.4. Região onde reside	165
8.2.5. Habilitações Literárias	166
8.2.6. Profissão	166
8.2.7. Rendimento Mensal Líquido do respondente	167
8.3. Questionário – Resultados das Questões	168
8.3.1. Questão nº 1	168
8.3.2. Questão nº 2	168
8.3.3. Questão nº 3	169
8.3.4. Questão nº 4	170
8.3.4.1. Análise de <i>Clusters</i> Hierárquica	171
8.3.4.2. Estatística Descritiva	177

8.3.4.3. Análise Factorial das Componentes Principais	179
8.3.5. Questão nº 5	187
8.3.6. Questão nº 6	188
8.3.7. Questão nº 7	188
8.3.8. Questão nº 8	189
8.3.9. Questão nº 9	191
8.3.9.1. Análise de <i>Clusters</i> Hierárquica	191
8.3.9.2. Estatística Descritiva	197
8.3.9.3. Análise Factorial das Componentes Principais	198
8.3.10. Questão nº 10	204
8.3.11. Questão nº 11	205
8.3.12. Questão nº 12	206
8.3.13. Questão nº 13	206
8.3.14. Questão nº 14	207
8.3.15. Questão nº 15	208
8.3.16. Questão nº 16	208
8.3.16.1. Análise de <i>Clusters</i> Hierárquica	209
8.3.16.2. Estatística Descritiva	219
8.4. Cruzamento de Variáveis	221
8.4.1. Sexo * Factor mais import. na relação de atendim. banc.	221
8.4.1.1 Teste de Independência do Qui-Quadrado	221
8.4.1.2. Potência do Teste – Cramer’s V	222
8.4.2. Idade * Tipo de atendimento preferido	222
8.4.2.1 Teste de Independência do Qui-Quadrado	223
8.4.2.2. Potência do Teste – Cramer’s V	223
8.4.3. Idade * Factor mais valorizado no espaço Caixazul	224
8.4.3.1 Teste de Independência do Qui-Quadrado	224
8.4.3.2. Potência do Teste – Cramer’s V	225
8.4.4. Idade * Frequência de utilização do serviço Caixazul	225
8.4.4.1 Teste de Independência do Qui-Quadrado	225
8.4.4.2. Potência do Teste – Cramer’s V	226
8.4.5. Idade * Frequência de utilização de cada serviço	226
8.4.6. Sexo * Factores mais valorizados na escolha de um banco	227

8.4.7. Sexo * Razões para deixar de ser cliente de um banco	228
Capítulo IX – Conclusões	230
Bibliografia	240
Anexos	257

Índice de Figuras

	Pág.	
Figura 2.1	O papel dos bancos na economia	11
Figura 3.1	A alma do novo consumidor	33
Figura 3.2	A nova estruturada da empresa	38
Figura 3.3	Ciclo de vida do cliente	39
Figura 3.4	Etapas do processo de compra do consumidor	41
Figura 3.5	Factores fundamentais da satisfação do cliente	45
Figura 4.1	A relação com o cliente	51
Figura 4.2	O ciclo comercial do CRM: os 9 C's	67
Figura 4.3	Vantagens e desvantagens do atendimento automatizado e do atendimento personalizado	69
Figura 5.1	Modelo da qualidade percebida	79
Figura 5.2	O ciclo virtuoso da qualidade	81
Figura 5.3	Pedra angular da qualidade	81
Figura 5.4	Modelo de qualidade nos serviços – SERVQUAL MODEL	90
Figura 5.5	Determinantes da qualidade percebida nos serviços	92
Figura 6.1	Organograma da CGD	97
Figura 6.2	As três Regiões do Alentejo	98
Figura 6.3	Agências do Alentejo	99
Figura 6.4	Região de Évora – localização das agências por concelhos	100
Figura 6.5	Segmentação de clientes	105
Figura 8.1	Caixa de Bigodes – Questão nº 4	158
Figura 8.2	Caixa de Bigodes – Questão nº 9	159
Figura 8.3	Caixa de Bigodes – Questão nº 16	160
Figura 8.4	Component Plot in Rotated Space	187
Figura 8.5	Component Plot in Rotated Space	204

Índice de Quadros

	Pág.
Quadro 2.1	Índice do poder de compra por concelhos 18
Quadro 2.2	PIB a preços de mercado por NUTS II, 2000-2001 19
Quadro 2.3	Índice de envelhecimento e dependência 20
Quadro 3.1	Características dos velhos versus novos consumidores 32
Quadro 5.1	Trilogia da qualidade 77
Quadro 5.2	Diferenças entre serviços e produtos 85
Quadro 6.1	Agências e gestores envolvidos 101
Quadro 6.2	Critérios de Gama Alta – Ano 2006 106
Quadro 7.1	Número de clientes a inquirir por gestor 114
Quadro 7.2	Elementos da amostra seleccionados 115
Quadro 7.3	Vantagens e desvantagens do método da comunicação 117
Quadro 7.4	Vantagens e desvant. do questionário enviado pelo correio 121
Quadro 7.5	Vantagens e desvantagens das perguntas fechadas 125
Quadro 7.6	Envio e recepção dos questionários 147
Quadro 8.1	Test of normality – Questão nº 4 162
Quadro 8.2	Test of normality – Questão nº 9 162
Quadro 8.3	Test of normality – Questão nº 16 163
Quadro 8.4	<i>Cluster Membership</i> 172
Quadro 8.5	Group Statistics 174
Quadro 8.6	Descriptive Statistics 180
Quadro 8.7	Correlation Matrix 181
Quadro 8.8	KMO and Bartlett’s Test 182
Quadro 8.9	Teste KMO 182
Quadro 8.10	Anti-Image Matrices 183
Quadro 8.11	Total Variance Explained 184
Quadro 8.12	Reproduced Correlations 185
Quadro 8.13	Rotated Component Matrix 186
Quadro 8.14	<i>Cluster Membership</i> 192
Quadro 8.15	Group Statistics 194
Quadro 8.16	Descriptive Statistics 199
Quadro 8.17	Correlation Matrix 199
Quadro 8.18	KMO and Bartlett’s Test 200
Quadro 8.19	Anti-Image Matrices 201
Quadro 8.20	Total Variance Explained 201
Quadro 8.21	Reproduced Correlations 202
Quadro 8.22	Rotated Component Matrix 203
Quadro 8.23	<i>Cluster Membership</i> 210
Quadro 8.24	Group Statistics 212
Quadro 8.25	Teste do Qui-Quadrado 221
Quadro 8.26	Cramer’s V 222
Quadro 8.27	Teste do Qui-Quadrado 223
Quadro 8.28	Cramer’s V 223
Quadro 8.29	Teste do Qui-Quadrado 224
Quadro 8.30	Cramer’s V 225
Quadro 8.31	Teste do Qui-Quadrado 226
Quadro 8.32	Cramer’s V 226

Índice de Gráficos

	Pág.
Gráfico 2.1	Evolução do número de bancos em Portugal 15
Gráfico 2.2	Canais de contacto com o 1º banco (últimos 3 meses) 22
Gráfico 2.3	Fidelidade ao banco 24
Gráfico 2.4	Evolução da margem financeira 25
Gráfico 2.5	Valor gasto em serviços bancários básicos em Portugal em 2005 (valores por cliente em euros) 26
Gráfico 2.6	Posse de computador e ligação à Internet dos agregados domésticos, 2002-2004 (%) 29
Gráfico 3.1	Endividamento das famílias portuguesas 39
Gráfico 3.2	Grau de satisfação com o 1º banco 43
Gráfico 3.3	Aspectos que mais agradam no 1º banco 43
Gráfico 3.4	Aspectos que mais desagradam no 1º banco 44
Gráfico 3.5	Principais razões de escolha do 1º banco 44
Gráfico 5.1	Avaliação média da qualidade do atendimento do banco principal 80
Gráfico 8.1	Sexo 164
Gráfico 8.2	Idade 165
Gráfico 8.3	Estado Civil 165
Gráfico 8.4	Região onde reside 166
Gráfico 8.5	Habilitações Literárias 166
Gráfico 8.6	Profissão 167
Gráfico 8.7	Rendimento Mensal Ilíquido 167
Gráfico 8.8	Factor mais importante numa relação de atendimento bancário 168
Gráfico 8.9	Factores mais valorizados na escolha de um banco 169
Gráfico 8.10	Principais razões de abandono de um banco 170
Gráfico 8.11	Gráfico do cotovelo 171
Gráfico 8.12	Tempo de relacionamento com a CGD 188
Gráfico 8.13	A CGD como principal banco 188
Gráfico 8.14	Razões de escolha da CGD 189
Gráfico 8.15	Relacionamento com bancos da concorrência 190
Gráfico 8.16	Relacionamento com outros bancos da concorrência 190
Gráfico 8.17	Gráfico do cotovelo 192
Gráfico 8.18	Tipos de atendimento 205
Gráfico 8.19	Frequência de utilização do serviço caixazul 205
Gráfico 8.20	Factor mais valorizado no espaço caixazul 206
Gráfico 8.21	Revista caixazul 207
Gráfico 8.22	Grau de satisfação com o atendimento prestado pelo gestor 207
Gráfico 8.23	Principais qualidades do gestor de cliente 208
Gráfico 8.24	Gráfico do cotovelo 210

Lista de Abreviaturas

CGD	Caixa Geral de Depósitos
CRM	Customer Relationship Management
SERVQUAL MODEL	Modelo para a avaliação da Qualidade nos Serviços
INE	Instituto Nacional de Estatística
PIB	Produto Interno Bruto
NUTS II	Nomenclatura das Unidades Territoriais para fins Estatísticos
BASEF	Estudos sobre a Banca e Seguros Financeiros
P.I.C.	Pontos de Interesse do Cliente
T.O.P.	Transformar Objecção em Pergunta
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences

Agradecimentos

A construção deste trabalho jamais é somente o resultado de um esforço individual. Apesar de em muitos momentos ser solitário, ele representa a união de muitas forças: amizade, companheirismo, amor e profissionalismo.

A realização desta dissertação foi motivo de crescimento e engrandecimento pessoal e profissional, como tal gostaria de agradecer o apoio das seguintes pessoas e instituição:

- À Caixa Geral de Depósitos e ao Director de Pessoal (Formação) – Dr. José Rodrigues por ter autorizado a realização deste estudo;
- Ao Director de Recursos Humanos e Qualidade da Caixa Geral de Depósitos – Sr. Amaro Camões por todas as ajudas prestadas no âmbito do pedido de apoio financeiro solicitado para este estudo;
- À Directora de Marketing da Caixa Geral de Depósitos - Dr^a Isabel Lourenço por ter facultado as bases de dados BASEF que serviram de apoio para este trabalho;
- A todos os Gestores de Cliente da Região de Évora: Marta Felício, Carmen Lopes, Ana Maria Pinto, Manuel Fonseca, Dulce Fernandes, Maria João Chambel, Susana Rocha, Cristina Calhau, António Beja, Florinda Barradas, Zilda Conde, Ana Raquel Tabuleiros, Carla Brito, Olímpio Craveiro, Rui Jordão, Ana Paula Ferreira e Ruben Ribeiro, por terem colaborado tão intensivamente na recolha dos questionários e *follow-up* telefónico para devolução dos mesmos;
- Aos Gestores de Cross-Selling da Caixa Geral de Depósitos: Dr. Hugo Pacheco, Eng^o Rui Rosa, Dr^a Paula Cristina Oliveira, Dr^a Isabel Gonçalves, Dr. Arlindo Chanfana, Dr. Jacinto Raposo, Dr. João Alvares e Dr. Paulo Lourenço, pelas ajudas prestadas no âmbito do pré-teste realizado e revisão final do questionário;
- Ao Director Comercial da Região de Évora - Eng^o Rui Duarte Pimenta de Castro, por ter facilitado junto das agências a realização deste estudo;

- Á D^a Lucinda Matos, responsável pelo correio da agência de Évora, por toda a ajuda e colaboração no envio das cartas aos clientes;
- A todos os clientes da Caixa Geral de Depósitos, que dispensaram cinco minutos do seu tempo para me ajudarem;
- Ao meu orientador – Professor Doutor Bruno Valverde Cota, pela simpatia, disponibilidade e pelas ajudas prestadas sempre que solicitadas;
- Á Professora Doutora Marta Silvério da Universidade de Évora – Departamento de Gestão, pelas ajudas prestadas na definição da amostra e técnicas estatísticas utilizadas;
- Á Professora Doutora Ana Maria Sampaio da Universidade de Évora – Departamento de Matemática, pelas ajudas prestadas na definição de alguns comandos para interpretação dos outputs estatísticos;
- Á Dr^a Ana Guerreiro, minha colega de mestrado e minha amiga pessoal, por tudo. Por ter sido uma verdadeira amiga, e uma preciosíssima ajuda nos momentos mais complicados;
- Á Dr^a Cristina Palmeiro, também minha colega de mestrado e companheira de luta, pela força, simpatia e ajuda demonstrada;
- Á Dr^a Carla Vivas, minha amiga pessoal e docente de Estatística no Instituto Politécnico de Santarém, pela ajuda dada ao nível da revisão da Base de Dados em SPSS;
- Á Dr^a Maria do Carmo Lavadinho - professora de inglês, que esteve sempre disponível para a realização das várias traduções;
- Aos meus pais, João e Fátima pelo apoio silencioso e pelas ausências de um ano;
- A Deus, por me ter concedido a graça de viver, e de me amparar sempre nos momentos mais difíceis

A todos, Muito Obrigado

Resumo

Tema: Atendimento Bancário e Qualidade de Serviço prestado. Estudo de caso: Clientes Gama Alta da Região de Évora da Caixa Geral de Depósitos.

O sector bancário ao longo dos últimos anos tem sofrido mudanças profundas, fruto de uma maior concorrência, e da alteração do comportamento dos consumidores caracterizado por uma maior exigência em termos de serviço bancário prestado. Os produtos e serviços actualmente oferecidos são extremamente vulgarizados e facilmente copiáveis, pelo que a qualidade do atendimento e do serviço prestado ao cliente será sem dúvida o principal diferencial competitivo das instituições.

Tendo em atenção este contexto, e através de um estudo de caso – clientes gama alta da região de Évora da Caixa Geral de Depósitos, com este trabalho procurou-se perceber de uma forma sistemática e acessível: se esses clientes estão satisfeitos com o atendimento prestado pelo seu gestor actual, se utilizam com frequência o espaço caixazul, saber que tipo de atendimento preferem e que qualidades deverá ter um bom atendedor.

Seguiu-se uma metodologia de inquérito para recolha de informação, através da realização de questionários com início em Junho de 2006. As principais conclusões deste estudo revelam que todos os clientes estão satisfeitos com o atendimento prestado pelo seu gestor, que o espaço caixazul é utilizado pelos clientes gama alta pelo menos uma vez por mês, o atendimento personalizado é o tipo de atendimento preferido, sendo que o principal atributo de um gestor passa por informar os clientes com clareza e detalhe.

Apesar de um estudo de caso não permitir generalizações, pretende-se com este trabalho sistematizar algumas orientações que ajudem as instituições bancárias a melhorar a qualidade do serviço prestado.

Palavras Chave: Atendimento bancário, fidelização do cliente, qualidade de serviço, gestão bancária, segmentação e Customer Relationship Management (CRM).

Abstrat

Theme: Banking Attendance and Quality of Rendered Service. Case Study: High Scale Customers of the Area of Évora of Caixa Geral de Depósitos.

Along the last years the banking sector has suffered deep changes as a result of a bigger competition and the change of customer's behaviour which is characterized by a bigger exigence in terms of the banking rendered service. The products and the services offered at the present are extremely vulgarising and easily copyable, and due to this fact the attendance quality and the rendered service to the customer will doubtless be the main competitive differential of the institutions.

Having in mind this context and through a case study – high scale customers of the area of Évora of Caixa Geral de Depósitos, with this work we aimed to understand in a systematic and accessible way: if those customers are satisfied with the service rendered by their present manager, if they use the space blue box very often, and to know what kind of service they prefer and what qualities must have a good attender.

It was followed a methodology of inquiry in order to gather information, through the realization of inquiries starting in June 2006. The main conclusions of this study revealed that all the customers are satisfied with the attendance rendered by their manager, that the space blue box is used by high scale customers at least once a month, the personalized attendance is their preferred kind of attendance, and as a result the main quality of a manager is to inform the customers with clarity and detail.

Though this case study doesn't allow generalizations, with this work we aimed to systematize some guidances which help the banking institutions to improve the quality of the rendered service.

Key words: Banking attendance, customer's loyalty, quality of service, banking management, segmentation and customer relationship management (CRM).

CAPITULO I – Introdução

“Nada há como começar para ver como é árduo concluir”

Vítor Hugo

1.1. O tema

O Sector Bancário Português ao longo dos últimos anos tem sofrido mudanças constantes e profundas, fruto de uma concorrência cada vez mais aguerrida e da alteração do comportamento dos consumidores caracterizado por uma maior informação e exigência em termos de serviço bancário prestado.

Tendo em atenção este enquadramento, o principal objectivo deste trabalho consiste em perceber se os clientes gama alta¹ estão satisfeitos com o atendimento actual prestado pelo seu gestor, se utilizam com frequência o espaço caixazul², saber que tipo de atendimento preferem e conhecer os factores que os poderão tornar mais fidelizados à Caixa Geral de Depósitos (CGD), e assíduos ao serviço caixazul.

Dessa forma, através de um questionário realizado foram recolhidos elementos ao nível do atendimento bancário e da qualidade de serviço prestado aos clientes gama alta da região³ de Évora da CGD.

Os produtos e serviços actualmente oferecidos pela banca são extremamente vulgarizados e não diferenciados, pelo que a qualidade do atendimento prestada aos clientes será sem dúvida o principal diferencial competitivo.

Para além do capital, dos produtos e dos colaboradores, um dos activos mais valiosos das empresas são as relações que se estabelecem com os seus clientes. É o valor dessas relações actuais e futuras que determina o sucesso/fracasso da empresa.

¹ Clientes gama alta, são os clientes de maior valor actual e potencial para a CGD.

² O espaço caixazul é o espaço destinado ao atendimento personalizado dos clientes gama alta da CGD.

³ Uma região é um conjunto de agências bancárias.

Hoje em dia, oferecer produtos de qualidade a preços competitivos e de uma forma imediata já não é suficiente para conquistar a preferência dos clientes, isso é uma condição básica. Aquilo que faz a diferença são factores como: pró-actividade, competência profissional, rapidez, eficiência, cortesia e simpatia de quem atende.

A maneira como se atende o cliente pode fazer a diferença entre obter sucesso ou fracasso no mundo dos negócios. A excelência no atendimento é fundamental para o sucesso das instituições bancárias e para a satisfação dos seus clientes.

A qualidade do atendimento está fortemente ligada ao conceito de fidelização, sendo condição essencial na retenção e conquista de novos clientes.

Devido à importância e necessidade de aprofundar o tema do atendimento bancário e da qualidade de serviço prestado, definiu-se como questão de pesquisa, entre outras, a satisfação dos clientes tendo em conta o atendimento prestado pelo seu gestor no espaço caixazul e identificação dos factores que podem tornar esses clientes mais assíduos a esse espaço.

1.2. Justificação

Num mercado extremamente concorrencial, as instituições bancárias estão preocupadas em ampliar o seu mercado de actuação, retendo e conquistando novos clientes.

Assim, é fundamental que os bancos desenvolvam estratégias de fidelização para a manutenção dos seus clientes, pois só assim poderão atingir os objectivos a que se propuseram.

Uma dessas estratégias de fidelização passa por uma melhoria contínua na qualidade dos produtos e serviços oferecidos e sem dúvida, no processo de atendimento prestado.

Assim sendo, este estudo procura identificar os factores que os clientes mais valorizam numa relação de atendimento – interface entre atendedor e cliente, e também atributos que os clientes mais reconhecem na escolha de um banco.

Esta proposta de dissertação constitui um esforço teórico-prático no sentido de identificar factores e atributos em relação ao tema do atendimento. Pretende-se fortalecer o elo de ligação Universidade/Empresa, procurando sistematizar algumas orientações que ajudem as instituições bancárias a melhorar a qualidade de serviço prestado.

Em paralelo, o interesse especial por este assunto advém do facto de actualmente ser empregada bancária (na CGD) e ter necessidade de aprofundar conhecimentos que me irão auxiliar não só em termos académicos, mas também profissionais.

1.3. Definição do problema

Alguns fenómenos tais como a desregulamentação, globalização e desintermediação trouxeram profundas alterações no sector financeiro. Os bancos têm de encontrar as melhores alternativas que lhe permitam serem competitivos num mercado cada vez mais globalizado.

O principal desafio, a nosso ver, reside ao nível do aumento da competitividade, conquista de novos mercados, penetração em novos segmentos e retenção de clientes.

Tendo em conta este contexto, a estratégia fundamental deixou de ser a procura de novos clientes, mas sim a fidelização dos actuais, dado que a atracção de novos clientes tem custos mais elevados do que a sua retenção.

A fidelização passa pela qualidade do atendimento prestado que deverá superar as expectativas do cliente, cujo assunto é o tema principal deste estudo.

- Mas como podem os atendedores dos bancos efectuar um atendimento de qualidade?
- Que qualidades deverá ter um bom atendedor?
- Quais os atributos que os clientes mais valorizam numa relação de atendimento?

Para responder a estas questões o presente estudo é desenvolvido com base num inquérito a clientes gama alta da CGD – Região de Évora, que procura recolher informação que nos parece fundamental para os objectivos propostos (vide 1.5.).

1.4. Limitações do estudo

Como foi referido anteriormente, para recolher informação sobre o tema em estudo, serão efectuados inquéritos aos clientes gama alta (pertencentes à carteira de dezassete gestores de cliente) da Região de Évora da CGD.

A primeira limitação à realização deste estudo prende-se com o facto da recolha de dados ser realizada ao nível dos clientes gama alta da Região de Évora em detrimento das restantes duas regiões do Alentejo (Região de Beja e Região de Portalegre). No entanto, dois factores estiveram na origem desta decisão: falta de tempo e escassez de recursos.

Outra limitação está relacionada com o facto dos resultados obtidos não se poderem generalizar aos clientes gama alta das outras duas regiões, dado que se trata de um estudo de caso dos clientes carteirizados⁴ nas várias agências da região de Évora.

1.5. Objectivos

Os **objectivos primários** do presente trabalho consistem em:

- Recolher informação ao nível do atendimento bancário e qualidade de serviço prestado aos clientes gama alta carteirizados nas várias agências da região de Évora da CGD, através das seguintes questões:

- Será que a CGD é o principal banco dos clientes? ou paralelamente existe um relacionamento com outras instituições bancárias?
- Quais os factores mais valorizados numa relação de atendimento bancário?
- Com que frequência utilizam os clientes os vários canais de contactos?
- Que tipo de atendimento preferem os clientes?

⁴ Um cliente carteirizado é um cliente gama alta que pertence à carteira de um gestor.

- Com que assiduidade frequentam os clientes o serviço caixazul? e quais os factores que mais valorizam nesse espaço?
- Qual será o grau de satisfação dos clientes com o atendimento prestado pelo seu gestor de cliente actual?
- Quais deverão ser as qualidades que um bom gestor deverá possuir para melhorar o seu desempenho?
- Qual será o grau de concordância dos clientes, relativo a cada um dos factores que poderão torná-los mais fidelizados à CGD e mais assíduos ao espaço caixazul?

- Com este estudo pretende-se também atingir os seguintes **objectivos secundários**:

- Identificar o tempo de relacionamento destes clientes com a CGD;
- Identificar os factores mais valorizados na escolha de um banco;
- Identificar as principais razões para deixar de ser cliente de um banco;
- Conhecer a opinião dos clientes (nível de concordância) relativamente aos seguintes pontos: concorrência actual na banca, qualidade do serviço prestado, formação dos colaboradores, atendimento personalizado como factor de diferenciação, taxas oferecidas pelo banco e reclamações;
- Conhecer a opinião dos clientes relativamente à revista caixazul⁵.

1.6. Organização da dissertação

Esta dissertação está organizada em nove capítulos.

O **Capítulo I**, de carácter introdutório começa por explicar o tema em análise através da enunciação dos objectivos de investigação e justificação do tema escolhido. Delimita o problema em estudo e sistematiza o plano de trabalho. É feita também uma pequena descrição da metodologia adaptada – estudo de caso.

O **Capítulo II**, caracteriza o contexto de mudança do sector bancário e descreve algumas das alterações que este tem sofrido ao longo de várias décadas fruto de uma

⁵ A revista caixazul é uma revista que é enviada gratuitamente pela CGD aos seus clientes gama alta.

economia com um novo enquadramento baseada na globalização, desintermediação e desregulamentação.

Neste capítulo, são também focadas as tendências mais marcantes quer do lado da oferta quer do lado da procura, que implicam a alteração da estratégia de actuação dos bancos no contexto actual se quiserem ser competitivos e sobreviver neste sector.

Esta parte da tese procura contextualizar o sector bancário, e permitiu-nos ter uma percepção dos desafios impostos aos bancos neste contexto de mudança.

O **Capítulo III**, destaca a relevância que o cliente tem para a organização. É feita uma pequena abordagem às diferenças entre o novo e o velho consumidor e às principais características que definem o cliente actual.

Actualmente, os clientes estão mais informados e exigentes. Pretendem um bom serviço, preços justos e ofertas mais inovadoras. O cliente bancário passou a ter consciência do seu poder de escolha e deixou de ser tão ingénuo face a falsas expectativas. É com base nestas características que as instituições têm que actuar, procurando a garantia da satisfação de uma clientela, cada vez mais, exigente.

Paralelamente, é abordado o tema da satisfação do cliente e os factores que contribuem para essa mesma satisfação. Estes factores estão relacionados com as características dos produtos, actividades de venda, serviços pós-venda e cultura da empresa. As instituições têm de estar cada vez mais atentas a estes factores que constituem desafios que os bancos terão de melhorar se quiserem ser mais competitivos.

No capítulo III, é também focada a questão da fidelização do cliente como consequência da sua satisfação. De modo a atrair o interesse deste novo cliente, que é “bombardeado” regularmente com ofertas aliciantes, os bancos necessitam de apostar cada vez mais na qualidade do serviço prestado, pois é este o factor que faz a diferença.

Neste capítulo é também abordada a questão do marketing relacional (CRM), que aposta essencialmente numa relação mais individualizada com cada um dos clientes através de uma maior interactividade de modo a obter informação necessária para oferecer o produto/serviço mais ajustado.

Com o presente capítulo procurámos descrever a evolução do cliente em termos de perfil de consumo, através da comparação do velho versus novo consumidor. Isto permite-nos uma melhor percepção das novas estratégias de actuação que os bancos terão que seguir para satisfazer os seus clientes e superar as suas expectativas.

O **Capítulo IV**, está relacionado com o profissional de atendimento – o atendedor/gestor de cliente. É feita referência ao papel do atendedor e às relações que se estabelecem entre este, a empresa e os clientes. De facto, o atendedor assume sem dúvida um papel privilegiado e decisivo entre a organização e os seus clientes. O seu modo de actuação influencia a imagem da organização e pode comprometer o relacionamento com a clientela.

Os conhecimentos, competências e regras de etiqueta que o atendedor deve seguir para efectuar um bom atendimento também estão descritos neste capítulo. Algumas competências tais como: argumentação, saber escutar e empatia são fundamentais para que o atendedor desempenhe bem o seu papel na comunicação com os clientes.

Ainda dentro deste capítulo, destaca-se o papel da formação, em sala e plataforma e-learning como factor fundamental na qualificação dos recursos humanos. Devido à informação e exigência dos actuais clientes, a formação assume um papel extremamente importante tendo como objectivo preparar os colaboradores do ponto de vista técnico, comercial e até comportamental.

Paralelamente, é também feita referência ao atendimento personalizado, considerado por alguns autores como um dos argumentos mais fortes para a fidelização dos clientes. Do ponto de vista comercial de um banco, há clientes que merecem um atendimento mais personalizado, são os clientes mais rentáveis e aqueles que tem um maior potencial

de negócio. O objectivo principal é tratar cada cliente como um cliente único, com necessidades e ambições diferentes.

O presente capítulo, faz referência ao tema das reclamações apresentadas pelos clientes. Para alguns autores, as reclamações apresentadas são consideradas uma bênção e como tal devem ser alvo de uma atenção especial.

O **Capítulo V** desta dissertação faz referência à qualidade e aos serviços. Começa-se por destacar os contributos fundamentais de alguns autores: Crosby, Deming e Juran para o conceito de qualidade, que é fundamental nos nossos dias e sem dúvida um factor de diferenciação.

Um ponto essencial para os bancos é a prestação de serviços de elevada qualidade. O objectivo é exceder as expectativas dos clientes numa perspectiva de fidelização. Tendo em conta este objectivo, neste capítulo é feita referência à qualidade do ponto de vista do consumidor através da apresentação de um modelo de qualidade percebida. A qualidade é percebida pelos clientes através da comparação que estes fazem entre experiências (serviço recebido) e expectativas (serviço esperado).

Dentro do capítulo V é feita uma pequena abordagem ao ciclo da qualidade. Este ciclo é um processo contínuo que começa e termina na satisfação dos clientes. De facto, clientes satisfeitos promovem a instituição, o que permite o aumento da auto-estima dos colaboradores que por sua vez se traduz na prestação de um melhor serviço.

Ainda no capítulo V, são analisados os serviços e as suas principais características: intangibilidade, inseparabilidade, percibilidade e heterogeneidade. O Modelo SERVQUAL desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e L. Berry em 1985, é apresentado como sendo um dos instrumentos de medição da qualidade do ponto de vista do cliente. Neste modelo são apresentadas e descritas as cinco lacunas que podem originar problemas na prestação de serviços.

O **Capítulo VI**, apresenta um estudo de caso no âmbito da temática desta dissertação. Trata-se de um estudo que incidiu em doze agências da CGD e que teve por base a recolha de elementos junto de uma amostra de 384 clientes.

Este capítulo iniciou-se com um enquadramento da instituição CGD através de uma resenha histórica, desde a sua fundação até aos nossos dias passando pela definição da sua missão e linhas estratégicas.

É feita referência ao organograma da instituição, e à decomposição em agências das três regiões que compõem o Alentejo.

Paralelamente, neste capítulo e dentro da apresentação do estudo de caso, o serviço caixazul é definido e apresentado como um conceito de prestação de serviço de alto nível, com aconselhamento e atendimento personalizado a alguns clientes (os denominados clientes gama alta). Este espaço dedicado a estes clientes, incorpora valores próprios baseados na personalização, disponibilidade e atitude, sustentando um relacionamento financeiro de confiança.

O **Capítulo VII** deste estudo, descreve as metodologias e técnicas estatísticas utilizadas nas diversas fases deste estudo de investigação.

O **Capítulo VIII**, apresenta os principais resultados deste estudo com base na utilização do programa estatístico SPSS. Foi feita uma análise individual a cada questão tendo em conta a técnica estatística escolhida.

O **Capítulo IX**, apresenta as principais conclusões deste estudo de caso.

CAPITULO II – O Sector Bancário: Enquadramento Histórico

“Não há nada permanente a não ser a mudança.”

Heraclito

“O sector bancário é, reconhecidamente, um dos poucos que, nas duas últimas décadas, tem adoptado consistentemente uma estratégia pró-activa, acelerando a sua reestruturação, e a modernização de métodos e de instrumentos” (Salgueiro, 2002, p.48).

2.1. Um sector em constante mudança

O Sector Bancário Português ao longo das últimas décadas tem sofrido mudanças constantes e profundas a um ritmo alucinante.

Essas transformações são fruto de uma concorrência cada vez mais aguerrida, da alteração do comportamento dos consumidores e da introdução de novas características no enquadramento do negócio.

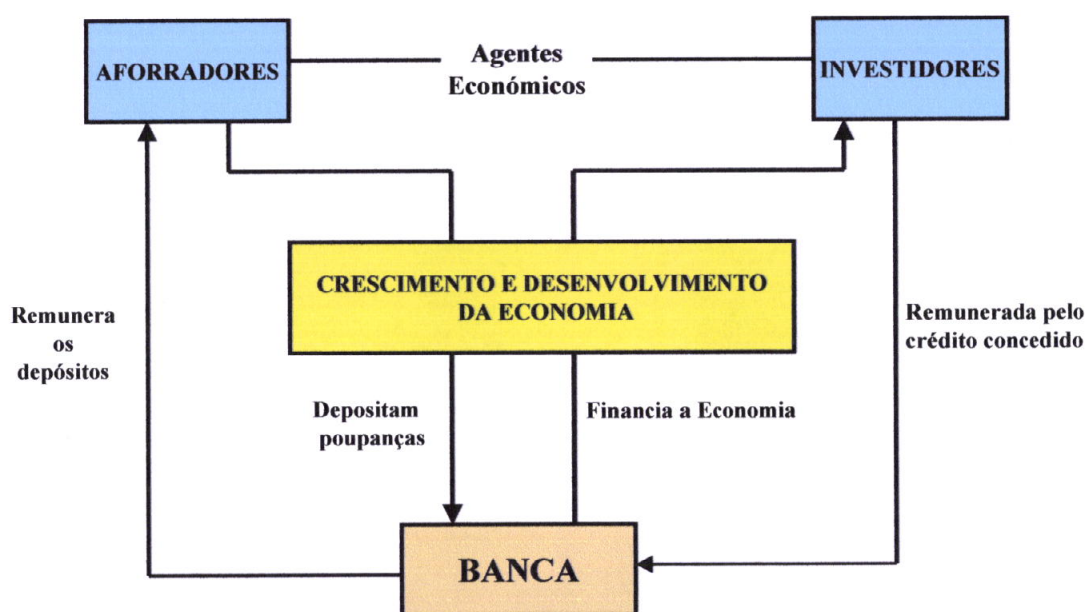
Assim, e de acordo com José Vitória Fernandes *“o sistema bancário constitui o principal segmento do sector financeiro da economia, cabendo-lhe um papel predominante no financiamento das actividades económicas nacionais”* (Fernandes, 1994, p.11).

Para Manuel Gomes *“o papel dos bancos na economia consiste em boa medida na captação de meios de pagamento dos agentes económicos detentores de poupança, depósitos, e na sua canalização para os agentes económicos, que não possuindo esses meios de pagamento, os procuram no mercado bancário (crédito), designadamente para fins de produção, investimento (...)”* (Gomes, 1991, p.12).

São os bancos que por intermédio da recolha das poupanças dos agentes económicos excedentários e da distribuição do crédito aos que procuram meios de pagamento, vão proporcionar o equilíbrio entre a oferta e a procura, bem como o desenvolvimento da economia através das transferências de fundos (Gomes, 1991, p.13).

Esta ideia pode ser sintetizada na figura seguinte.

Figura 2.1 – O papel dos bancos na economia



Fonte: Gomes, 1991, p.13

2.1.1. Década de 50

Durante esta década, a actividade bancária em Portugal resumia-se essencialmente à compra e venda de dinheiro.

As principais características a enumerar são:

-Os balcões tinham um ambiente pesado caracterizado por uma imagem bastante diferente da actual. Em termos de *layout* predominavam as cores escuras, o mobiliário era inadequado e obsoleto e os meios informáticos inexistentes;

-Devido à ausência de meios informáticos, o papel era o meio privilegiado de divulgação de informação. A informação demorava mais tempo a chegar às agências, e a tomada de decisão era mais morosa;

-Durante o atendimento havia um certo distanciamento entre empregados e público em geral, em alguns balcões existia um gradeamento que separava radicalmente o cliente do atendedor;

-A concorrência era praticamente inexistente, pois o número de instituições a operar era baixo;

-A rede de balcões era pequena, por isso estes actuavam em zonas geográficas bastante limitadas;

-A relação entre banco e cliente era uma relação duradoura baseada na fidelidade;

-Não existia diferenciação de serviço prestado. Os produtos e serviços oferecidos eram iguais para todos os clientes. Predominava a massificação e não a personalização em função de uma segmentação de clientes;

-As margens praticadas pelos bancos eram muito elevadas, dado o diferencial entre taxas activas e passivas ser grande.

2.1.2. Década de 60

Segundo o autor Pedro Bação *“durante a segunda metade dos anos 60, assistiu-se à intensificação da concorrência entre os bancos instalados em Portugal”* (Bação, 1997, p.5).

O sector bancário foi então obrigado a modernizar-se e a tornar-se mais atraente aos olhos do público que começava a tornar-se mais exigente.

Ainda para este autor *“a relação dos bancos com a sociedade alterou-se no sentido dum maior envolvimento entre as duas partes traduzido num acentuado crescimento dos depósitos bancários entre o final da década de 60 e durante 1973”*.

Para o crescimento dos depósitos, terão contribuído as elevadas remessas dos emigrantes, o crescimento das receitas do turismo e a elevação das taxas de juro passivas (Bação, 1997, p.5).

A partir desta década *“começou-se a assistir ao surgimento de vários organismos bancários e para-bancários: bancos de poupança, organismos de crédito agrícola mútuo, sociedades de construção, companhias de seguro de vida (...)”* (Gomes, 1991, p.27).

Tinha assim iniciado a segmentação do negócio bancário em Portugal.

2.1.3. Década de 70

“Em 1974 e 1975, na sequência das transformações sócio-políticas ocorridas em Portugal, foi nacionalizada a actividade bancária: primeiro, ainda em 1974, os bancos emissores e, em 1975, as restantes instituições de crédito com sede no Continente e Regiões Autónomas” (Fernandes, 1994, p.12).

De facto, com o golpe de Estado de 25 de Abril de 1974, e na sequência dos acontecimentos que transformaram completamente a face da vida política, económica e social, profundas modificações são operadas na Banca Portuguesa.

“A 13 de Setembro desse ano são nacionalizados os Bancos emissores: Banco de Portugal, Banco de Angola e o Banco Nacional Ultramarino; e a 14 de Março de 1975 as restantes instituições de crédito, com excepção das Caixas Económicas, das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo e dos Bancos Estrangeiros funcionando em Portugal (Crédit Franco-Portugais, Bank of London and South América e o Banco do Brasil)” (Leal, 1991, p.22).

De acordo com Carlos Vieira *“todo o sistema é agora controlado directamente pelo Estado, extremamente administrado, e assente nos grandes bancos públicos resultantes de fusões efectuadas logo após as nacionalizações”* (Vieira, 1990, p.15).

Ainda nesta década, teve início a evolução tecnológica, que veio *“revolucionar todas as técnicas bancárias aliviando as organizações do empapelamento e morosidade que tradicionalmente se revestiam”* (Gomes, 1991, p.27).

Nos finais da década de 70, a rede de balcões tornou-se mais alargada em termos geográficos e incrementou-se a descentralização das decisões de crédito e dos respectivos serviços prestados (Fernandes, 1994, p.13).

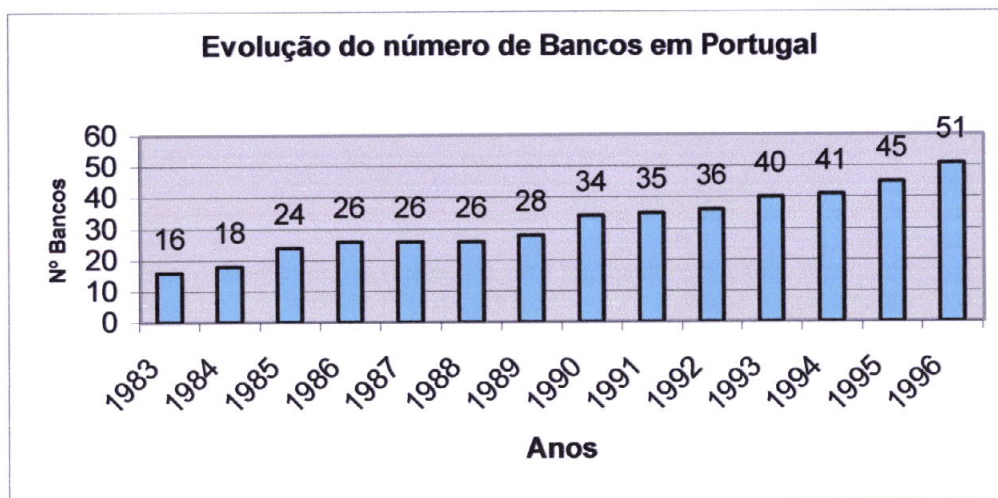
2.1.4. Década de 80

“Passados os períodos pós-revolucionários, algo conturbados, o sistema Monetário - Financeiro Português foi objecto de profundas alterações estruturais, tendo em vista torná-lo mais eficiente e mais competitivo, podendo dizer-se que este processo se iniciou, em Agosto de 1983, com a abertura do Sistema Bancário à iniciativa privada nacional e estrangeira” (Calixto, 1989, p.35).

De acordo com um estudo feito pelo autor Pedro Bação, no período entre 1983 a 1989, entraram no sector 12 novos bancos, quase duplicando o número de instituições existentes em Portugal (Bação, 1997, p.27).

No início da década de 90 existiam cerca de 34 bancos a operar no mercado como se pode visualizar no gráfico seguinte.

Gráfico 2.1 – Evolução do número de bancos em Portugal



Fonte: Bação, 1997, p.27

Segundo a opinião de Artur Santos Silva “as privatizações funcionaram em cheio porque houve grande inovação no comportamento dos novos bancos, o que obrigou os velhos a modernizarem-se” (Silva, 2005, p.19).

Tendo por base um estudo realizado pelo Ministério das Finanças “os bancos de capital público mantiveram o controlo sobre a maior parte da actividade bancária até final da década de 80, o qual foi facilitado pela subsistência de limites à expansão do crédito de cada banco, restrições à abertura de balcões e à utilização das taxas de juro como instrumento competitivo” (Ministério das Finanças, 2002, p.169).

Apesar do controlo exercido pelos bancos de capital público, segundo Marilene Leal “com a entrada dos bancos privados na actividade bancária, surge uma nova vitalidade no sector, desfrutando esses de forte vantagem - o desencanto do público (em geral) em relação à banca pública” (Leal, 1991, p.23).

Durante esta década, e com a entrada dos novos bancos, a concorrência começou a intensificar-se, alguns serviços prestados aos clientes passaram a ser cobrados e as margens dos bancos começaram a diminuir progressivamente.

2.1.5. Década de 90

Para António Leite “*nos anos noventa o ritmo da liberalização acentuou-se, com a eliminação das últimas restrições administrativas à fixação de preços (taxas de juro), e eliminação das restrições ao estabelecimento de novos balcões (...)*” (Leite, 2002, p.2).

Durante esta década foram introduzidas importantes alterações na estrutura do mercado bancário no sentido do aumento da concentração do negócio.

De acordo com um estudo realizado pelo Ministério das Finanças, “*a quota de mercado dos cinco maiores grupos bancários – CGD, BCP, BES, Santander e BPI, nos mercados de crédito e de depósitos era de cerca de 67% em 1992 para ambos os mercados, passando para 79,8% e 85% respectivamente em 1997*” (Ministério das Finanças, 2002, p.169).

Esta década foi caracterizada pela internacionalização da actividade bancária e pela intensificação da concorrência.

Segundo o autor Pedro Bação, um dos factores que mais contribuiu para o aumento da concorrência foi a introdução da figura do *Banco Universal* (Bação, 1997, p.27). Assim, as instituições de crédito tiveram liberdade de se especializarem em determinados segmentos de mercado, alargando as suas actividades às novas áreas de actuação reforçando a concorrência.

No final da década de 90 o sector bancário deparava-se com as seguintes situações:

-Diminuição das margens devido à maior aproximação entre taxas activas e *passivas* “*a margem de intermediação reduziu-se substancialmente, de 4.6 por cento em 1991 para 2 por cento em 1997*” (Ministério das Finanças, 2002, p.170);

-Maior leque de produtos e serviços à disponibilidade dos clientes, no intuito de ir ao encontro das suas necessidades e expectativas;

-Incrementação de uma política de redução de custos aos mais variados níveis;

-Recurso ao *outsourcing* como opção de contratação de entidades externas para a realização de tarefas;

-Surgimento de novas tecnologias de informação que possibilitaram: automatização das tarefas administrativas, tratamento de grandes volumes de dados, obter informação mais detalhada sobre a clientela, libertar os recursos humanos para um relacionamento mais directo com o cliente e existência de novos canais de distribuição.

A partir daqui surgiu um novo padrão de cliente caracterizado por ser: mais seguro, mais exigente, mais informado e menos fiel ao seu banco.

2.2. Tendências marcantes

“Em menos de duas décadas os bancos portugueses tornaram-se irreconhecíveis” (Silva, 2005, p.18). O ambiente pesado que caracterizava as agências deu lugar a lojas modernas, funcionais, acolhedoras e decoradas com cores vivas.

A evolução tecnológica permitiu uma oferta mais diversificada de produtos, maior rapidez na resposta ao cliente e redução acentuada do número de colaboradores.

No futuro, o sector bancário será sem dúvida mais competitivo, caracterizado por uma maior aproximação ao cliente na tentativa de o conquistar e fidelizar.

Para Joaquim Goes, as principais tendências para o sector bancário podem ser divididas em dois grandes grupos (Goes, 2005, p.2):

- Tendências do lado da Procura
- Tendências do lado da Oferta

2.2.1. Tendências do lado da Procura

2.2.1.1. Sócio-demográficas:

✓ **Aumento das assimetrias de rendimento e riqueza na população**

Na sociedade actual, as assimetrias ao nível da riqueza e do rendimento são cada vez mais acentuadas.

Com base nos dados do Instituto Nacional de Estatística (INE), relativos ao Estudo sobre o Poder de Compra Concelhio – Ano 2004, podemos afirmar que a maior concentração se encontra nas zonas do litoral e sul do país por serem zonas de maior industrialização.

As zonas de menor poder de compra correspondem àquelas onde a existência de empresas é menor e a taxa de desemprego maior.

Quadro 2.1 – Índice de poder de compra por concelhos

Os 10 maiores valores IpC		Os 10 menores valores IpC	
Concelhos	IpC (Portugal = 100)	Concelhos	IpC (Portugal = 100)
Lisboa	277,93	Santana	45,22
Porto	198,48	Vila Franca do Campo	45,09
Oeiras	180,97	Resende	44,78
Cascais	162,29	Armamar	44,55
Albufeira	141,17	Câmara de Lobos	44,35
Faro	140,15	Penalva do Castelo	44,02
Coimbra	132,47	Ribeira de Pena	43,78
Amadora	129,09	Cinfães	42,71
Matosinhos	125,86	Sernancelhe	42,07
Aveiro	121,53	Celorico de Basto	41,77

Fonte: INE, 2004

Estas assimetrias económicas deram origem a assimetrias sociais caracterizadas pelo surgimento de segmentos de clientes com estilos e experiências de vida completamente distintos. O cliente é actualmente mais ocupado, mais informado e mais activo devido ao ritmo de vida intenso que leva.

✓ **Disparidades significativas nos níveis de desenvolvimento regional**

Também existem actualmente grandes disparidades ao nível do desenvolvimento regional.

Tendo por base valores referentes ao Produto Interno Bruto (PIB) repartido por regiões recolhidos junto do INE, podemos afirmar que as zonas de Portugal mais desenvolvidas e industrializadas se situam no Norte e na zona da grande Lisboa em detrimento das zonas do interior como é o caso do Alentejo.

É no norte litoral que se encontra a maior fatia de indústrias transformadoras e de serviços que permitem empregar um número elevado de pessoas.

Esta situação pode se visualizada na tabela seguinte:

Quadro 2.2 – PIB a preços de mercado por NUTS II, 2000-2001

NUTS II	PIB		PIB per capita	
	2000	2001	2000	2001
	Milhões de Euros			
Portugal	115.548	122.801	11.3	11.9
Norte	33.178	34.937	9.1	9.6
Centro	16.187	17.090	9.2	9.7
Lisboa e Vale do Tejo	51.679	55.157	15.0	15.8
Alentejo	4.744	5.043	9.0	9.6
Algarve	4.333	4.797	11.4	12.4
Açores	2.091	2.230	8.8	9.4
Madeira	3.055	3.219	12.7	13.4

Fonte: INE, 2000-2001

✓ **Progressivo envelhecimento da população e alterações do seu perfil**

O envelhecimento da população sustentado por elevados níveis de dependência, a diminuição da taxa de natalidade e o aumento da esperança de vida são uma realidade incontornável nas sociedades civilizadas actuais.

Segundo dados do INE (Estimativas Provisórias de População Residente) de 2002 para 2003 o índice de envelhecimento aumentou de 105,5 para 106,8, o que significa que o

número de idosos actualmente a residir em Portugal ultrapassa os jovens. O índice de dependência na população mais idosa também aumentou, originando uma preocupação crescente com as áreas da saúde e reforma.

Quadro 2.3 – Índice de envelhecimento e dependência

Nuts III e Municípios	Grupos Etários					Índices de dependência			Índice de Envelhecimento	
	TOTAL	0-14	15-24	25-64	65 +	Total	Jovens	Idosos		
Ano 2002										
Portugal	HM	10.407.465	1.645.753	1.390.999	5.635.171	1.735.542	48.1	23.4	24.7	105.5
	H	5.030.247	842.950	707.398	2.754.493	725.406	45.3	24.3	21.0	86.1
	M	5.377.218	802.803	683.601	2.880.678	1.010.136	50.9	22.5	28.3	125.8
Ano 2003										
Portugal	HM	10.474.685	1.648.998	1.360.608	5.03.687	1.761.398	48.3	23.3	24.9	106.8
	H	5.066.308	845.208	692.517	2.791.990	736.593	45.4	24.3	21.1	87.1
	M	5.408.377	803.788	668.089	2.911.697	1.024.803	51.1	22.5	28.6	127.5

Fonte: INE, 2002-2003

Esta tendência também afecta muitos outros países, de tal maneira que *“a Europa está na iminência de se tornar num lar da terceira idade”* (Pina, 2003, p.1).

Neste contexto, faz sentido concluir que o envelhecimento actual da população é nefasto para o aumento da produtividade e conseqüente crescimento económico do país.

2.2.1.2. Comportamentais

✓ Crescente valorização do acesso em detrimento da proximidade física

Nos últimos anos, assistiu-se ao aparecimento de vários canais de interacção com o banco.

Tendo em conta o ritmo de vida dos clientes ser bastante intenso e da variável tempo ser bastante valorizada, o cliente passou a dar mais importância a outros canais de contacto com o banco sem ter que recorrer à agência.

Actualmente, se o cliente quiser contactar o seu banco fora do horário de expediente, pode fazê-lo comodamente em sua casa.

Para além da agência, existem outros canais que o cliente pode igualmente utilizar: ATM, caixas automáticas internas (ATS), telefone fixo, internet e telemóvel.

O principal objectivo era oferecer aos clientes um leque de opções de contacto mais diversificado, libertar os empregados para a dinamização da acção comercial e a migração dos clientes menos rentáveis para estes canais alternativos.

Não foi exactamente isso que aconteceu, pois a maioria dos clientes continua a preferir o atendimento feito dentro da agência em detrimento da utilização destes meios automáticos.

De acordo com os resultados do estudo BASEF- 1ª vaga de 2006 realizado pela Marktest, a grande maioria dos portugueses bancarizados continuam a utilizar o balcão para contactar o seu banco principal.

No entanto, são cada vez mais os que utilizam outros meios alternativos, como as caixas multibanco e mais recentemente os serviços de atendimento telefónico dos bancos e a internet/homebanking, como pode ver visualizado no gráfico seguinte.

✓ Menos níveis de fidelidade aos bancos

O cliente actual é um novo cliente, “é o cliente que nunca está satisfeito” (Mckenna, 2000, p.1).

Dentro deste conceito, se os bancos quiserem sobreviver terão que se adaptar a nova personagem que se caracteriza essencialmente por:

- Estar demasiado informado;
- Ser extremamente exigente e procurar a sua conveniência;
- Ter ritmos de vida bastante intensos valorizando muito a variável tempo;
- Ser pouco tolerante, não admitindo falhas;
- Desejar sempre satisfação imediata;
- Irritar-se facilmente;
- Exigir prontidão de resposta;
- Ser constantemente aliciado.

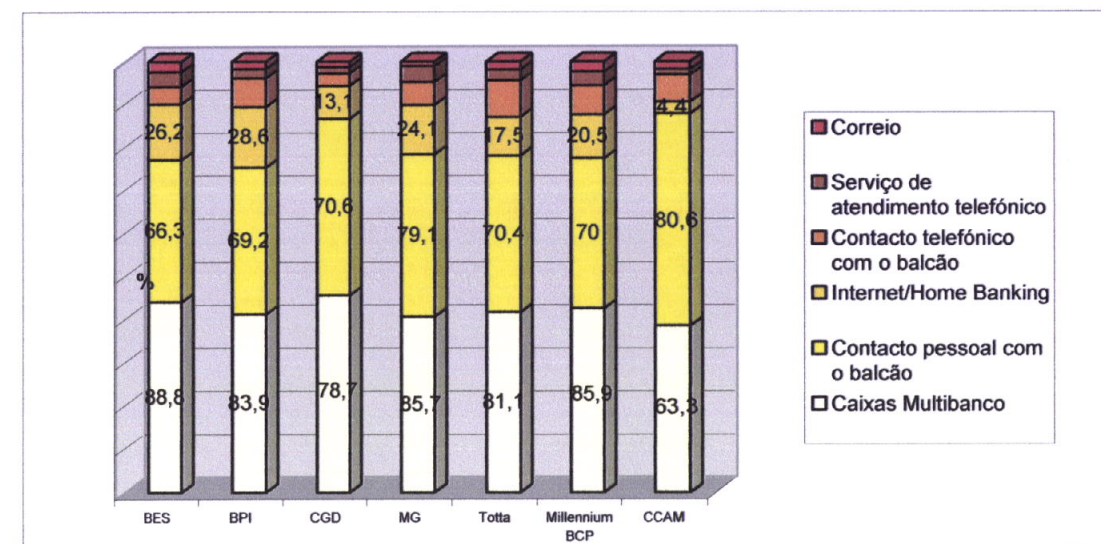
Fidelizar um cliente significa acompanhá-lo constantemente. Um cliente fiel é aquele que ficou plenamente satisfeito com o produto e serviço oferecido pelo seu banco e não volta novamente.

Segundo Mckenna, “os consumidores não querem ser classificados como alvos de segmentos de mercado, grupos de pessoas com necessidades praticamente idênticas. Eles querem, isso sim, que lhes perguntem quais são as suas preferências, e esperar que essas preferências sejam respeitadas. Os consumidores de hoje querem ser tratados como parceiros” (Mckenna, 2000, p.1). Esta é a base da fidelização.

Tendo em conta que a concorrência no sector bancário está cada vez mais aguerri, o cliente actual tornou-se menos fiel ao seu banco, devido ao facto de estar constantemente a ser aliciado com novos produtos e serviços a preços mais apetecíveis em condições mais vantajosas.

O gráfico seguinte referente ao período 1992-2002 reflecte precisamente a questão da fidelidade.

Gráfico 2.2 – Canais de contacto com o 1º banco
(últimos 3 meses)



Fonte: Marktest – Basef 1ª vaga de 2006

✓ Maior racionalidade na aquisição de produtos financeiros

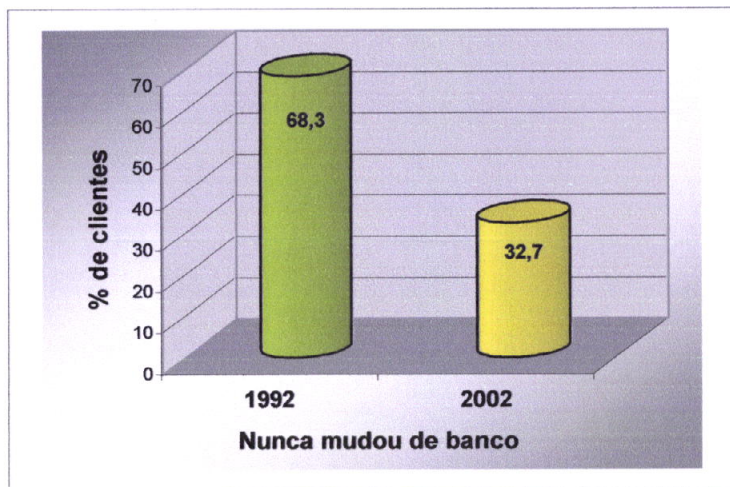
Devido ao facto do cliente estar mais informado e conhecedor de todos os produtos e serviços bancários à sua disposição, o processo de decisão tornou-se mais objectivo e ponderado.

A concorrência aguerrida neste mercado, e o facto de estar constantemente a ser aliciado com novos produtos comercializados em condições distintas, fazem com que o cliente pondere cada vez mais a sua escolha.

Este facto é bem visível na aquisição de produtos financeiros, pois um pequeno diferencial na taxa de juro oferecida podem fazer toda a diferença entre obter mais e menos lucro.

O crédito à habitação é o produto cuja decisão de aquisição é a mais ponderada pelo cliente, devido ao facto dos montantes serem elevados e os prazos bastante dilatados. A redução de spread constantemente solicitada, por pouco significativa que seja pode fazer toda a diferença entre escolher o banco A e o banco B.

Gráfico 2.3 – Fidelidade ao Banco



Fonte: Goes, 2005, p.6

Para singrar no mundo dos negócios, os bancos tem que prestar cada vez mais importância à questão da fidelidade.

“Fidelizar clientes consiste em manter com eles uma relação comercial intensa e duradoura, o que só se consegue se formos capazes de satisfazer as suas necessidades de produtos e serviços, de forma vantajosa para ambas as partes. A fidelização implica uma relação de confiança muito forte entre a empresa e o cliente” (Videira, 2002, p.1).

2.2.2. Tendências do lado da Oferta

✓ Intensificação da pressão concorrencial

O gráfico 2.1 apresentado anteriormente reflecte a evolução do número de instituições bancárias a operar em Portugal. No período de 1983 a 1996 surgiram 35 novos bancos, aumentando assim a intensificação da pressão concorrencial no nosso país.

O fenómeno da desregulamentação caracterizado pela evolução de um sistema financeiro fechado (orientado pelas directrizes do governo), para um sistema aberto (orientado pela concorrência) veio intensificar a pressão concorrencial.

“Tal situação levou naturalmente a uma maior margem de manobra das instituições bancárias, confrontando-se no entanto com um superior grau de responsabilidade, sobretudo ao nível da gestão dos seus activos e passivos, como forma de garantir a solidez económica e financeira das organizações” (Gomes, 1991, p.28).

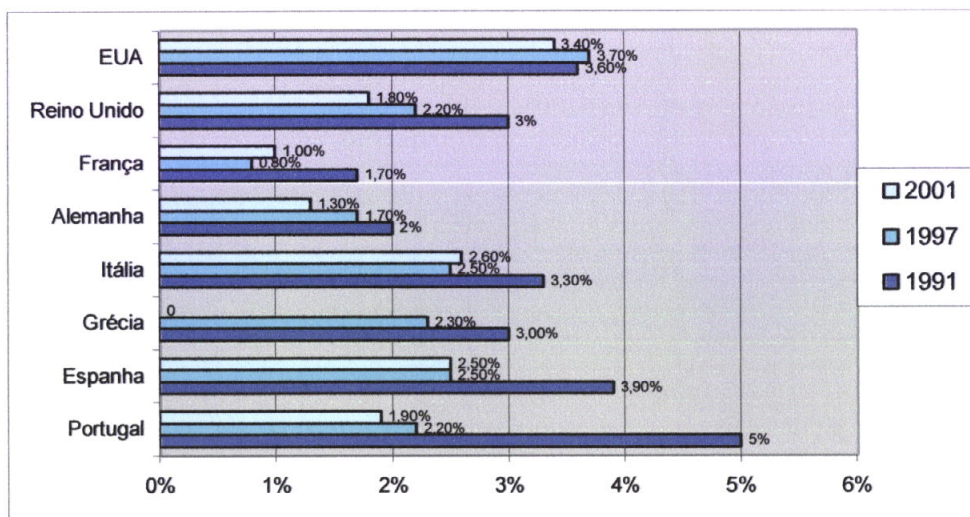
O fenómeno da desintermediação é caracterizado pelo surgimento de novos intermediários financeiros que ao oferecerem produtos e serviços substitutos constituem uma forte ameaça para as instituições bancárias pois intensificam a concorrência.

A característica fundamental deste fenómeno é “colocar em contacto mais directo os agentes que possuem dinheiro com aqueles que deles necessitam” (Vieira, 1990, p.22).

✓ **Consequente redução significativa das margens**

A forte redução das taxas de juro (das operações activas⁶ e passivas⁷), conjugada com os níveis crescidos de concorrência, resultou numa deterioração significativa da margem financeira do sector bancário, como se pode verificar no gráfico seguinte.

Gráfico 2.4 – Evolução da margem financeira



Fonte: Silva, 2005, p.18

⁶ Operações Activas = Empréstimos

⁷ Operações Passivas = Depósitos

Segundo Artur Santos Silva “a margem financeira dos bancos portugueses tem vindo a estreitar-se. Desceu para menos de metade em dez anos e está hoje ao nível do desempenho do sector europeu (...)” (Silva, 2005, p.18).

✓ **Reacção dos bancos: aumento do comissionamento**

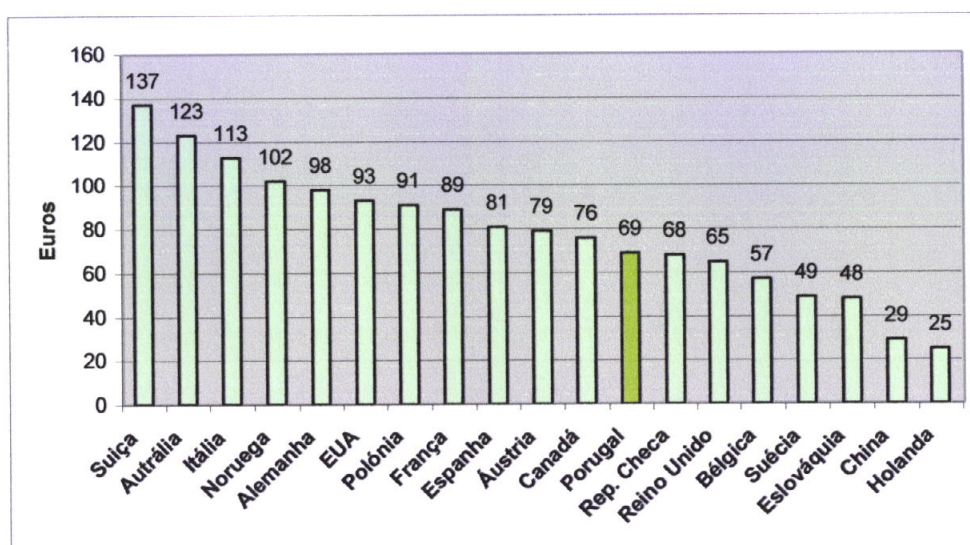
“Face às marcantes alterações no sector, os bancos estão a evoluir para um modelo de banca menos assente na tradicional actividade de intermediação, de modo a reforçar novas fontes de proveitos – o comissionamento” (Goes, 2005, p.10).

Como a margem financeira do sistema bancário caiu devido aos factores atrás mencionados, os bancos tiveram que encontrar novas alternativas de sobrevivência. Todos os serviços prestados, passaram a ser cobrados aos clientes sob a forma de comissões ou margem complementar.

As comissões cobradas estão descritas no preçário dos bancos, que é actualizado regularmente em função das condições do mercado.

O gráfico seguinte mostra o valor gasto em serviços bancários básicos.

Gráfico 2.5 – Valor gasto em serviços bancários básicos em Portugal em 2005
(Valores por cliente em euros)



Fonte: Simão, 2005, p.27

Segundo a opinião de Diogo Simão (Simão, 2005, p.27) em 2005 os portugueses gastaram cerca de 69 euros em serviços bancários básicos. O cabaz básico é constituído pelos seguintes produtos:

- Gestão de conta (conta corrente e banca on-line);
- Utilização de dinheiro (depósitos e levantamentos);
- Meios de pagamento (cheques e cartões);
- Movimentos extraordinários (cancelamentos de cartões e de cheques).

Este valor fica aquém dos 137 euros gastos por um suíço, mas acima dos 25 euros dispendidos por um holandês. As comissões praticadas em Portugal estão abaixo da média destes 19 países, no entanto grande parte das receitas e resultados dos bancos advém das comissões mais do que dos spreads de taxas.

✓ **Aumento significativo do número de produtos/serviços e sua complexidade**

Actualmente, o número de produtos e serviços oferecidos pela banca é bastante diversificado e complexo.

Vários factores contribuíram para o surgimento de uma oferta mais completa e diversificada:

- Concorrência feroz e alargada que alicia constantemente os clientes com novos produtos;
- Segmentação efectuada pelo banco, que originou o aparecimento de produtos exclusivos para determinados segmentos;
- Satisfação do cliente, pois tendo um leque de produtos mais diversificado é mais fácil fidelizá-lo;
- Diminuição dos ganhos na margem financeira, o que originou a comercialização de produtos alternativos nomeadamente produtos não-bancários que geram comissões elevadíssimas.

Todos os bancos têm produtos diferentes adequados a cada perfil de cliente. Há clientes conservadores/prudentes que ponderam o risco da operação e clientes mais arrojados/dinâmicos que gostam de correr risco.

Para fazer face aos diferentes perfis de cliente, os bancos lançam produtos com características diversas e muitas vezes complexas. É exemplo disso os fundos abertos cuja rentabilidade poderá estar indexada à evolução favorável de um cabaz constituído por vários outros fundos.

Muitas vezes a complexidade dos produtos torna difícil a sua venda, pois existem maiores dificuldades na argumentação.

✓ **Evolução tecnológica acelerada, exigindo novas competências por parte dos colaboradores**

“Nos anos 1800, os comboios (...) eram os motores que puxavam a economia transportando bens e pessoas de formas nunca antes ousadas. À medida que se aproximava o século XXI, a tecnologia de informação tornou-se no novo motor que conduz a economia. O comboio agora é outro e os caminhos-de-ferro dos nossos dias são as redes digitais” (Grossinho et al., 2003, p.3).

Nos últimos anos tem-se assistido a uma acelerada inovação tecnológica que veio trazer mudanças profundas na actuação dos bancos.

De facto, com as novas tecnologias a capacidade de armazenamento de informação passou a ser maior, existindo a possibilidade de tratar grandes volumes de dados sendo os custos transaccionais de cada operação menores.

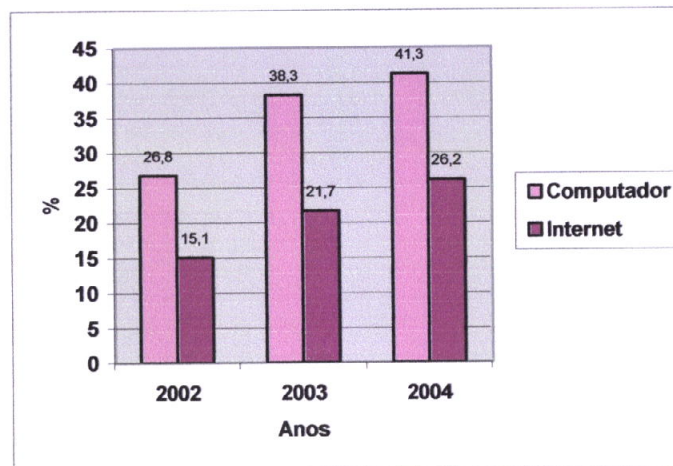
Para além disso *“os novos sistemas e tecnologias de informação propiciam a automatização de tarefas administrativas e libertam os recursos humanos para o relacionamento directo com o cliente (...)” (Pereira, 2001, p.2).*

Esta ligação mais directa com o cliente, permite ao banco antecipar-se aos seus concorrentes na implementação de novas estratégias de actuação.

A inovação financeira caracterizada pela diversidade e complexidade de produtos não pode ser dissociada da inovação tecnológica, sendo que ambas contribuem para a definição do posicionamento estratégico do banco.

As novas tecnologias exigem por parte dos colaboradores novas competências e permanente actualização, no entanto, devido aos equipamentos de comunicação estarem implementados na generalidade dos agregados familiares, o manuseamento torna-se-á mais facilitado.

Gráfico 2.6 – Posse de computador e ligação à internet dos agregados domésticos, 2002-2004 (%)



Fonte: INE, 2002-2004

Podemos afirmar que as tecnologias de informação estão cada vez mais velozes e interactivas, constituindo uma ferramenta indispensável nos nossos dias.

CAPITULO III – O Cliente

“Já não basta simplesmente satisfazer clientes. É preciso encantá-los” (Kotler, 2003, p.55).

“O negócio bancário é, acima de tudo, um negócio de pessoas, em que as relações de confiança que se estabelecem são o cimento que une o banco aos seus clientes” (Martins, 2005, p.24).

3.1. Definição de cliente

A palavra cliente é uma das palavras mais escritas e pronunciadas nos últimos anos, devido à importância estratégica de que é revestida e tudo aquilo que circula ao seu redor.

“O termo cliente já não é tão jovem, foi mencionado pela primeira vez no início do século XX, contudo foi preciso quase um século para que as organizações entendessem que todo o foco do negócio deve estar voltado para ele” (Vieira et al., 2004, p.4).

As definições que se encontram na literatura para designar cliente/consumidor possuem um carácter muito amplo e generalista.

Assim, para Caetano Alves *“o cliente é uma pessoa física ou jurídica que compra um produto ou recebe um serviço quer seja para seu consumo ou uso final” (Alves, 2001, p.79).*

Denize Dutra afirma que o cliente é um indivíduo sócio-economicamente dependente tornando-se num comprador assíduo (Dutra, p.2).

Para Kotler, o cliente *“é uma pessoa que nos traz seus desejos. É nossa obrigação lidar com eles de maneira lucrativa para ele e para nós” (Kotler, 2003, p.71).*

Para Carlos Teixeira Alves *“o cliente constitui a solidez da empresa e a condição da sua sobrevivência (...) é para servir o consumidor que a sociedade compromete recursos produtivos na empresa”* (Alves, 2003, p.20).

O cliente/consumidor, é sem dúvida o último beneficiário de todo o processo produtivo.

No início do século XX, o cliente era visto como uma “presa fácil” que deveria ser “capturada” e ter seus desejos adaptados às necessidades dos fornecedores.

Henry Ford (grande empresário automobilístico) dizia que “todos os clientes podiam ter um carro na cor que quisessem, desde que fosse preto”. Se tivesse mantido esta posição por muito tempo, muito provavelmente a empresa Ford teria falido. Isto, porque o mercado evoluiu constantemente, e o cliente deixou de ser uma presa fácil. Os clientes estão agora mais poderosos exigindo disponibilidade, flexibilidade e preços mais acessíveis.

3.2. Velhos consumidores versus Novos consumidores

Relativamente à mudança do papel do cliente podemos falar em três fases distintas (Alves, 2003, p.157):

A primeira fase caracteriza-se pela existência de uma estreita relação entre quem produzia e o consumidor. O constante contacto entre produtores e clientes permitia um aperfeiçoamento constante dos produtos e uma maior satisfação das necessidades.

A segunda fase caracteriza-se por ser a “era do produto” em que o consumidor era praticamente ignorado, tratado com algum desprezo e indiferença.

A evolução da produtividade artesanal para a industrial, fez com que o cliente passasse a ser uma figura estranha a quem produzia.

Os consumidores não eram ouvidos, e eram considerados como uma multidão que não tinha voz nem vez.

Como naquela época não tinham muitas opções de escolha, nem noção dos seus direitos e deveres, acabavam por voltar ao mesmo local onde haviam sido tratados com indiferença.

Os velhos consumidores obedientes, compravam por hábito e eram fortemente influenciados pelo consumo de massas.

Hoje em dia tudo mudou. O cliente de outrora é bastante diferente do actual cliente.

Quadro 3.1 – Características dos velhos versus novos consumidores

Velhos Consumidores	Novos Consumidores
Buscam conveniência	Buscam autenticidade
Sincronizados	Individualistas
Envolvidos menos frequentemente	Envolvidos
Conformistas	Independentes
Menos bem informados	Bem informados

Fonte: Lewis e Bridges, 2004, p.6

Estamos na terceira fase a “era do cliente”. Os consumidores estão hoje muito mais espertos e tornaram-se mais exigentes devido a terem um acesso cada vez mais facilitado à informação e ao surgimento de múltiplas ofertas de produtos e serviços.

Se o cliente for ignorado ou mal atendido numa empresa, para além de nunca mais voltar, vai influenciar outros clientes a agirem da mesma maneira, criando uma péssima imagem relativamente à empresa.

O cliente influenciado de antigamente, transformou-se no “rei do mercado”, pois tudo gira à sua volta.

3.3. A alma do Novo consumidor

“O consumidor contemporâneo tem sido descrito como demasiadamente exigente, informado, culto, sofisticado, pouco fiel, individualista e que se entedia rapidamente” (Correia et al, 2004, p.27).

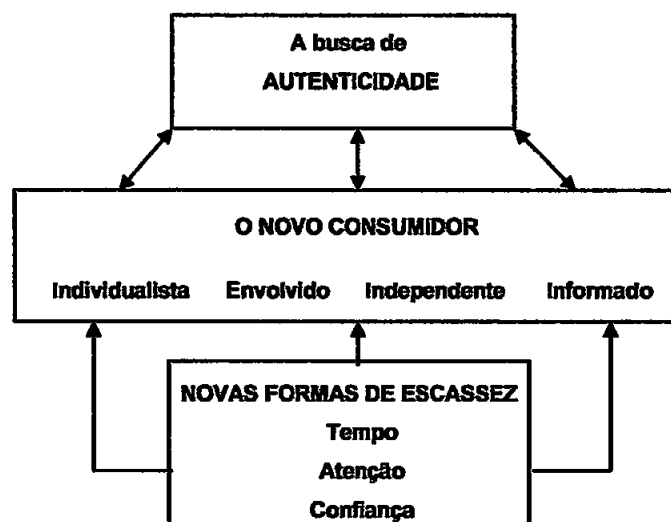
“Somos os novos consumidores – com mentalidade independente, individualistas e bem-informados. Temos muito dinheiro e pouco tempo. Bombardeados pelas mensagens comerciais, permanecemos profundamente desconfiados de certas promoções e profundamente desleais com seus fornecedores. Somos os consumidores cujas decisões de compra, muitas vezes por impulso, determinam o sucesso ou fracasso de empresas de todos os tamanhos” (Lewis e Bridges, 2004, p.xi).

Este é o perfil de todos nós; caracterizado por atitudes, aspirações e padrões de compra diferentes.

Os novos consumidores estão mais preocupados em satisfazer os seus desejos, por isso dão mais valor à aquisição de produtos diferentes, originais e inovadores, em detrimento de produtos comercializados em massa.

De acordo com Lewis e Bridges, o novo consumidor caracteriza-se por ser: individualista, envolvido, independente e informado como se pode ver na figura seguinte.

Figura 3.1 – A alma do Novo Consumidor



Fonte: Lewis e Bridges, 2004, p.5

O novo consumidor confronta-se hoje essencialmente com a falta de tempo (devido ao seu ritmo de vida ser demasiado intenso), atenção e confiança. Enquanto que os velhos consumidores deparavam-se essencialmente com a escassez de dinheiro.

O velho consumidor desinformado e alheio à produção deu origem a um consumidor exigente, que desafia os fornecedores, que dificilmente se deixa persuadir e enganar.

3.3.1. Individualista

Os novos consumidores agem sobretudo sozinhos. Procuram produtos com autenticidade em detrimento de artigos produzidos em massa. Querem exclusividade para marcar a diferença. Procuram a sua originalidade pessoal.

3.3.2. Envolvido

Os novos consumidores estão hoje em dia cada vez mais envolvidos no processo de produção e consumo. Os consumidores são incentivados a interagir com os produtos a fim de darem a sua opinião.

3.3.3. Independente

Os novos consumidores preferem decidir sozinhos o que vão comprar. São capazes de escolher aquilo que querem e também como e onde essas compras são feitas. Em muitos casos os consumidores têm poder para influenciar o preço final.

3.3.4. Informado

O novo consumidor munido das novas armas que lhe foram concedidas pela nova economia como por exemplo a internet, tornou-se de facto mais informado e ciente dos seus direitos e deveres.

O acesso à informação permite-lhe ter mais opções de escolha e para além disso ponderar mais a sua decisão de compra.

“Os novos consumidores verificam rótulos, estudam conteúdos, comparam preços, examinam promessas, ponderam opções, fazem perguntas pertinentes e sabem quais são seus direitos legais” (Lewis e Bridges, 2004, p.16).

3.4. Exigências acrescidas

Para Elisabete Serra *“o consumidor será mais exigente e procurará cada vez mais a sua conveniência”* (Serra, 2004, p.4).

Se o consumidor está cada vez mais exigente, logo perdoa menos, não só as falhas directas do vendedor, mas as falhas de toda a organização.

Neste contexto, e segundo esta autora, os novos consumidores exigirão:

- Conveniência

- ✓ Disponibilidade/acessibilidade a qualquer hora, em qualquer lugar;
- ✓ Proximidade;
- ✓ Velocidade nas transacções;
- ✓ Consistência da interacção através de todos os canais/meios (sistemas on-line);

- Controlo

- ✓ Acesso instantâneo a informação sobre as finanças pessoais;
- ✓ Facilidade de gerir e analisar essa informação;

- Interfaces simples de negócio (redução/eliminação de stress);

- Fiabilidade dos sistemas;

- Rapidez de resposta;

- Profissionalismo;

- Resolução rápida e eficaz dos problemas.

Este consumidor mais sofisticado, também poderá ser caracterizado por (Serra, 2004, p.3):

-Maior profissionalismo no poder de compra (mais informação e maior cultura financeira);

-Sentimento de poder (maior poder negocial);

-Mais e novas expectativas.

Segundo a opinião de Eduardo Correia (Correia *et al*, 2004, p.29), as principais exigências e tendências que caracterizam o novo consumidor são:

- Detém poder de consumo através de diversos canais on e off-line;
- Apresentam-se como cautelosos, preocupados e ansiosos em relação ao futuro;
- Filtra e critica a informação das várias propostas de consumo que recebe permanentemente;
- Pretende preservar o sentido de família, apesar do decair da unidade familiar tradicional;
- Valoriza uma vida saudável e manifesta preocupações ambientais;
- Valoriza a experiência espiritual;
- Assemelha-se a um camaleão, na medida em que as suas preferências dependem do contexto presente em cada momento;
- Exige uma qualidade irrepreensível dos produtos e serviços;
- Revela-se sensível ao tempo, valorizando cada vez mais este escasso recurso;
- Manifesta apetência pelo self-service;
- Prefere alternativas de consumo "fáceis" cujo processo de compra não seja indutor de ansiedade;
- Manifesta uma tendência para a infidelidade de consumo.

3.5. O cliente no centro das atenções

"Vivemos hoje na chamada «era do cliente». Pode-se observar um grande movimento no mercado, em que todas as áreas da Economia procuram elaborar e implantar estratégias para conquistar e manter os clientes" (Campiolo, 2004, p.1).

Para serem bem sucedidas num mundo cada vez mais globalizado, as empresas têm de abandonar o enfoque no produto e centralizar-se cada vez mais no cliente. Numa tentativa de sobrevivência, as empresas procuram encantar os clientes envolvendo-os cada vez mais no seu negócio.

"Na verdade, estes são o centro da actividade da instituição; são a sua razão de ser, visto que a empresa existe para satisfazer, com rendibilidade, as suas necessidades" (Coelho, 1998, p.27).

“Algumas empresas centram-se no cliente e estão organizadas para responder a mudanças nas necessidades dos clientes com eficácia. Todas elas têm departamentos de marketing bem constituídos e todos seus demais departamentos (...) aceitam a orientação de que o cliente é rei” (Kotler, 2003, p.45).

Para as empresas o actual consumidor tornou-se no seu maior desafio, porque o seu comportamento pode ditar o destino da organização. O consumidor deve ser encarado não como uma ameaça, mas como um estímulo para o sucesso.

O cliente como parceiro de negócio da empresa, assume o papel de principal decisor, pois todo o processo produtivo gira ao seu redor.

“No jogo de xadrez do consumo, o cliente passou de peão a rei, e as empresas têm que definir novas estratégias que lhes permitam defender a sua peça fundamental, sem a qual perderão o jogo para a concorrência” (Correia et al, 2004, p.28).

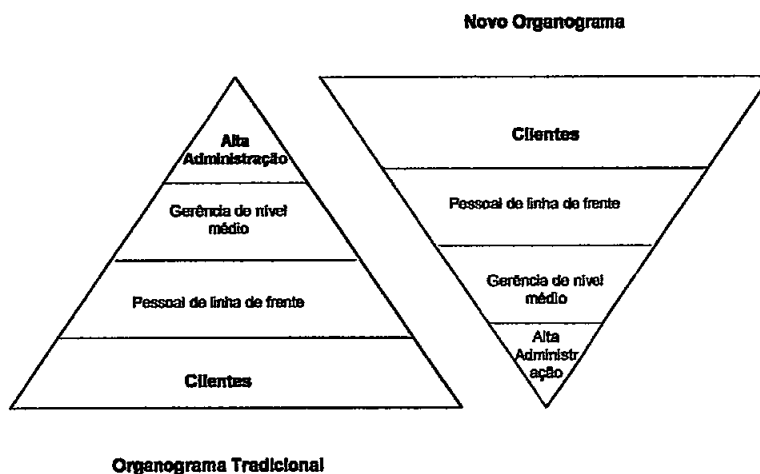
3.5.1. Novo organograma da empresa

O conceito de “centralidade” do cliente inverteu a própria lógica de organização das empresas.

“Enquanto numa primeira fase a organização é construída por forma a garantir uma resposta eficaz às exigências do mercado (...) nas últimas décadas consagra-se definitivamente o primado do cliente” (Lindon et al, 2004, p.26).

Assim, no topo da pirâmide invertida estão agora os clientes, pois são eles que comandam as organizações, sendo que as decisões devem ser tomadas tendo em conta as suas necessidades específicas e expectativas. Esta ideia está espelhada na figura seguinte.

Figura 3.2 – A nova estrutura da empresa



Fonte: Kotler, 2003, p.45

Segundo Adriano Freire, para alcançar bons níveis de rentabilidade “*não basta proporcionar valor aos clientes, é preciso fazê-lo melhor que a concorrência, ao nível do preço, performance, rapidez e/ou serviço, senão não se consegue alcançar receitas suficientes para cobrir os custos (...)*” (Freire, 1997, p.22).

3.6. Ciclo de vida imprevisível

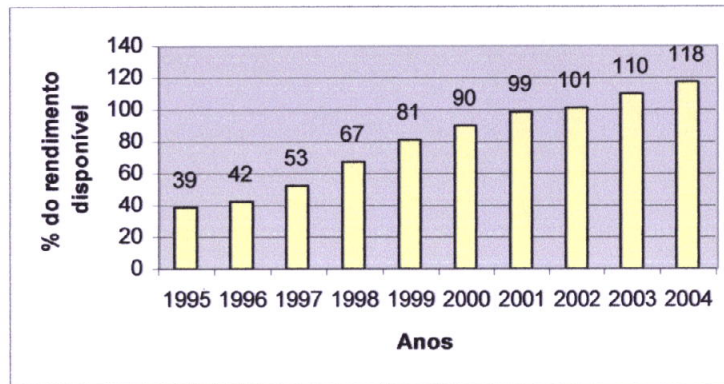
O ciclo de vida do consumidor está a tornar-se cada vez mais imprevisível devido essencialmente a dois factores: desemprego e endividamento.

O desemprego está a atingir níveis bastante elevados em todos os sectores da actividade económica, tornando a situação do país algo preocupante.

“O INE calcula em 430 mil o número de desempregados no terceiro trimestre de 2006, ou seja 7,7% da população activa. Significa isto que, no espaço de um ano, há mais 54 mil pessoas que passaram à situação de desempregados, metade das quais vive na região de Lisboa e Vale do Tejo” (Esteves, 2005, p.15).

Por outro lado o endividamento das famílias portuguesas cresceu a um ritmo bastante elevado, como se pode verificar no gráfico seguinte.

Gráfico 3.1 – Endividamento das famílias portuguesas

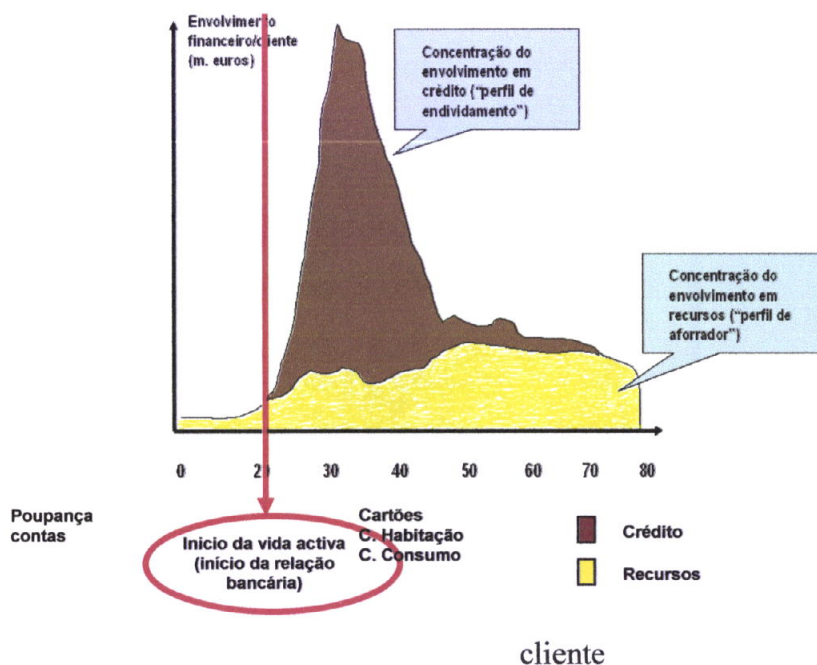


Fonte: Garrido, 2005, p.3

Para além do acesso ao crédito estar bastante facilitado, os consumidores estão a aproveitar os juros baixos oferecidos pela banca, por isso recorrem com bastante frequência aos empréstimos.

Esta situação de sub-endividamento aliada à falta de emprego, vai originar uma situação económica instável, na qual os consumidores terão dificuldades em fazer face à totalidade dos compromissos que assumiram. O ciclo de vida do cliente está descrito na figura seguinte:

Figura 3.3 – Ciclo de vida do



Fonte: Goes, 2005, p.17

3.7. A satisfação do cliente

Em toda a literatura, a satisfação do cliente está longe de ter uma definição única.

A satisfação do cliente é um tema inerente ao atendimento e qualidade de serviço prestada. Ela reporta-se não só aos produtos e serviços adquiridos como também à maneira como o cliente é atendido quando contacta a instituição.

“A satisfação do consumidor é considerada como o vector de desenvolvimento da empresa que permite aumentar a quota de mercado e o volume de negócios, bem como melhorar a sua imagem” (Alves, 2003, p.25).

“A satisfação do cliente é vista como um juízo avaliativo pós-escolha, relativo a uma compra ou transacção específica” (Vilares e Coelho, 2005, p.7).

“A satisfação dos clientes comporta variados e complexos processos psicológicos, ao nível das necessidades ou dos desejos, das crenças e atitudes, das expectativas, das emoções, da percepção, dos processos de atribuição de causalidade e de arrependimento, e dos comportamentos decorrentes dessa in(satisfação)” (Silva, 2003, p.83).

A satisfação do cliente não é uma preocupação recente, antes pelo contrário, é um assunto que ganha novos contornos e assume um papel importante no contexto concorrencial actual.

O objectivo principal de qualquer organização é a satisfação dos seus clientes. Sem clientes a organização não existe.

“A satisfação é geralmente definida como uma função das percepções do cliente e das suas expectativas. O cliente satisfeito é aquele que percebe que o atendimento das suas necessidades pela organização é pelo menos igual àquele que se esperava” (Joos, p.2).

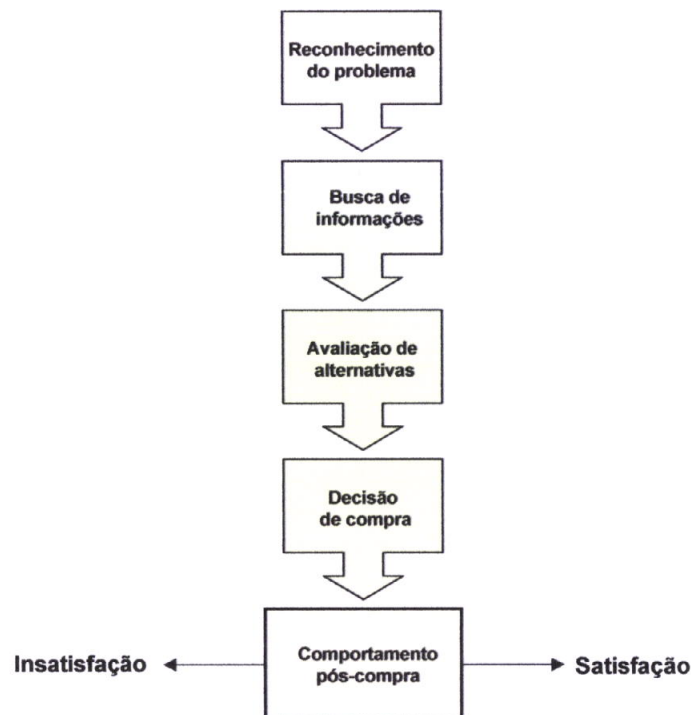
“A satisfação do cliente é derivada da proximidade entre as expectativas do comprador e o desempenho percebido do produto. Se o desempenho não alcançar totalmente as expectativas, o cliente fica desapontado; se alcançar as expectativas, ele fica satisfeito, e se exceder as expectativas ele fica encantado” (Kotler, 2003, p.205).

À satisfação do consumidor segue-se a fidelização. Um consumidor fidelizado tende a dizer coisas positivas sobre o produto a outras pessoas (word of mouth), segue-se a frequência acrescida e as vendas adicionais.

“A ligação entre as vendas, o serviço, a satisfação e os lucros é directa. Quanto mais satisfeito fica o cliente, mais compra. Quanto mais compra, mais se vende. E, de um modo geral, quanto mais se vende, maior é o lucro” (Gerson, 2001, p.5).

Uma verdadeira “roda” que começa, termina e recomeça novamente na satisfação do cliente. O ponto de partida deste ciclo é o cliente. O processo de compra consiste em seguir as etapas como demonstra a figura seguinte.

Figura 3.4 – Etapas do processo de compra do consumidor



Fonte: Adaptado de Kotler, 2003, p.201

Actualmente vivemos numa era em que a oferta é superior à procura, onde a abundância de bens e serviços é superior aos potenciais clientes.

Quando insatisfeitos, os clientes tendem a mudar de fornecedor, pois existem várias alternativas. A dependência dos fornecedores face aos clientes é cada vez maior, devido ao nível de concorrência elevado, à grande diversidade de escolhas e às constantes exigências dos clientes.

A questão da satisfação é extremamente importante, pois quanto maior a satisfação do cliente, maior será a probabilidade na obtenção da sua fidelização. A satisfação constitui sem dúvida, o primeiro passo para a fidelização.

A fidelização para ser duradoura, passa essencialmente pela diferenciação do serviço. Não basta oferecer um serviço ao cliente e satisfazer a sua necessidade, é preciso que esse serviço tenha qualidade e seja diferente dos restantes. Essa diferenciação está relacionada com: o atendimento, simpatia, localização, instalações, imagem e conforto.

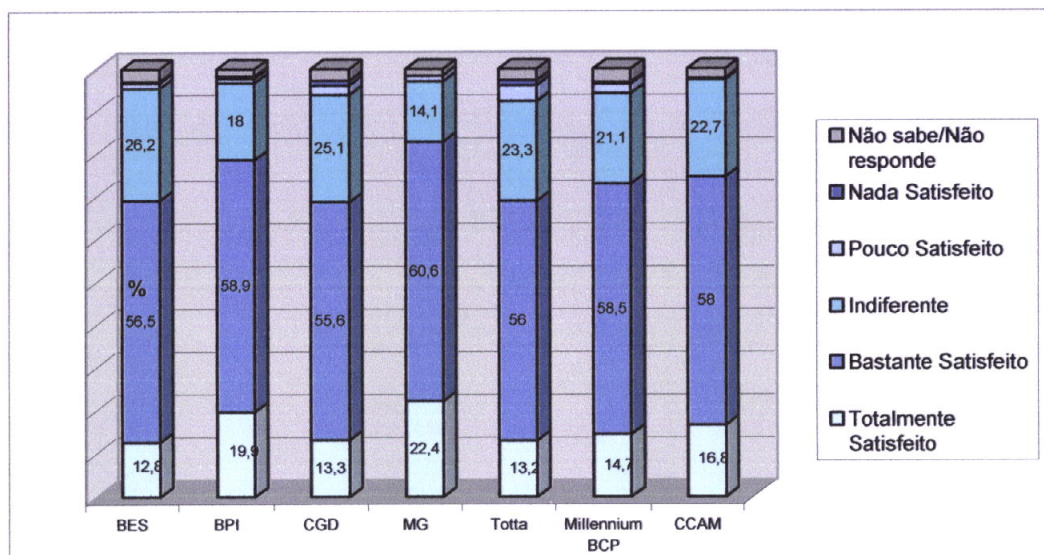
A importância da satisfação do cliente, está relacionada com as acções *member get member*, nas quais está provado que “*cada cliente insatisfeito conta para aproximadamente vinte pessoas, enquanto que os satisfeitos contam apenas para cinco*” (Dutra, p.5). Isto prova o quanto a imagem de uma empresa pode ser rapidamente afectada se ela não prestar a devida atenção aos clientes.

Na prática “*clientes satisfeitos desempenham um papel de comunicação junto de clientes potenciais, função normalmente desenvolvida pelas empresas através de instrumentos típicos de comunicação como a publicidade, as relações públicas, as actividades promocionais e as redes de vendas*” (Silva, 2003, p.86).

“*Os clientes satisfeitos aumentarão provavelmente o número das suas compras ao contrário dos clientes insatisfeitos. Os lucros poderão ser ameaçados não só pela perda de quota de mercado, mas também pela diminuição das oportunidades de venda cruzada*” (Jones e Farquhar, 2003, p.78).

De acordo com os resultados do estudo BASEF- 1ª vaga de 2006 realizado pela Marktest, a grande maioria dos portugueses bancarizados estão bastante satisfeitos com o seu banco, como pode ser visualizado no gráfico seguinte.

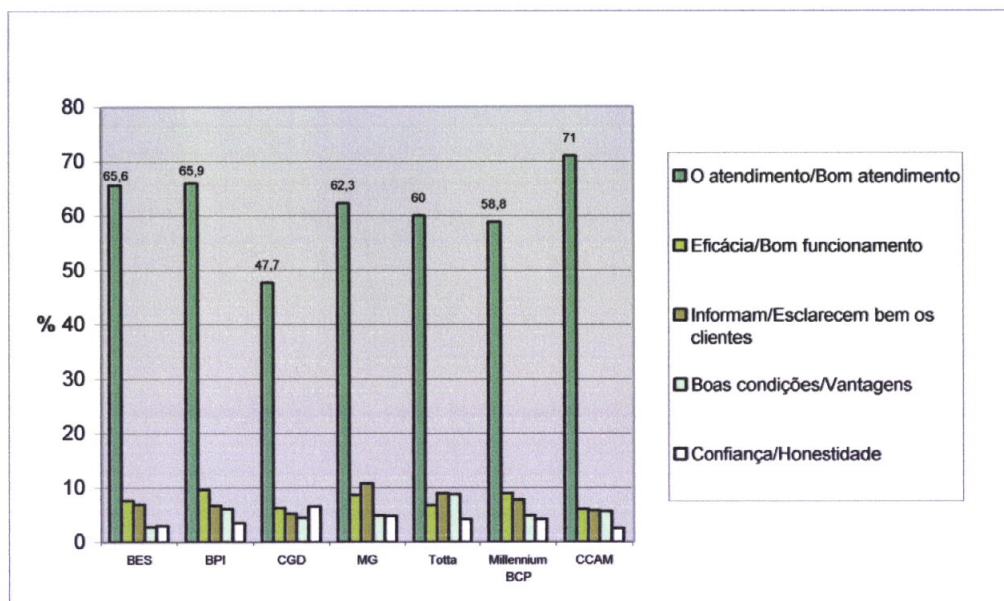
Gráfico 3.2 – Grau de satisfação com o 1º banco



Fonte: Marktest – Basef 1ª vaga de 2006

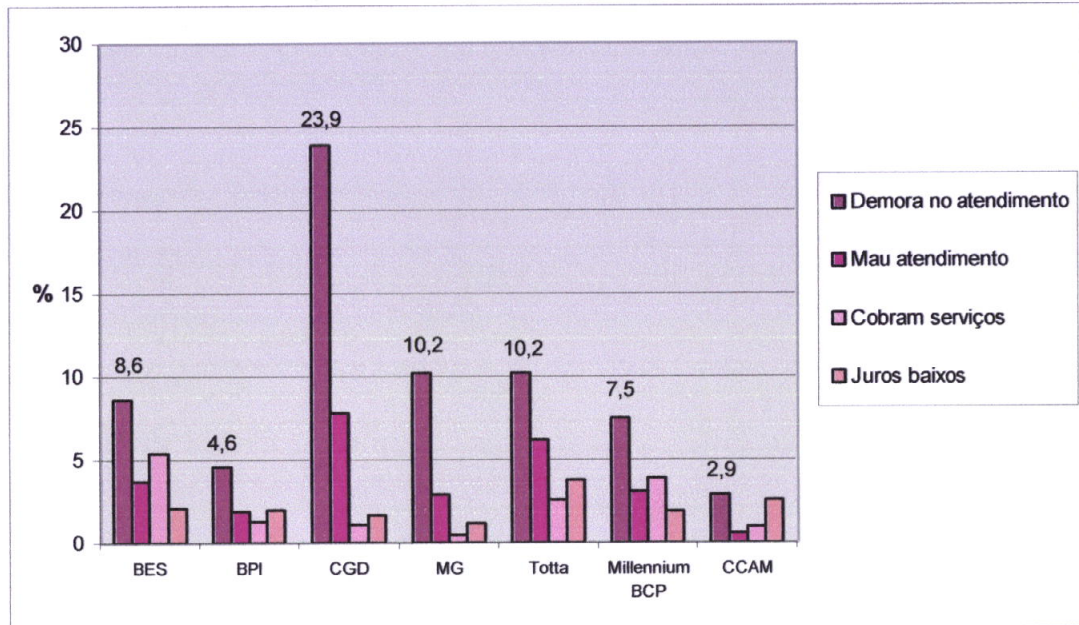
Relacionado com a satisfação e insatisfação, a Marktest realizou um estudo sobre os aspectos que mais agradam e desagradam no 1º banco e também as principais razões de escolha do 1º banco.

Gráfico 3.3 – Aspectos que mais agradam no 1º banco



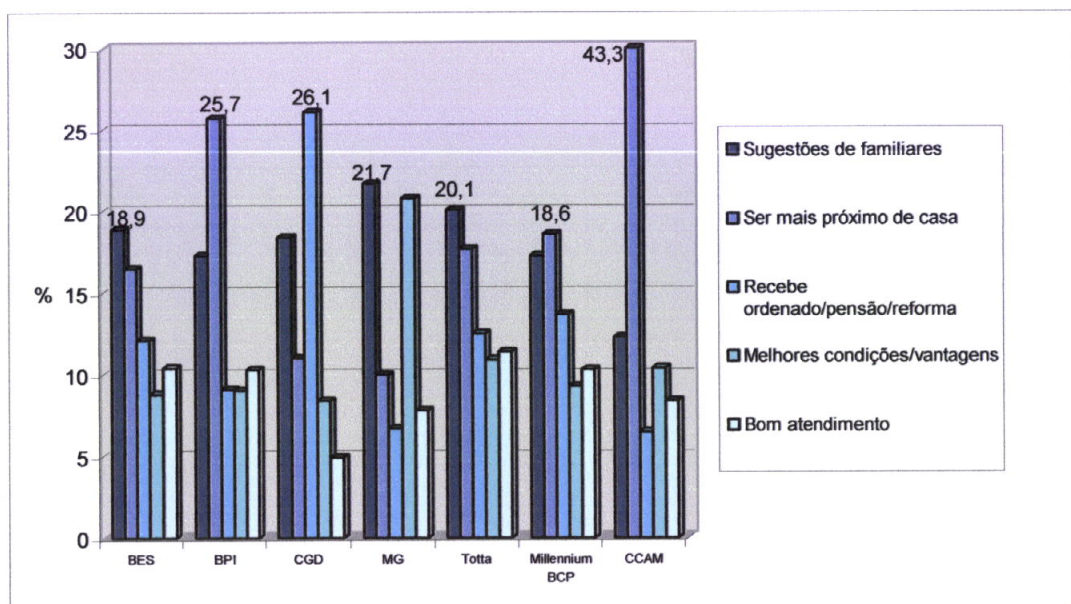
Fonte: Markttest – Basef 1ª vaga de 2006

Gráfico 3.4 – Aspectos que mais desagradam no 1º banco



Fonte: Markttest – Basef 1ª vaga de 2006

Gráfico 3.5 – Principais razões da escolha do 1º banco



Fonte: Markttest – Basef 1ª vaga de 2006

3.7.1. Os factores da satisfação do cliente

Existem quatro factores fundamentais que contribuem para a satisfação do cliente (Alves, 2003, p.141): o produto, as actividades de venda, os serviços pós-venda e a cultura da empresa.

Estes factores estão descritos na figura seguinte.

Figura 3.5 – Factores fundamentais da satisfação do cliente



Fonte: Adaptado de Alves, 2003, p.141

As empresas que pretendem aumentar a satisfação dos seus clientes, são empresas que se preocupam com estes factores e tudo aquilo que os abrange.

O principal objectivo é ganhar vantagens competitivas que são vitais para atingir altos níveis de rentabilidade e que irão permitir dar continuação à actividade da empresa.

3.8. A fidelização do cliente

Em qualquer sector de actividade uma das principais preocupações é a conquista de novos clientes. Todavia, vários autores defendem que *“a aquisição de novos clientes pode custar até cinco vezes mais do que os custos envolvidos em satisfazer e reter clientes existentes”* (Kotler, 2003, p.71).

O conceito de fidelização do cliente tem sido nos últimos tempos amplamente divulgado devido à sua extrema importância.

Um dos primeiros autores que se interessou pela problemática da fidelização do cliente foi Oliver. Segundo este autor *“o paradigma da fidelização, isto é, a compra repetida na mesma loja/marca ou conjuntos de lojas/marcas, baseia-se na satisfação proporcionada pela qualidade do produto ou serviço, sem nunca esquecer as estratégias de marketing”* (Oliver, 1999, p.34).

“A fidelização significa confirmação de uma escolha, opção exclusiva por algo ou alguém e permanência dessa opção num determinado tempo” (Cardoso, 2005, p.1).

“A retenção ou fidelização representa o comportamento efectivo de recompra” (Vilares e Coelho, 2005, p.8).

“Aumentar a retenção de clientes pode melhorar a rentabilidade da empresa, já que aumenta a repetição de compra e a referência a outros potenciais clientes” (Reichheld e Sasser, 1990, p.106).

A busca de novos clientes pode ser mais atraente e motivadora para as equipas das agências, mas é mais cara do que manter um cliente actual. Esta é uma boa razão para as empresas desenvolverem uma estratégia de fidelização de clientes.

“A angariação de novos clientes só faz sentido quando, paralelamente, existe um esforço de fidelização dos clientes actuais” (Nascimento, 2005, p.30).

A fidelização está ligada a uma vertente muito específica do marketing, o marketing relacional. Através do marketing relacional, *“pretende-se construir relações lucrativas e duradouras ao comunicar com o cliente certo, utilizando o produto certo, com a mensagem certa, emitida no momento certo e através do canal certo”* (Gomes et al, 2004, p.50).

“O marketing relacional permite uma relação mais individualizada e de aprendizagem com cada um dos seus clientes, através de uma grande interactividade, de modo a obter a informação necessária para conseguir oferecer um produto/serviço personalizado e ajustado às necessidades específicas de cada cliente” (Antunes e Rita, 2005, p.112).

O marketing relacional baseia-se na ideia de que *“a construção de relações duradouras com os clientes produz resultados positivos ao nível da satisfação e fidelização daqueles”* (Reynolds e Beatty, 1999, p.1).

Segundo o autor Labinas (Labinas, 2005, p.2), existem cinco razões pelas quais se deve manter clientes:

- 1-Razão económica: Perda de clientes significa perda de lucros;
- 2-Razão da substituição: É muito mais barato manter um cliente actual do que conquistar um novo cliente;
- 3-Razão da recomendação: Clientes fiéis convencem outros a comprar;
- 4-Razão do valor do cliente: O poder de compra dos clientes aumenta desproporcionalmente ao longo da sua vida;
- 5-Razão do oportunismo: Clientes fiéis são menos sensíveis a preços mais altos.

Para fidelizar não basta conseguir vender, o essencial é despertar o desejo de voltar, a vontade de querer repetir, a convicção de decidir pelo produto quando é oferecido ao cliente um produto concorrente.

“Fidelidade não se compra, conquista-se a longo prazo através de atitudes que transmitam confiança, respeito, cuidado, atenção e carinho com o outro. Fidelização é um processo contínuo de conquista de lealdade, porque nenhum cliente é fiel de vez em quando, nem para sempre!” (Moutella, 2004, p.1).

Quando perde um cliente, a empresa perde todo o lucro que teria com as suas compras futuras. Num mercado extremamente concorrencial em que impera a lei da

sobrevivência, *“a retenção e fidelização dos clientes tornou-se na regra de ouro que todas as empresas deverão seguir”* (Torcy, 2005, p.1).

3.9. CRM – Customer Relationship Management

3.9.1. O que é o CRM?

Termo anglo-saxónico que se pode traduzir como a *“Gestão da Relação com os Clientes”*.

Na literatura existem inúmeras definições de CRM, no entanto este termo pode ser *“caracterizado por uma prática de gestão focada no modo como as organizações podem conhecer os seus clientes, sugerindo produtos e serviços que potencialmente podem gerar uma maior satisfação”* (Grossinho et al., 2003, p.30).

“CRM é uma abordagem empresarial destinada a entender e influenciar o comportamento dos clientes, por meio de comunicações significativas para melhorar as compras, a retenção, a lealdade e a lucratividade deles” (Swift, 2001, p.12).

“O CRM é uma estratégia de negócio orientada para o cliente, concebida para otimizar o lucro e a satisfação do cliente” (Ferrão, 2003, p.9).

No contexto actual de mudança, com inúmeras ameaças e oportunidades, a orientação para o cliente surge como um imperativo para ganhar vantagem competitiva. Uma organização focada no cliente que construa relações fortes, será capaz de garantir a diferenciação dos seus serviços.

“O CRM é uma estratégia de negócio, uma atitude perante empregados e clientes, apoiada por determinados processos e sistemas em que o objectivo consiste em construir relações duradouras através da compreensão das necessidades (...) e desta forma acrescentar valor à empresa e ao cliente” (Lindon et. al., 2004, p.647).

3.9.2. Objectivos do CRM

O CRM como ferramenta orientada para a gestão do cliente, tem como principal objectivo a criação de valor para o banco, que conhecendo melhor os seus clientes adequa mais facilmente os seus produtos e serviços às suas necessidades. Desta forma, o banco aumenta o cross-selling dos seus clientes e incrementa a sua rentabilidade.

O CRM também cria valor para o cliente, pois são-lhes oferecidos os produtos que mais se adequam ao seu perfil, permitindo que ele tenha uma visão diferente da organização.

De acordo com um estudo realizado pela Deloitte Consulting (Deloitte, 2001, p.2), os objectivos do CRM são:

Para a organização:

- Aumentar, proteger e reter relacionamento com os melhores clientes já existentes, aumentando a rentabilidade e o valor desse relacionamento;
- Melhoria da eficiência interna em toda a organização, de forma a aumentar a eficácia do processo de venda.

Para o cliente:

- Conhecer cada vez mais a sua pessoa em todas as suas perspectivas (pai, marido, trabalhador, adepto de futebol, leitor de jornais...);
- Ser percebido individualmente como um cliente único.

As informações que se vão obtendo relativamente ao cliente vão sendo registadas, por isso o CRM permite uma visão a 360° do cliente. Esta visão permite alcançar elevadas vantagens financeiras e comerciais, pois o banco poderá direccionar a venda de produtos e serviços de forma mais efectiva.

O CRM *“é a forma que as grandes organizações encontraram para conhecer os seus clientes e para interagir com eles de forma coerente através de vários pontos de contacto (...)”* (Lindon et. al., 2004, p.649).

CAPITULO IV – O Profissional de Atendimento

“Estamos sempre procurando melhores formas de atendê-lo. Nenhum cliente é pequeno demais para não ser ouvido. Nenhum funcionário é importante demais para não ter de escutar”

Bob Cox, Presidente do Summit Bank

“Treat your customers the way you would treat your friends or family and they will stick with you forever and provide you with a lot of business” (Conners, 2005, p.2).

“O comportamento tem de ser sempre marcado pelo rigor, pela competência, pela transparência e pela ética profissional. É o comportamento de cada um de nós que fará do nosso banco um banco cada vez mais amigo dos clientes (...)” (Martins, 2005, p.27).

4.1. O papel do atendedor

Hoje os bancos concorrem fortemente entre si para venderem os seus produtos e serviços.

Sendo a qualidade um requisito obrigatório, ela deixou de constituir um factor distintivo ao nível dos produtos, embora permaneça como um aspecto fundamental.

Neste contexto, *“o atendimento e a qualidade do serviço ao cliente tornou-se o factor que pode marcar a diferença, o ingrediente distintivo impossível de copiar, o valor acrescentado que apenas o génio humano é capaz de sintetizar” (Costa, 2004, p.3).*

As instituições dedicam cada vez mais atenção aos problemas da comunicação com os seus clientes. É principalmente através do atendedor que o banco comunica com os clientes e vice-versa.

“O atendedor assume um papel de mediador privilegiado e decisivo entre a organização e o cliente deixando desde logo pressupor que a sua actuação, o modo como comunica com o exterior, o tipo de informações que fornece, influenciam grandemente a qualidade da imagem da organização frente aos clientes (...)” (Figueiredo, 1995, p.4).

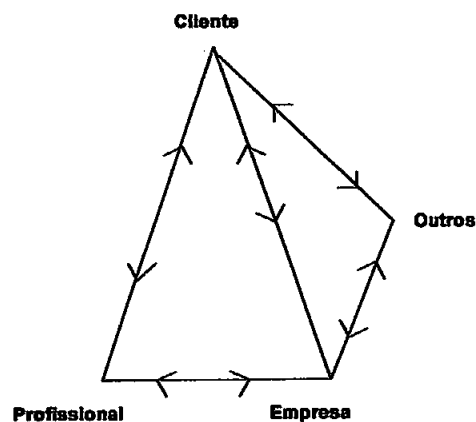
“O papel e a responsabilidade de quem atende os clientes são de procurar aproximar os pontos de vista do cliente e da empresa, para benefício mútuo” (Nascimento, 2005, p.22).

“O bom atendimento prestado pelo atendedor garante a satisfação do cliente, fazendo com que ele não só tenha vontade de procurar seu serviço novamente, mas também divulgá-lo para outras pessoas” (Molina, 2005, p.1).

Qualquer instituição bancária, cria uma imagem própria através dos seus produtos, da sua publicidade, das suas vendas e através do desempenho dos seus atendedores.

Assim, o atendedor coloca-se numa posição privilegiada não só para criar um clima de confiança entre a instituição e o cliente, mas também numa posição que permite fornecer à empresa informações sobre os clientes e a dinâmica do mercado.

Figura 4.1 – A relação com o cliente



Fonte: Nascimento, 2005, p.35

Segundo o mesmo autor, a relação entre profissional - cliente é particularmente importante pelas seguintes razões:

- Efeito de primazia: as primeiras impressões criadas no cliente determinam as percepções e avaliações subsequentes;
- Efeito de recência: as últimas impressões criadas no cliente são melhor recordadas e podem compensar eventuais percepções e avaliações negativas antecedentes;
- Atração pessoal: a confiança e simpatia sentidas pelo cliente, pela sua natureza afectiva, têm uma força decisiva na relação.

Dentro da relação profissional - cliente, a atitude é sem dúvida o factor diferencial no atendimento, pois o cliente espera ser atendido com respeito, atenção, simpatia, criatividade, cordialidade e entusiasmo.

4.1.1. Relação: Atendedor - Empresa

Do ponto de vista do atendedor como representante da empresa, ele espera que esta:

- Forneça informações sobre os objectivos e metas a atingir relativamente ao seu trabalho;
- Reconheça o seu trabalho e o recompense do esforço e resultados atingidos;
- Dê condições necessárias ao exercício da sua função;
- Proporcione formação contínua e adequada.

Estes factores são essenciais para que se estabeleça uma relação de cumplicidade entre a empresa e o atendedor, e este se torne num atendedor profissional capaz de zelar pelos interesses da empresa e dos seus clientes.

O atendedor como representante da empresa tem uma missão a cumprir, que é satisfazer os clientes, e um interesse a realizar, que é a obtenção do lucro.

4.1.2. Relação: Atendedor - Clientes

Nas relações que se estabelecem com os clientes, o atendedor espera que estes:

- O reconheçam como um elemento da empresa;
- O considerem um parceiro sempre disponível para ajudar;
- O aceitem como uma pessoa que também poderá errar.

A função do atendedor é acima de tudo atender, assistir e aconselhar o cliente com profissionalismo.

Um atendedor profissional é aquele que *“é capaz de aplicar os conhecimentos, as informações e as técnicas específicas da actividade que exerce e dominar técnicas relacionadas com relações interpessoais e comunicação”* (Figueiredo, 1995, p.22).

4.2. Regras de etiqueta

Segundo Elane Cabral (Cabral, 2005, p.1), as regras de etiqueta que um atendedor profissional deve seguir são nove:

1ª Regra: Bom humor

Humor significa a capacidade de perceber e apreciar o que é divertido. O atendedor deve ser capaz de não se deixar abater pelas chatices do dia-a-dia. A boa disposição é condição essencial para que todo o processo de venda corra bem.

2ª Regra: Vestir-se bem

Vestir-se adequadamente é um mandamento básico para quem busca sucesso profissional. Não há uma fórmula correcta para esta regra, o importante é evitar os excessos, mas também não pecar pelo desleixo.

3ª Regra: Portar-se correctamente

A imagem que uma pessoa constrói ao longo da sua vida profissional está directamente relacionada com seu comportamento no ambiente de trabalho.

O curriculum do colaborador pode ser invejável, mas se comete constantemente deslizes no relacionamento com colegas e clientes corre o risco de tornar-se mais conhecido pelas suas gafes que pela sua competência. O portar-se correctamente está relacionado com as boas maneiras no ambiente de trabalho.

4ª Regra: Bom relacionamento

O ambiente de trabalho é como um “campo minado” que está cheio de armadilhas que podem comprometer a boa imagem do profissional. O perigo pode estar nas festas, nos almoços, nas viagens de negócio e até num simples telefonema. O bom relacionamento está relacionado com atitudes que se devem ter no dia-a-dia com as outras pessoas, evitando assim gafes e consolidando uma boa imagem.

5ª Regra: Saber convidar

Jantares ou almoços de negócios são uma constante na vida profissional. Clientes, chefias e colegas são muito prováveis à mesa. O saber convidar está relacionado com determinadas regras a seguir quando se está na condição de quem convida.

6ª Regra: Facilitar a vida no trabalho

No trabalho convivemos praticamente sempre com as mesmas pessoas, conversamos, pedimos favores e por vezes até nos chateamos. As chefias e os colegas podem ser considerados uma segunda família, por isso é importante ter um bom ambiente de trabalho.

7ª Regra: Evitar constrangimentos no trabalho

Como o ambiente de trabalho é sempre muito exigente para o profissional que quer desempenhar bem as suas funções, é preciso cuidado redobrado na relação com as outras pessoas.

O profissional deve:

- Ser sempre cordial, evitar intimidades com colegas e com órgãos de chefia;
- Evitar reclamar, falar mal dos colegas e ser inconveniente.

8ª Regra: Adoptar um estilo na internet

O e-mail provocou uma verdadeira revolução na comunicação interpessoal. É simples, acessível, directo e muito prático na comunicação com os clientes. Sendo este um meio de comunicação bastante importante nos dias de hoje, é preciso estar atento e evitar determinados erros.

9ª Regra: Evitar as gafes

As gafes devem ser sempre evitadas para que se possa manter uma postura sempre correcta no local de trabalho. São pequenos detalhes relacionados com o fumar, o beber o uso e abuso do telemóvel que fazem a diferença.

Algumas atitudes como apresentar-se bem, adoptar práticas e hábitos de boa convivência e tornar-se uma pessoa agradável, podem ajudar a construir uma imagem pessoal positiva que irá facilitar a interacção do profissional com outras pessoas no seu ambiente de trabalho.

Nenhuma regra pode causar boa impressão se for tratada de modo impessoal. O importante, é adaptar um estilo pessoal e marcante no comportamento a ter e nas regras a seguir.

4.3. Conhecimentos para o exercício da função

Para que possa desempenhar a sua função com eficácia e eficiência, o atendedor bancário tem que possuir conhecimentos a vários níveis.

De acordo com o autor José Figueiredo (Figueiredo, 1995, p.23), estes conhecimentos são:

- Conhecimentos tecnológicos: são indispensáveis à manipulação de equipamentos técnicos;
- Conhecimentos sobre a empresa: ter uma visão alargada da empresa, conhecer o seu historial, a sua missão e os seus objectivos;
- Conhecimentos de técnicas bancárias: é indispensável conhecer a oferta da empresa em termos de produtos e serviços, saber executar as operações e saber aplicar as técnicas de vendas;
- Conhecimentos administrativos: saber verificar, redigir e preencher documentos e impressos;
- Conhecimentos teóricos: conhecer conceitos, noções gerais e estar bastante informado;

-Conhecimentos sobre técnicas de comunicação: dominar o conhecimento e instrumentalização de técnicas comportamentais que facilitem qualquer tipo de relação interpessoal com os clientes e com os colaboradores.

Para além de ter de estar alerta aos sinais da concorrência, o atendedor tem de estar atento à receptividade do cliente e saber diagnosticar as suas motivações.

"O atendedor tem que ser profissional na informação que dá ao cliente. Tem que estabelecer uma aproximação pró-activa indicando-lhe as melhores alternativas de investimento" (Dillon, 1997, p.2).

4.4. Competências do atendedor

Para além dos conhecimentos atrás mencionados, o atendedor no desempenho da sua função tem que possuir e desenvolver algumas competências que o ajudarão no atendimento e concretização da venda:

4.4.1. Argumentação

Todos os atendedores deverão ter uma boa capacidade de argumentação. Essa capacidade pode ser nata ou adquirida através da formação.

Aquilo que se pretende, é evidenciar os pontos fortes do produto/serviço e despertar a atenção, o interesse e a necessidade do cliente.

No passado apostava-se sobretudo numa boa comunicação com o cliente e numa boa aparência física.

Hoje em dia, a tónica é posta na criação de uma relação de confiança com o cliente, na competência e na honestidade. A disponibilidade e o cumprimento de promessas são factores bastante valorizados pelos clientes.

"A era do super-vendedor palavroso já passou, emergindo a era do consultor do cliente, aquele que se coloca do seu lado para o ajudar a comprar bem (...). O tempo do vendedor-caçador já lá vai, surgindo o vendedor-criador ou cultivador, aquele que

cuida do cliente como quem cuida de um pomar, plantando-o, regando-o, limpando-o, finalmente, colhendo os seus frutos” (Nascimento, 2005, p.36).

4.4.2. Persuasão

Persuadir não é decidir pelo cliente, não é esconder informação, não é enganá-lo nem manipular a sua escolha.

“Persuadir é levar o cliente a tomar livremente um decisão que é favorável aos nossos interesses” (Costa, 2004, p.18).

O atendedor só ajudará o cliente, se lhe der informação sobre todas as alternativas, se lhe indicar os prós e os contras das várias hipóteses e se o deixar escolher.

Ainda de acordo com este autor, o roteiro persuasivo da venda é composto por três fases:

1ª-Salientar necessidades;

2ª-Fornecer informação relacionada com produtos e serviços que vão ao encontro dessas necessidades;

3ª-Fechar a venda.

4.4.3. Saber Escutar

O saber escutar é uma condição que deverá estar sempre presente numa relação de atendimento.

O atendedor deverá ouvir o cliente com atenção, de modo a recolher o máximo de informação possível (situação familiar, situação profissional, hobbies, etc), isso irá ajudá-lo a direccionar a oferta do banco. Também é importante dar feedback ao cliente para que este perceba a atenção que o atendedor lhe está a dedicar. O atendedor deverá escutar mais e dizer apenas o relevante.

De acordo com o autor José Nuno Costa (Costa, 2004, p.37), os princípios comportamentais da escuta activa são:

- ✓ Parar de falar;
- ✓ Manter o contacto visual;
- ✓ Não expressar desacordo;
- ✓ Respeitar os silêncios e pausas do cliente;
- ✓ Dar feedback;
- ✓ Identificar a questão central da situação;
- ✓ Fazer perguntas ou reformular;
- ✓ Responder ou argumentar.

“Saber ouvir os clientes, não confundindo o conteúdo do que dizem com a forma, por vezes menos correcta, como o fazem, é a atitude profissional. Ouvir para aprender, aprender para melhorar, e melhorar para servir os clientes de forma mais efectiva” (Nascimento, 2005 p.21).

4.4.4. Empatia

O cliente é o verdadeiro foco do atendedor, como tal, deve manter com ele uma comunicação constante.

O atendedor deve ser capaz de entrar na pele do cliente, ver através dos seus olhos, entender os seus pontos de vista e ser sensível a eles, isto é empatia.

Ser empático é *“ter a capacidade de se colocar no ponto de vista do outro, adaptar o seu quadro de referência com o objectivo de melhor apreender o significado do seu comportamento”* (Figueiredo, 1995, p.46).

“O conceito de empatia é central para o sucesso de qualquer relacionamento interpessoal. Diz respeito à capacidade de conseguir sintonia com as emoções do outro, de o compreender e de se colocar no seu lugar” (CEGOC, 2005, p.32).

Se houver empatia uma relação interpessoal a probabilidade de persuasão aumenta consideravelmente.

4.4.5. Comunicação

Para o atendedor, a comunicação é um factor muito importante. Os bons comunicadores, não só fazem passar a mensagem como também as emoções.

“A comunicação é um intercâmbio de ideias e afectos entre pessoas. Para ser eficaz exige congruência entre a comunicação verbal e a não-verbal” (CEGOC, 2005, p.33).

Comunicação Verbal

O atendedor tem que ter muito cuidado com as palavras que emprega, evitando usar termos demasiado técnicos. Algumas expressões são sentidas negativamente pelo cliente, e isso é suficiente para destruir a credibilidade comercial.

Comunicação Não-Verbal

A comunicação não-verbal é composta por atitudes e gestos. É muito importante transmitir segurança, simpatia e disponibilidade ao cliente. Muitas vezes, uma atitude vale mais que mil palavras.

Quer através da comunicação verbal, quer através da não-verbal, é importante que se consiga um equilíbrio entre a forma de comunicar dos dois intervenientes.

Através da comunicação, o atendedor deve acima de tudo estar centrado no cliente, adaptando-se às suas particularidades e respondendo com rigor aos seus desejos, necessidades e expectativas.

4.5. Formação

A economia no geral e o sector bancário em particular, enfrentam um enquadramento competitivo em acelerada mudança. A única resposta possível ao desafio da concorrência é a qualificação dos recursos humanos.

De todas as áreas da gestão de recursos humanos, a formação profissional tem sido uma das que mais atenção tem suscitado nas últimas décadas.

A formação interna (presencial e e-learning) assume um papel extremamente importante, tendo como principal objectivo preparar os colaboradores do ponto de vista técnico, comercial e até comportamental, para melhor servirem os seus clientes.

“As empresas devem preparar os seus colaboradores para assumirem um grau mais elevado de autonomia e responsabilidade, formando-os e gerindo-os adequadamente”
(Nascimento, 2005, p.29).

“A formação funciona como um factor de mudança de mentalidades e de preparação para a mudança, sendo devidamente planificada pelo banco e de acordo com os seus objectivos” (Simões et al., 2002, p.43).

“A filosofia base da formação, consiste em moldar as competências de uma ou mais pessoas de acordo com as recentes inovações tecnológicas ou comportamentais”
(Barata e Gomes, 2004, p.100).

A oferta bancária de soluções cada vez mais personalizadas em matéria de produtos e serviços, obrigam à aquisição de conhecimentos técnicos num curto espaço de tempo, daí a importância da formação continua.

“Todos os dias surgem novas preocupações que exigem formação específica adequada não apenas para facilitar um contacto mais eficaz com a clientela, mas, igualmente, para a criação de competências técnicas indispensáveis ao desenvolvimento do sector”
(Rodrigues, 2005, p.44).

Mesmo que se tenha adquirido uma boa base de formação teórica, é necessário acompanhar permanentemente as mudanças que vão ocorrendo no sector bancário.

4.5.1. Em sala

A formação presencial em sala é definida pelo banco tendo em conta os seus objectivos estratégicos.

As principais áreas de formação incidem sobretudo ao nível dos produtos, aplicações informáticas e técnicas de venda/negociação.

Para acompanhar o mercado em constante evolução, este tipo de formação deverá ser ministrado de uma forma contínua e se possível abranger o maior número de colaboradores.

Numa perspectiva de contenção de custos, normalmente este tipo de formação é ministrada a um número restrito de colaboradores que depois farão nos seus postos de trabalho a desmultiplicação em cascata.

A formação presencial para ser eficaz não deverá ser demasiado longa, isto para evitar a dispersão da atenção dos formandos.

“As pessoas recordam melhor as primeiras e as últimas coisas que ouvem numa apresentação. E raramente fixam mais do que três grandes ideias” (Communication Briefings, 2000, p.122).

Segundo a autora Carla Patrocínio (Patrocínio, 2004, p.2), o ensino presencial é caracterizado por:

- Mesma localização espaço-temporal alunos e docentes;
- Re-adaptação imediata à motivação/interesse dos alunos;
- Aplicação de técnicas pedagógicas para salientar conceitos importantes;
- Gestão da aula determinada pelo docente;
- Reacção imediata à aquisição de conhecimentos;
- Conhecimento transmitido pelo docente simultaneamente para todos os alunos.

Na formação em sala, o momento deve ser reservado essencialmente para desenvolver o “saber fazer” e o “saber ser” de cada formando.

4.5.2. E-Learning

“Com a massificação das tecnologias de informação e a cada vez maior flexibilidade no uso das mesmas, a sua influência e características fizeram-se sentir também sob os métodos tradicionais de ensino, gerando novos e renovados modelos de aprendizagem e novas estruturas organizacionais” (Pereira, 2005, p.33).

A formação e-learning ou formação à distância é uma nova metodologia de ensino que vem complementar a formação presencial.

Através de um computador, em casa ou no local de trabalho, a formação e-learning constitui uma oportunidade de aprender à distância com todo o conforto e flexibilidade.

Esta nova metodologia tem ganho expressão nos últimos anos por ter sido capaz de responder às necessidades formativas e de constante actualização.

De acordo com Marta Carvalho (Carvalho, 2003, p.16), o sucesso desta plataforma deve-se a várias causas:

- Formação sempre disponível: permite o acesso à formação onde e quando for necessário;
- Baixos custos: Reduz as necessidades de deslocação e ausências do local de trabalho e com elas o custo de formação;
- Flexibilidade: os formandos podem estudar quando quiserem, utilizando a estratégia que considerarem mais ajustada;
- Customização: pode ser customizado atendendo às necessidades do indivíduo ou da organização;
- Escalabilidade: possibilidade de ajustar a formação a grandes grupos;
- Registo e monitorização de resultados: é possível acompanhar o progresso de cada formando e, em termos de organização, é possível fazer um rastreio do progresso de todo o grupo;
- Pode ser combinado com outras metodologias: possibilidade de oferecer cursos variados que podem integrar soluções mistas, associando ao e-learning outra metodologia, por exemplo, presencial.

Segundo o autor António Lopes (Lopes, 2000, p.2) as vantagens e desvantagens da formação à distância são:

Vantagens:

- Possibilita uma maior cobertura geográfica, contribuindo para aumentar a igualdade de oportunidades no acesso à oferta formativa;
- Elimina os constrangimentos temporais associados à formação presencial;
- Proporciona uma maior flexibilidade na selecção do local de formação;
- Promove a experimentação e a familiarização com as tecnologias *on-line*;
- Permite a implantação de metodologias activas, baseadas na interacção entre todos os intervenientes;
- Possibilita uma maior adaptação ao estilo individual dos formandos.

Desvantagens:

- Existe um maior isolamento dos formandos;
- Revela algumas dificuldades em se adequar a todas as áreas de formação nomeadamente de carácter prático;
- A tecnologia funciona como um obstáculo à própria formação;
- Revela-se mais adequada a um público adulto. Exige-se que os formandos possuam maturidade, auto-motivação e auto-disciplina;
- Exige ligações fiáveis, e muitas vezes encontram-se congestionadas;
- Torna-se difícil a aplicação de metodologias tradicionais que permitam avaliar com precisão o desempenho dos formandos durante a formação.

“A opção por formação através de plataformas de e-learning representa não só uma redução efectiva nos custos, como também uma diminuição no absentismo dos colaboradores e um incentivo à própria autonomia e autodisciplina, reforçando estas próprias competências internamente” (Pereira, 2005, p.33).

A plataforma de formação e-learning assente numa filosofia de auto-estudo baseada no principio de **@prender...quando, onde e como quiser**, está cada vez mais divulgada e enraizada nas organizações. A formação tradicional é quase mera recordação.

“A formação continua on-line está a criar uma nova e distinta realidade educacional - que será o futuro da educação” (Drucker, 2000, p.82).

4.6. Etapas da venda e da negociação

A acção comercial de venda entre atendedor - cliente implica a passagem por várias etapas como é referido nas abordagens seguintes. A primeira etapa está relacionada com o contacto do cliente, nomeadamente contacto telefónico para agendamento de reunião. Após esta primeira fase, a acção comercial percorre várias etapas até ao fecho da venda e agendamento de contactos futuros.

4.6.1. Abordagem CEGOC

De acordo com esta abordagem a acção comercial implica a passagem por cinco etapas (CEGOC, 2005, p.44) com os seguintes objectivos:

Contactar

Criar os alicerces a uma relação de confiança com o cliente;

Conhecer

Saber das necessidades do cliente e fazer com que ele tome consciência delas;

Convencer

Mostrar o ajustamento do produto ou oferta às necessidades do cliente;

Concluir

Fechar o contrato;

Consolidar

Dar segurança à opção feita pelo cliente e guiá-lo para futuras soluções.

Estes são os cinco pontos de passagem obrigatória numa abordagem comercial. Cada etapa tem um objectivo que, só sendo atingido lhe permite passar à etapa seguinte.

4.6.2. Abordagem DELOITTE CONSULTING

Por outro lado, a abordagem da Deloitte (Deloitte, 2005, p.4) relativamente à acção comercial mas numa perspectiva de CRM, implica a passagem por nove etapas sequenciais:

Construir

Antes de abordar o cliente, é necessário planear e preparar esse contacto. É fundamental reagrupar as informações relativas a esse cliente, ter todos os documentos necessários para que depois possa estabelecer esse contacto de forma mais efectiva.

Conhecer

Quando inicia qualquer contacto com o cliente, cabe ao atendedor a responsabilidade de criar um clima confortável para que ambas as partes possam partir para um clima de negociação. Depois o atendedor deve passar de imediato para o assunto central do encontro. Devem ser colocadas questões para descobrir os P.I.C. - pontos de interesse do cliente. As questões são fundamentais para conhecer o cliente, e para ajustar a argumentação aos seus interesses.

Customizar

Depois dos P.I.C. estarem identificados e anotados, é possível apresentar e defender o produto ou serviço. O atendedor vai dar todas as informações úteis do produto em causa, que possam contribuir para a sua tomada de decisão favorável.

Consolidar

Esta fase é muito importante, porque consiste no cimento da argumentação. O atendedor tem que levar o cliente a reflectir positivamente no produto, tem que reagir às suas respostas positivas de modo a que o cliente consolide a sua posição.

Contornar

As objecções colocadas pelos clientes são obstáculos à negociação. Cada vez que uma objecção é apresentada, o atendedor deverá contorná-la respondendo. Uma das maneiras de contornar objecções é através do método T.O.P – transformar a objecção em

pergunta/proposta. Este método baseia-se na ideia de que o único meio de convencer alguém, é levá-lo a encontrar a resposta à sua própria questão.

Considerar

O atendedor deve valorizar o cliente e considerá-lo como um “**Cliente Rei**”. Deve acima de tudo, interessar-se por ele, pelas suas preocupações, e mostrar interesse na sua conversa.

É fundamental que o atendedor seja sincero:

- Deixar bem claro aquilo que pode oferecer;
- Nunca prometer o que não pode cumprir;
- Cumprir sempre o que promete.

O atendedor deve escutar atentamente o cliente, para saber o que ele pretende, o que espera e como o poder ajudar. Empenhar-se em resolver os problemas colocados pelos clientes, de forma rápida e eficiente. Deve fazer o cliente sentir-se especial e único!

Concluir

Nesta fase o atendedor construiu com o cliente a decisão consciente de como podem ser satisfeitas as suas necessidades. Está tudo preparado para se fazer o fecho da reunião, que poderá originar uma venda ou não.

Carregar

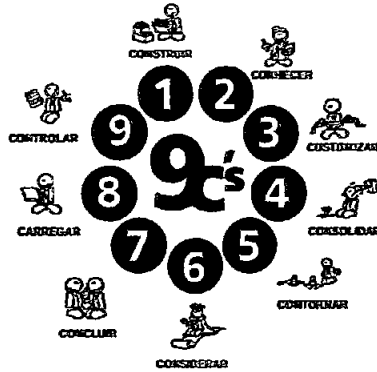
A informação e a actualização das bases de dados são um dos principais aliados dos utilizadores. O carregamento de toda a informação que recolheu ao logo do contacto, é extremamente importante pois permite realizar abordagens comerciais mais eficazes porque são direccionadas para as efectivas necessidades dos clientes.

Controlar

Toda a informação carregada e actualizada permite acompanhar o cliente ao longo do tempo de uma forma personalizada. Assim, é possível controlar os compromissos

assumidos, identificar novas oportunidades e proporcionar ao cliente um melhor atendimento.

Figura 4.2 – O ciclo comercial do CRM: os 9 C's



Fonte: Deloitte, 2005, p.27

4.7. Atendimento personalizado

Actualmente os bancos procuram reter os seus clientes através da diferenciação da sua oferta materializada em produtos e serviços inovadores e através do atendimento bancário prestado.

Como os produtos e serviços oferecidos pela banca são semelhantes, o atendimento, em especial o atendimento personalizado é um dos argumentos mais fortes para a fidelização dos clientes.

A crescente automatização reduz os contactos directos entre atendedor - cliente, que são momentos privilegiados para construir a sua fidelização. Assim, o serviço de atendimento terá de ser cada vez mais personalizado e profissional de forma a permitir o melhor aproveitamento desses contactos.

No âmbito do princípio de atendimento personalizado, José Nascimento refere que: *“os clientes são todos iguais e todos diferentes. Iguais em oportunidades (...). Contudo, do ponto de vista comercial, deve-se tratar de forma igual o que é igual, e de forma diferente o que é diferente. Nem todos os clientes têm o mesmo potencial ou*

efectividade de compra, devendo a sua gestão ser selectiva e racional” (Nascimento, 2005, p.26).

Do ponto de vista comercial de um banco, há clientes que merecem um atendimento mais personalizado e uma maior dedicação por parte do atendedor; são os clientes mais rentáveis e aqueles que tem um maior potencial de negócio.

A regra dos 80/20 – **Lei de Pareto**, diz-nos que 20% dos clientes proporcionam 80% das vendas, e são estes clientes a quem o banco tem que prestar um serviço de maior valor, com mais acompanhamento e mais regalias.

Os restantes clientes com pouco envolvimento e pouca expressão em termos de rentabilidade, tem um atendimento menos diferenciado na perspectiva do banco, contudo não deverão ser desprezados. Esta é a regra do atendimento praticada pelas várias instituições bancárias.

O principal objectivo do atendimento personalizado, é tratar cada cliente como um cliente único, com aspirações e necessidades únicas. Este objectivo pode resumir-se em *“tratar clientes diferentes de forma diferente”* (Correia, 2005, p.40).

Há que oferecer ao cliente aquilo que ele necessita, mas também surpreendê-lo com algo que supere as suas expectativas. Devemos proporcionar-lhe *“respostas e soluções aos seus problemas de maneira mais rápida e satisfatória”* (Kotler, 2003, p.67).

4.7.1. Automatização versus personalização

As mudanças demográficas ocorridas levaram ao crescimento de grandes centros populacionais e à criação de novos estilos de vida alterando o comportamento dos consumidores.

A globalização dos mercados aliada à constante troca de informação entre os bancos, criou condições para alterações nos padrões de procura dos serviços bancários ligados à facilidade, acessibilidade e rapidez.

O cliente cada vez mais exigente, leva uma vida mais activa valorizando cada vez mais a variável tempo. O actual cliente pretende conveniência mas acima de tudo rapidez de resposta.

Neste contexto, nos últimos anos tem-se assistido a uma verdadeira explosão de novos canais de distribuição alternativos.

Os bancos lançaram os call centers, ATM, ATS, serviços móveis, internet banking, quiosques multimédia e TV interactiva com o objectivo de servirem o cliente de uma forma mais rápida e terem mais tempo para a actividade comercial.

Segundo o autor Péricles Pires (Pires e Filho, 2001, p.61), o quadro seguinte reflecte as principais vantagens e desvantagens do atendimento personalizado versus automatização.

Figura 4.3 – Vantagens e desvantagens do atendimento automatizado e do atendimento personalizado

	Vantagens	Desvantagens
Atendimento Automatizado	Conveniência Disponibilidade Ser prático Baixo Custo Rapidez	Impessoalidade Resistências Fobias/medos/bloqueios Desumanização do atendimento Redução do contacto com clientes
Atendimento Personalizado	Relacionamento Prestígio Atenção/Cordialidade Confiança Pessoal Segurança Psicológica	Custo elevado

Fonte: Adaptado de Pires e Filho, 2001, p.61

Se por um lado a tecnologia aplicada à automatização bancária traz a conveniência do atendimento 24 horas por dia, 7 dias por semana em qualquer ponto do país e no conforto da nossa casa, por outro lado, despersonaliza o atendimento suscitando medo e desconfiança na sua utilização.

As caixas automáticas proporcionam aos seus utilizadores uma série de vantagens já enumeradas anteriormente sendo a mais importante a conveniência em termos de tempo, lugar e acesso.

De acordo com os resultados do estudo Basef 1ª vaga de 2006, um estudo realizado pela Marktest, relativamente à forma como os clientes contactam com o seu primeiro banco, o canal preferido para a maioria dos clientes são as caixas multibanco seguida do contacto pessoal com o balcão, como foi apresentado anteriormente no capítulo II - gráfico 2.2.

Apesar dos canais automáticos terem cada vez maior aceitação, verifica-se que uma grande percentagem de clientes continua a preferir deslocar-se à sua agência e resolver os problemas de uma forma mais pessoal.

O atendimento personalizado *face to face* e a relação humana subjacente, continua a ser bastante valorizado pelos clientes.

A rapidez no atendimento, a simpatia e pró-actividade de quem atende, são factores decisivos na escolha da instituição bancária.

4.8. Reclamações

As reclamações e sugestões que os clientes dirigem, independentemente de serem verbais ou escritas, são sempre importantes e devem ser alvo de atenção especial.

“As reclamações dos clientes podem dever-se a deficiências na oferta ou a falhas de comunicação. Em qualquer dos casos, a responsabilidade recai sobre a organização. Importa identificar as causas profundas das reclamações e prevenir a sua repetição (...)” (Nascimento, 2005, p.41).

As reclamações são sempre coisas boas, os motivos que as originam é que são maus.

“Um cliente que manifesta o seu desagrado reclamando, é uma bênção (...)” (Costa, 2004, p.46).

Assim, as reclamações podem ser consideradas um presente, na medida em que o cliente oferece:

- Oportunidade de inverter uma situação negativa e aumentar a sua proximidade e confiança;
- Informação preciosa para adequarmos melhor os nossos produtos e serviços.

Os clientes que reclamam acreditam na capacidade que o banco tem de melhorar, e dão voz à insatisfação de muitos outros que não se manifestam mas abandonam o banco silenciosamente.

A maioria dos clientes só reclama quando considera que o benefício de reclamar é superior ao custo que terá de suportar em fazê-lo.

Reclamar tem custos para o cliente, e segundo o autor José Rafael Nascimento (Nascimento, 2005, p.42), são os seguintes:

- Temporais: deixar de fazer outras coisas;
- Financeiros: transportes, comunicações;
- Físicos: em consequência do stress, aborrecimentos;
- Psicológicos: sentimentos de culpa, arrependimento;
- Sociais: imagem, conflito.

Os clientes que reclamam, são clientes insatisfeitos com algo. Segundo o autor Carlos Brito (Brito, 2004, p.6), os clientes insatisfeitos são caracterizados por:

- Mais de 90% dos clientes não satisfeitos não voltam a comprar;
- Cada cliente não satisfeito comunica isso a cerca de 10 pessoas;
- Só cerca de 5% dos clientes não satisfeitos reclamam.

As reclamações por escrito revelam agudização de conflitos decorrentes de problemas não resolvidos numa primeira abordagem directa. Nestas situações uma resposta rápida e eficaz é fundamental dado que a confiança do cliente se encontra fragilizada.

“O atendedor profissional deverá mostrar-se capaz de transformar situações de reclamação e ou conflito em situações de «resolução do problema»” (Figueiredo, 1995, p.92).

Muitas vezes as reclamações resultam de um erro cometido pelos atendedores. Mas é preciso não esquecer que errar é humano!

O importante é reconhecer o erro e aprender com ele, na perspectiva de uma melhoria contínua do atendimento ao cliente. Há que aproveitar a oportunidade de transformar um cliente insatisfeito num aliado.

Todos os colaboradores podem ser confrontados com reclamações por parte dos seus clientes, na medida em que *“o atendimento é feito por todos, é da responsabilidade de todos, compromete todos, pois todos trabalham para o mesmo fim, que é a satisfação do cliente”* (Nascimento, 2005, p.17).

CAPITULO V – A Qualidade e os Serviços

“A qualidade é a nossa melhor garantia da fidelidade do cliente, a nossa mais forte defesa contra a competição estrangeira e o único caminho para o crescimento e para os lucros”.

John F. Welch, Presidente da General Electric

“Quality may be undefined, its importance to firms and consumers is unequivocal”.

Parasuraman, Zeithaml & Berry

“No futuro haverá dois tipos de empresas – as que apostam na qualidade total e as que foram à falência”.

Robert Millar

5.1. O que é a Qualidade?

A qualidade é um tema actual cada vez mais debatido, é objecto de conferências, colóquios, obras e artigos de revistas.

Nos dias de hoje, a qualidade é entendida pelas instituições como sendo um vector estratégico emergente e prioritário para o sucesso da sua actividade. A procura da excelência em termos de produtos e serviços prestados, é acompanhada de uma verdadeira “obsessão” pela qualidade.

Mas o que é a qualidade?

O termo qualidade é um conceito muito complexo e tem múltiplas definições, tendo sido usado para descrever uma grande variedade de fenómenos.

Philip Kotler afirma que *“qualidade é a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afectam a capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas”* (Kotler, 2003, p.79).

Para Fey e Gogue *“a qualidade de um produto ou de um serviço é a sua aptidão para satisfazer as necessidades dos utilizadores”* (Fey e Gogue, 1983, p.13).

“A adequação ao uso é a capacidade do produto ou do serviço em satisfazerem, com sucesso, os objectivos do utilizador durante a sua utilização. Este conceito de adequação ao uso, designado por qualidade, é um conceito universal (...)” (Ganhão, 1994, p.15).

Para Reeves e Bednar, a qualidade pode ser definida como *“valor, conformidade com as especificações, conformidade com os requisitos, adequação ao uso, prevenção de perdas, ou como resposta às, ou ultrapassagem das expectativas dos consumidores”* (Reeves e Bednar, 1994, p.419).

Nenhuma definição de qualidade é “a melhor” na generalidade das situações. Diferentes definições sugerem questões diversas.

Todos estes conceitos estão voltados para o cliente. Devido à sua exigência e sofisticação, os clientes *“já não aceitam nada menos do que o máximo em qualidade”* (White, 1998, p.20).

Uma instituição fornece qualidade sempre que os seus produtos ou serviços superam as expectativas dos seus clientes. Quando isso acontece estamos perante uma instituição de qualidade.

Se quiserem continuar a sobreviver no mercado, as empresas não tem outra alternativa senão a de implementar programas de qualidade, na medida em que *“a qualidade total é a chave para a criação de valor e satisfação de clientes”* (Kotler, 2003, p.80).

5.2. Os gurus da qualidade – Contributos fundamentais

O interesse pela questão da qualidade teve origem no mercado japonês e mais tarde estendeu-se ao continente Americano e Europeu.

Os contributos de Philip Crosby, Edward Deming e Joseph Juran foram determinantes para a revolução das mentalidades nesta área e na prioridade atribuída à qualidade pela gestão do topo das empresas.

5.2.1. Philip Crosby

A principal ideia de Crosby (1979) está relacionada com o conceito “Quality is Free – A qualidade é gratuita”. O que custa dinheiro são as coisas sem qualidade, isto é, todas as acções que não são executadas à primeira vez.

Os dois pilares da sua filosofia são:

- 1- Fazer bem à primeira;
- 2- Objectivo de “zero defeitos”.

Crosby defende que os responsáveis pela falta de qualidade são os gestores (chefias), e não os trabalhadores (executantes). Se a qualidade fosse melhorada os custos totais iriam baixar, permitindo às empresas aumentar a sua rendibilidade.

As iniciativas da qualidade devem ter fluxo “top-down”, isto é, os bons exemplos de práticas de qualidade devem partir de níveis hierárquicos superiores.

Philip Crosby identifica seis pontos (Esperança, 2003, p.4) para a gestão da qualidade:

- 1- Qualidade significa conformidade e não elegância;
- 2- Não existem problemas de qualidade;
- 3- Não existe uma economia da qualidade – é sempre mais barato fazer bem à primeira;
- 4- A única medida de desempenho é o custo da qualidade;
- 5- O único padrão de desempenho é de “zero-defeitos”;
- 6- Qualidade não tem custos.

5.2.2. Edward Deming

A estratégia defendida por Deming (1982), baseou-se num conceito simples mas revolucionário: os níveis de variação da qualidade podem ser reduzidos se geridos através do controlo estatístico.

Este autor foi um defensor de três causas:

- Atribuição de mais poderes aos trabalhadores sobretudo no processo de decisão;
- Melhorando a qualidade é possível incrementar a produtividade, e isso vai reflectir-se na competitividade da empresa;
- A implementação de um sistema de qualidade na empresa diminui a repetição de tarefas e o desperdício de tempo.

Os catorze pontos defendidos por Deming (Esperança, 2003, p.6) para a melhoria da qualidade são:

- 1- Crie uma visão consistente para a melhoria de um produto ou serviço;
- 2- Adopte a nova filosofia e assuma a sua liderança na empresa;
- 3- Termine com a dependência da inspecção como via para a qualidade;
- 4- Minimize os custos com a selecção de um fornecedor preferencial;
- 5- Melhore de uma forma constante e continua cada processo;
- 6- Promova a aprendizagem no terreno;
- 7- Encare a liderança como algo que todos podem aprender;
- 8- Evite usar um estilo autoritário de gestão;
- 9- Destrua as barreiras entre os departamentos funcionais;
- 10- Elimine as campanhas com base na imposição de metas;
- 11- Abandone a gestão por objectivos com base em indicadores quantitativos;
- 12- Não classifique o desempenho dos trabalhadores ordenando-os por ranking;
- 13- Crie um ambicioso programa de formação para todos os empregados;
- 14- Imponha a mudança como sendo uma tarefa de todos os trabalhadores.

Edward Deming, devido ás suas teorias foi considerado o pai da revolução da qualidade no Japão do pós-guerra.

5.2.3. Joseph Moses Juran

A principal contribuição de Juran (1988) foi uma metodologia para determinar os custos evitáveis e inevitáveis da qualidade. Assim, o controlo da qualidade deve ser assumido como parte integrante da função de gestão.

A estratégia defendida por este autor baseia-se no conceito de “*Trilogia da Qualidade*”, que agrega três fases sob as quais a qualidade é gerida: melhoria, planeamento e controle. Estas fases são descritas no quadro 5.1 que se segue.

Quadro 5.1 – Trilogia da Qualidade

Trilogia de Juran	
Melhoria da Qualidade 1-Reconheça as necessidades de melhoria. 2-Transforme as oportunidades de melhoria numa tarefa de todos os colaboradores. 3-Crie um conselho de qualidade. 4-Promova a formação em qualidade. 5-Avalie a progressão dos projectos. 6-Premeie as equipas vencedoras. 7-Faça publicidade dos seus resultados. 8-Reveja os sistemas de recompensa para aumentar o nível de melhorias. 9-Inclua os objectivos de melhoria nos planos de negócio da empresa.	Planeamento da Qualidade 1-Identifique os consumidores. 2-Determine as suas necessidades. 3-Crie as características de produto que satisfaçam essas necessidades. 4-Crie os processos capazes de satisfazer essas características. 5-Transfira a liderança desses processos para o nível operacional. Controle da Qualidade 1-Avalie o nível de desempenho actual. 2-Compare-o com os objectivos fixados. 3-Tome medidas para reduzir a diferença entre o desempenho actual e o previsto.

Fonte: Esperança, 2003, p.9

Para Juran, a qualidade pode ser definida segundo dois contextos:

1-Óptica dos Resultados, a qualidade consiste nas características do produto/serviço que satisfazem as necessidades do cliente e geram lucros. Qualidade elevada implica maiores custos.

2-Óptica dos Custos, a qualidade é a ausência de defeitos/falhas. Elevada qualidade implica menores custos.

Juran defendia que a gestão da qualidade deveria ser delegada para níveis hierárquicos inferiores. No entanto, esta perspectiva *“constitui uma visão muito limitada da gestão da qualidade, porque o envolvimento das chefias no processo da qualidade deve ser transparente, ou seja, de protagonizar o papel principal (...)”* (Silva, 2003, p.21).

Todos os contributos que estes “gurus” doaram à qualidade foram extremamente úteis e importantes, na medida em que todos os seus trabalhos estavam orientados para assegurar a sobrevivência da empresa recorrendo a todos os seus recursos.

Todos os recursos são necessários à gestão da empresa, no entanto sem o total empenhamento dos recursos humanos nesta área, a empresa terá grandes dificuldades em trilhar caminhos de sucesso no mercado cada vez mais competitivo.

5.3. Qualidade do ponto de vista do consumidor

No mercado competitivo e globalizado actual, a exigência cada vez maior do cliente/consumidor é um facto.

Todos nós exigimos mais qualidade nos produtos que adquirimos, mais qualidade nos serviços que usufruímos, mais qualidade nos postos de trabalho e mais qualidade no estilo de vida que escolhemos.

Segundo os autores Kamila Bahia e Jacques Nantel *“a qualidade é percebida pelos consumidores através da comparação que estes fazem entre expectativas e experiências”* (Bahia e Nantel, 2000, p.84).

Para Parasuraman, Zeithaml e Berry “a qualidade resulta da comparação das expectativas dos consumidores com o desempenho ou resultado” (Parasuraman et al, 1985, p.42).

O modelo da qualidade percebida segundo o autor Christian Grönroos está ilustrado na fig. 5.1 como se segue:

Figura 5.1 – Modelo da Qualidade Percebida



Fonte: Adaptado de Grönroos, 1984, p.40

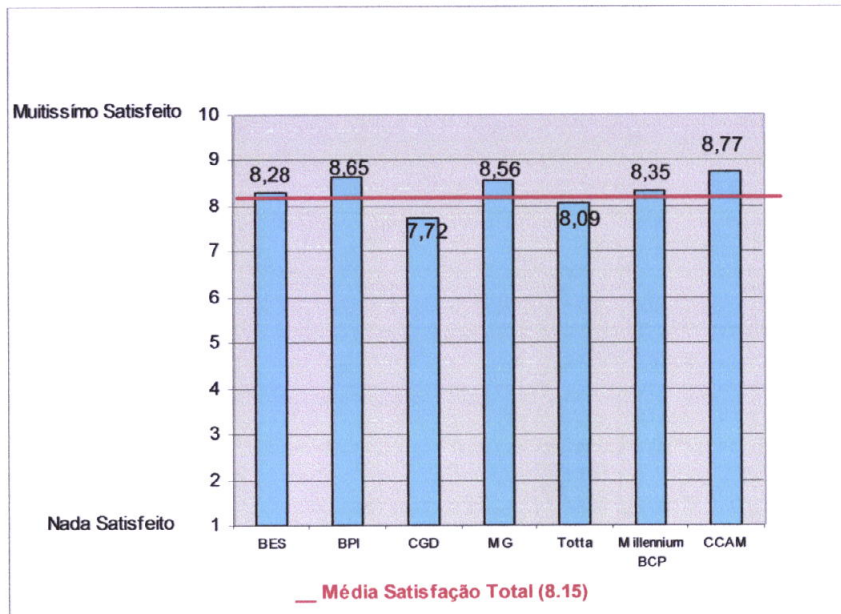
Esta figura descreve como a qualidade percebida está relacionada com a qualidade esperada (expectativas) e com a qualidade experimentada (resultados/experiências).

Existem vários factores que poderão influenciar as expectativas dos clientes, como as vendas, a comunicação e a imagem da própria empresa.

A percepção positiva da qualidade obtém-se quando a qualidade experimentada está de acordo com as expectativas dos clientes (qualidade esperada). Quando as expectativas não são realistas a qualidade percebida será baixa, e quando as expectativas forem superadas a qualidade percebida será elevada dando origem à satisfação.

De acordo com os resultados do estudo BASEF- 1ª vaga de 2006 realizado pela Marktest, a grande maioria dos portugueses bancarizados estão satisfeitos com a qualidade do atendimento prestado pelo seu banco principal, como pode ser visualizado no gráfico seguinte.

Gráfico 5.1 – Avaliação média da qualidade do atendimento do banco principal



Fonte: Marktest – Basef 1ª vaga de 2006

5.4. O ciclo da qualidade

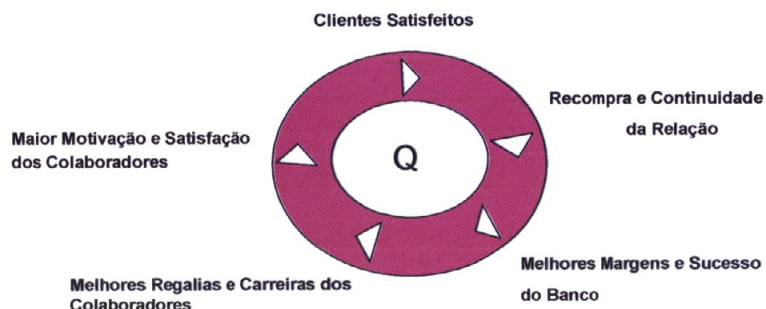
A satisfação de clientes e colaboradores é essencial no processo de desenvolvimento das organizações.

De facto, a primazia do cliente, a satisfação de todas as suas necessidades e a visão humanista dos colaboradores considerados como pessoas que se realizam através do trabalho profissional, constituem factores diferenciadores do posicionamento de qualquer instituição.

“As empresas tem que mudar se quiserem sobreviver e prosperar. Tem que evoluir, tornar-se mais orientadas para o seu pessoal e ser mais conscientes das expectativas tanto dos seus clientes como dos seus funcionários” (White, 1998, p.22).

De acordo com o Relatório de Actividades do Banco Millenium BCP, o ciclo da qualidade é composto pelos seguintes pilares:

Figura 5.2 – O Ciclo Virtuoso da Qualidade



Fonte: Relatório de Actividades do Millenium BCP, 2004, p.26

Este ciclo é um processo contínuo que começa e termina na satisfação dos clientes. Clientes satisfeitos promovem social e economicamente a instituição, o que permite o aumento da auto-estima dos colaboradores e da sua motivação, que por sua vez se traduzem em melhor serviço.

Outra abordagem relativa ao ciclo da qualidade foi apresentada por Diane Bone e R. Griggs à qual denominaram de “Pedra Angular”:

Figura 5.3 – Pedra Angular da Qualidade



Fonte: Bone e Griggs, 2000, p.53

Para estes autores a qualidade no trabalho está relacionada unicamente com estes três pilares. Se os empregados estiverem motivados, os produtos e serviços forem adequados os clientes ficarão satisfeitos.

5.5. Os doze mandamentos da qualidade

Segundo o Relatório do Banco de Fomento e Exterior de 1995, os mandamentos para uma gestão de qualidade aplicados à realidade bancária são doze:

1- A Qualidade conquista-se!

A obtenção da qualidade exige esforço permanente.

2- A Qualidade baseia-se em bons produtos

Desde sempre que só os bons produtos e serviços têm colocação assegurada e rápida.

3- A Qualidade semeia-se

A qualidade não nasce espontaneamente. Tem que se semear e cultivar.

4- A Qualidade é criativa

A interiorização duma mentalidade permanente de qualidade leva à criatividade, porque o conceito de qualidade não é estável, antes exige, cada vez mais metas difíceis de alcançar.

5- A Qualidade implica saber ouvir

No mundo actual, é do trabalho em equipa que derivam os bons resultados. Trabalhar em equipa significa saber ouvir o que cada um tem para dizer.

6- A Qualidade é uma batalha permanente

O objectivo da qualidade total nem sempre se consegue com facilidade. É uma batalha permanente.

7- A Qualidade é dedicação permanente

Na dedicação dos elementos que compõem as equipas de qualidade reside a essência dos trabalhos realizados e a realizar.

Segundo o autor Carlos Paiva *“estamos numa sociedade onde a economia é caracterizada pelo facto do sector dos serviços gerar um maior número de empregos e ter uma participação maior no PIB, em relação aos outros sectores da economia”* (Paiva, 2001, p.27).

Nos últimos anos, o sector dos serviços tem sido alvo de muito interesse. Na literatura podemos encontrar várias definições da palavra “serviços” explicitas como se segue:

R. C. Judd define serviço como sendo *“uma transacção de mercado realizada por uma empresa ou por um empresário, na qual o objecto da transacção não está associado à transferência de propriedade de um bem tangível”* (Judd, 1964, p.59).

John Rathmell argumenta que uma *“distinção implícita entre bens e serviços é a que considera um bem como um objecto, um artigo, um artefacto ou um material, e um serviço como um acto, uma acção, um esforço e um desempenho”* (Rathmell, 1966, p.33).

Blaine Cooke afirma que *“não existe uma diferença significativa entre o processo de definir e analisar o mercado para um produto e o mercado para um serviço”* (Cooke, 1970, p.42).

Levitt concorda com Cooke e afirma que *“não existem indústrias de serviços. Há apenas indústrias cujos componentes de serviço se apresentam em maior ou menor grau, e todas, de certo modo, dedicam-se a prestar serviços”* (Levitt, 1972, p.42).

Kotler afirma que um *“serviço é qualquer acto ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto”* (Kotler, 2003, p.448).

Para Christopher Lovelock um *“serviço é um acto ou performance desempenhado por alguém para alguém. Embora o processo possa ser ligado de algum modo a um produto*

8- A Qualidade descobre novos caminhos

A qualidade pressupõe-se muito estudo e muita formação. Com este estudo e esta preparação, estar-se-á a descobrir novos caminhos no contexto de cada actividade.

9- A Qualidade divulga-se

A qualidade tem de ser conhecida por todos dentro de cada instituição ou de cada área de trabalho. Esta divulgação refere-se não só ao seu conceito global, como também à sua necessidade e às formas de a alcançar.

10- A Qualidade é Alegria

A concretização das tarefas que a cada um cabe desempenhar no âmbito da sua actividade normal é tanto mais fácil quanto maior é a alegria com que se fazem. Num contexto de qualidade há alegria quando os clientes se encontram satisfeitos com os nossos produtos e serviços e com o acolhimento de que são alvo.

11- A Qualidade é determinação

Querer alcançar um objectivo ou lutar por uma ideia é uma condição indispensável para se ter sucesso. As dificuldades só se ultrapassam com determinação e com vontade de ganhar.

12- A Qualidade privilegia o cliente

O cliente está primeiro que tudo. Ele é a razão de ser de todo o trabalho. Clientes satisfeitos são o principal objectivo de qualquer instituição. Só através da qualidade se pode conseguir concretizar esse objectivo.

Como argumentaram Reeves e Bednar *“nenhuma definição do conceito de qualidade é a melhor na generalidade das situações, porque cada definição tem pontos fortes e fracos em termos da sua mensurabilidade, capacidade de generalização, utilidade para a gestão e relevância para o consumidor”* (Reeves e Bednar, 1994, p.436).

5.6. Os Serviços

O sector dos serviços tem crescido continuamente ao longo das últimas décadas.

físico (tangível), a performance é essencialmente intangível e normalmente não resulta na posse de nenhum dos factores de produção” (Lovelock, 1983, p.10).

Tendo em conta estas definições com características bastante diversificadas, “*não se pode dividir o mundo do marketing em dois universos distintos: o dos produtos e o dos serviços. Por um lado, porque há cada vez mais serviços associados à venda e ao consumo dos produtos (...) por outro lado, porque se verifica uma justificada tendência para a identificação do conceito de produto em prestação de serviço” (Lindon et. al., 2004, p.559).*

5.6.1. Características dos serviços

Vários autores consultados, apresentam um conjunto de características que distinguem os serviços dos bens físicos (produtos).

Segundo o autor Carlos Paiva, as principais diferenças estão descritas no quadro 5.2.

Quadro 5.2 – Diferenças entre serviços e produtos

Bens Físicos	Serviços
1-Tangível	1-Intangível
2-Produção e distribuição separada do consumo	2-Produção, distribuição e consumo são processos simultâneos
3-Uma coisa	3-Uma actividade ou processo
4-Valor principal produzido em fábricas	4-Valor principal produzido nas interações entre comprador e vendedor
5-Clientes normalmente não participam do processo de produção	5-Clientes participam da produção
6- Pode ser mantido em stock	6-Normalmente não pode ser mantido em stock
7-Transferência de propriedade Os clientes podem obter propriedade	7-Não transferência de propriedade Os clientes não obtêm propriedade

Fonte: Paiva, 2001, p.31

Assim, podemos afirmar que os produtos tangíveis são objectos físicos que podemos tocar e manusear, enquanto que os serviços são acções ou desempenhos intangíveis.

Relativamente aos serviços, a maioria dos investigadores (Kotler, 2003, p.450; Toledo, 1993, p.27; Silva, 2003, p.42; Parasuraman *et. al.*, 1985, p.33; Pinto, 2003, p.30) focaliza a sua atenção quase exclusivamente sobre quatro características:

5.6.1.1. Intangibilidade

“A intangibilidade constitui a diferença mais marcante entre produtos e serviços”
(Toledo, 1993, p.27).

Os serviços são intangíveis. Por isso, ao contrário dos produtos, eles não podem ser vistos, sentidos, ouvidos, cheirados ou provados antes de serem adquiridos.

Os compradores não são capazes de julgar o valor e a qualidade do serviço antes de efectuarem uma compra.

Todos os serviços são intangíveis em maior ou menor grau, o que dificulta a sua armazenagem, bem como a demonstração dos seus atributos.

Os serviços financeiros prestados pelas instituições bancárias estão dependentes de uma boa estratégia de comunicação, pois devido *“à característica da intangibilidade os clientes têm dificuldades em avaliar a qualidade desse serviço antes de o adquirirem”*
(Parasuraman *et. al.*, 1985, p.35).

5.6.1.2. Inseparabilidade (Simultaneidade entre produção e consumo)

“Os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente. Este principio não se aplica aos bens materiais, que são fabricados, distribuídos e só depois consumidos”
(Kotler, 2003, p.451).

Assim, enquanto que os produtos são produzidos primeiro e depois vendidos e consumidos, a maioria dos serviços financeiros são vendidos primeiro e depois produzidos e consumidos em simultâneo.

“É indispensável a participação do cliente no processo de produção” (Paiva, 2001, p.33), uma vez que nos serviços financeiros é muito frequente o envolvimento dos clientes no processo produtivo.

O conceito da inseparabilidade advém do facto dos serviços serem simultaneamente produzidos e consumidos o que os torna de algum modo perecíveis.

5.6.1.3. Perecibilidade

Como já foi referido, os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, por essa razão eles não podem ser armazenados.

A perecibilidade está relacionada com o facto dos serviços não poderem ser armazenados, guardados, devolvidos e até mesmo revendidos.

Para Kotler *“a perecibilidade dos serviços financeiros não é problema quando a procura é estável”* (Kotler, 2003, p.453), pois é fácil antecipar a sua prestação.

5.6.1.4. Heterogeneidade

Regra geral, todos os serviços são diferentes entre si e por isso são altamente variáveis.

Segundo o autor Geraldo Toledo *“há uma dificuldade muito grande em se padronizarem certos serviços”* (Toledo, 1993, p.29), pelo facto de dependerem de quem os fornece, quando e onde são fornecidos.

A qualidade do serviço varia conforme o desempenho de quem o presta, quando e como. Ao longo do dia, a mesma pessoa manifesta irregularidade no desempenho em função da disposição ou capacidade de atendimento.

Sendo difícil medir o grau de variabilidade na prestação dos serviços, a vertente relacionada com a formação da equipa pode ajudar a diminuir essa variabilidade.

5.6.2. O conceito da qualidade nos serviços

O facto do serviço “não ser definido como um bem físico”, vai tornar difícil a sua avaliação qualitativa por parte dos clientes.

Sendo assim, os serviços não poderão ser avaliados antes da compra, mas durante e após a sua utilização, altura em que já é conhecido o resultado do uso.

A avaliação que o cliente faz, realiza-se através da comparação entre o que ele esperava e o que ele percebeu do serviço prestado, é assim que o consumidor determina a qualidade do serviço prestado.

Lewis, define qualidade de serviço prestado como “o grau em que um serviço atende ou supera as expectativas dos clientes” (Lewis et. al., 1994, p.4).

Brown define que “a avaliação dos serviços tem dois resultados: satisfação e insatisfação. Estes dois resultados são vistos como pólos opostos de um processo contínuo resultando da comparação entre expectativas e resultados” (Brown e Swartz, 1989, p.92).

Para Cronin a “qualidade do serviço prestado é simplesmente um antecedente da satisfação” (Cronin e Taylor, 1992, p.55).

O autor Kenneth Teas refere que o conceito de qualidade de serviço é “o gap entre serviço esperado – serviço recebido” (Teas, 1993, p.18) identificado por Parasuraman, Zeithaml e Berry em 1985, operacionalmente definido como percepção menos expectativas.

5.6.3. O Modelo SERVQUAL

Para qualquer instituição financeira, a questão fundamental é a prestação de serviços de elevada qualidade. O essencial é superar as expectativas dos clientes, para que desta forma eles se mantenham fidelizados à instituição.

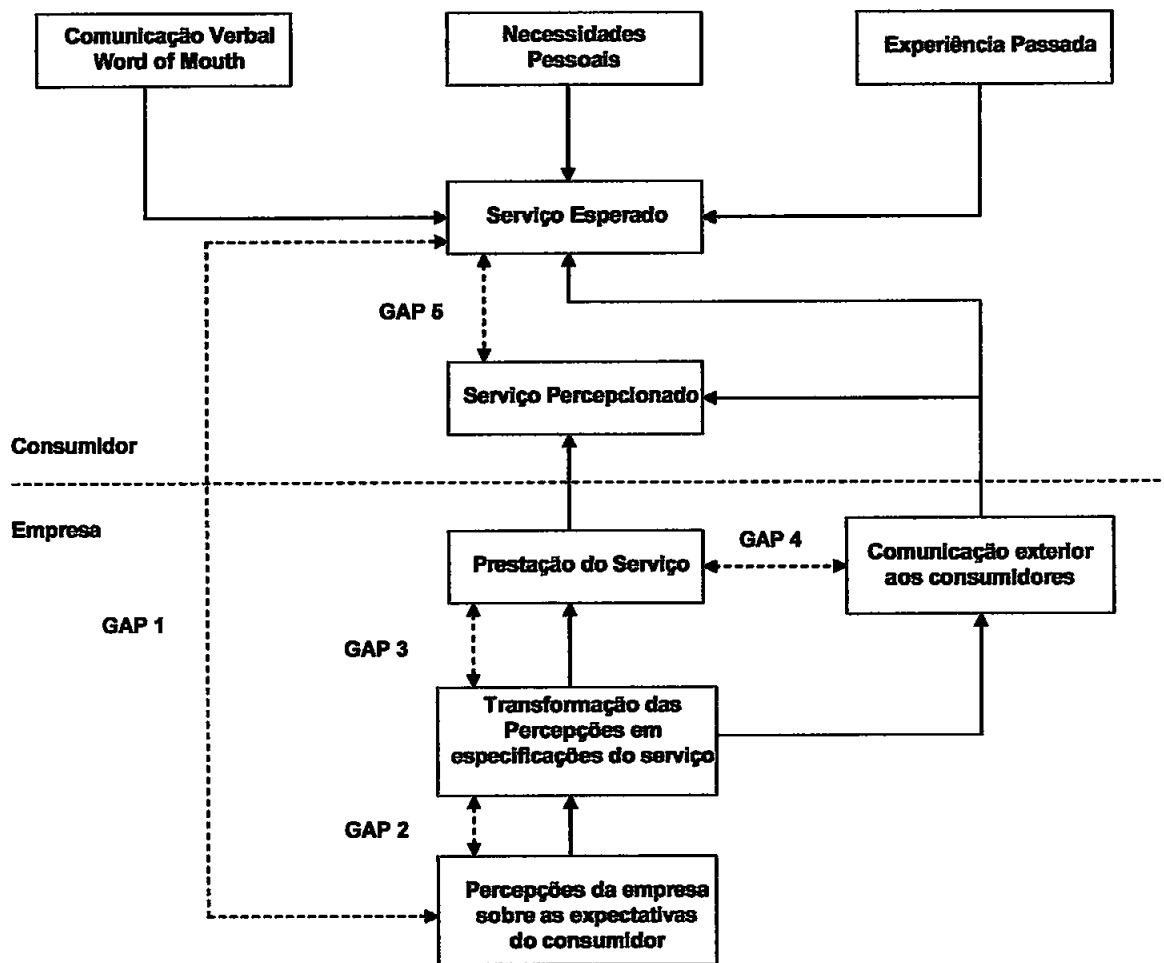
Se quiserem vencer neste mundo dos negócios, as instituições financeiras tem que dar cada vez mais atenção a esta questão da qualidade do serviço prestado, pois caso contrário não conseguirão responder às exigências cada vez mais acrescidas dos actuais clientes.

A qualidade do serviço aliada ao bom atendimento do cliente, constitui a chave estratégica para o sucesso de qualquer instituição financeira, pois após o cliente ter sido atendido vai comparar o serviço recebido com o serviço esperado resultando daí a sua maior ou menor satisfação.

Um dos instrumentos de medição da qualidade do ponto de vista do cliente tem sido o **SERVQUAL MODEL** desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e L. Berry em 1985, para a avaliação da qualidade nos serviços.

Este modelo identifica cinco gaps ou lacunas que podem originar problemas na prestação de serviços. Este modelo pode ser visualizado na figura 5.4.

Figura 5.4 – Modelo de qualidade nos serviços – SERVQUAL MODEL



Fonte: Adaptado de Parasuraman *et. al*, 1985, p.44

Gap 1- Lacuna entre a expectativa do consumidor e a percepção da empresa

Representa a discrepância entre o que o cliente quer (expectativas do cliente) e o que a gestão da organização pensa que os clientes querem (percepções da empresa). Relativamente a uma instituição financeira, os gestores podem pensar que os clientes desejam melhores remunerações, enquanto eles podem estar mais preocupados com melhores condições no atendimento.

Gap 2 – Lacuna entre percepções da empresa e as especificações da qualidade de serviço

Representa a discrepância entre o que a gestão da organização pensa que os clientes querem e o que estabelecem como especificações do serviço. Os gestores até podem

perceber os desejos dos consumidores, no entanto não adoptam um padrão de desempenho específico. Existe ausência de normas que regulem a prestação dos serviços, como por exemplo: tempos de espera, prazos de entrega, rapidez na prestação do serviço.

Gap 3 – Lacuna entre as especificações da qualidade do serviço e a sua execução

Representa a discrepância entre o serviço entregue e as especificações do serviço, por deficiência dos meios ou do pessoal. Muitas vezes o padrão mínimo de qualidade no atendimento não é atingido devido à falta de formação ou à sobrecarga de serviço. Existe um dilema entre efectuar um serviço com rapidez e ter tempo disponível para ouvir os clientes.

Gap 4 – Lacuna entre a execução do serviço e as comunicações externas

Representa a discrepância entre o serviço prometido (comunicado ao cliente) e o serviço fornecido. A publicidade e o atendimento dos empregados influenciam as expectativas dos clientes face a esse banco. Se um cliente é informado de que a sua operação de crédito pessoal está aprovada em cinco dias e depois disso não se verifica, então as suas expectativas ficaram aquém do esperado.

Gap 5 – Lacuna entre o serviço percebido e o esperado

Representa a discrepância entre o serviço que o cliente espera e a sua percepção sobre o serviço que a organização fornece. O cliente subestima a qualidade de serviço, pois avalia o desempenho da empresa de maneira diferente. Um gestor de cliente telefona a um cliente na data do seu aniversário, no entanto o cliente pode interpretar isso como um pretexto para lhe serem vendidos mais alguns produtos bancários e não bancários. Este gap resulta da confluência dos outros gaps e que se traduz na seguinte equação:

$$\text{Gap 5} = f(\text{Gap 1}, \text{Gap 2}, \text{Gap 3}, \text{Gap 4})$$

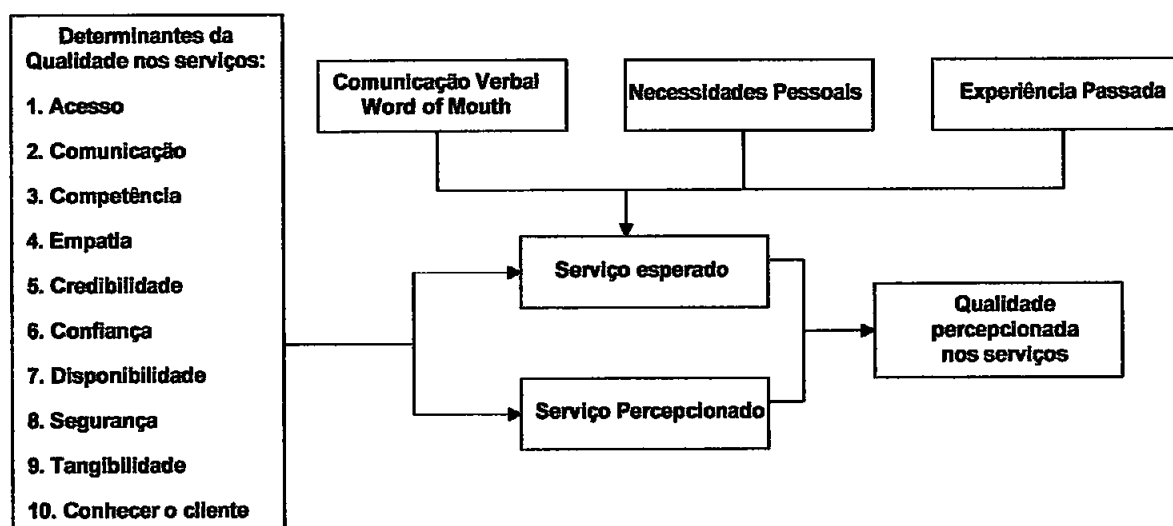
5.6.4. Os determinantes da qualidade percebida nos serviços

Parasuraman, Zeithaml e L. Berry identificaram ainda dez factores que condicionam a qualidade nos serviços e que determinaram o redesenho de um novo modelo.

Estes autores consideram que a qualidade do serviço pode ser avaliada pela discrepância entre expectativas dos consumidores (serviço esperado) e as suas percepções (serviço percebido/usufruído).

Para além dos dez factores, foram considerados igualmente três factores chave que influenciam essas expectativas: passa palavra, necessidades pessoais e a experiência anterior. Este modelo está descrito na figura 5.5.

Figura 5.5 – Determinantes da qualidade percebida nos serviços



Fonte: Adaptado de Parasuraman *et. al*, 1985, p.48

Segundo estes autores, as dimensões mais significativas e determinantes da qualidade de serviços são:

Tangibilidade – Refere-se à aparência das instalações, equipamentos, materiais de comunicação e pessoal.

Confiança – Capacidade para desempenhar o serviço com precisão e confiança.

Disponibilidade – Está associada à prontidão no atendimento, à vontade de ajudar o cliente fornecendo-lhe um serviço rápido e adequado.

Segurança – Conhecimento e cortesia dos empregados em transmitir confiança e responsabilidade.

Empatia – Capacidade de sentir as necessidades dos clientes e oferecer uma atenção individualizada.

Tendo em conta as diversas abordagens que foram apresentadas, existe alguma dificuldade em definir qualidade do serviço prestado em termos de níveis de satisfação do cliente, isto é, comparando as prestações desse serviço com as suas expectativas.

Se os bancos quiserem ser competitivos e ter sucesso, terão sem dúvida que apostar na qualidade de serviço prestado aos seus clientes.

Os clientes estão cada vez mais exigentes e conscientes das suas necessidades. Exigem melhores acessibilidades, isenção de comissões, taxas atractivas, rapidez no atendimento e qualidade de serviço prestado.

Para que a satisfação do cliente seja atingida e até mesmo superada, as instituições financeiras tem que estar cada vez mais sensibilizadas para este tema.

A única forma de tornar os clientes mais fidelizados e combater a concorrência, é sem dúvida através da prestação de um serviço de elevada qualidade e de diferenciação.

CAPITULO VI – Estudo de Caso: A Caixa Geral de Depósitos

A Caixa Geral de Depósitos é actualmente o maior grupo



financeiro português com cerca de 4 milhões de clientes. Esta instituição fez recentemente 130 anos, e ao longo da sua existência tem pretendido reforçar a sua posição enquanto referência do sistema financeiro nacional.

Consultando o site deste banco em www.cgd.pt, podemos retirar alguma informação relativamente à sua história, missão e linhas de orientação estratégicas.

6.1. História

6.1.1. Fundação

A CGD foi criada pela carta de lei de 10 de Abril de 1876 no reinado de D. Luís, sendo Presidente do Ministério Fontes Pereira de Melo.

Inicialmente foi administrada pela Junta do Crédito Público e teve como primeiro administrador Luís Miranda Pereira de Meneses. A sua organização foi influenciada por instituições estrangeiras idênticas, de que se destaca a Caisse des Dépôts et Consignations francesa.

A sua finalidade era essencialmente a recolha dos depósitos obrigatórios constituídos por imposição da lei ou dos tribunais. Estava igualmente autorizada a receber depósitos voluntários, bem como a restituí-los a pedido dos seus depositantes.

6.1.2. Autonomia de Administração

Marco fundamental na evolução da CGD é a sua autonomia em relação à Junta do Crédito Público. A sua gestão foi pela primeira vez confiada a um Conselho de Administração, presidido por um administrador geral Thomaz Pizarro de Melo Sampaio entre 1896 e 1907.

Foram então criados junto da CGD e sob a sua administração a Caixa de Aposentações, para os trabalhadores assalariados, e o Monte de Piedade Nacional, para a realização de operações de crédito sobre penhores.

6.1.3. Desenvolvimento do Crédito

Como consequência da reforma de 1929, a CGD passa a designar-se Caixa Geral de Depósitos Crédito e Previdência. A sua organização está dividida em serviços privativos e serviços anexos – a Caixa Nacional de Previdência e a Caixa Nacional de Crédito.

É a partir desta data que a CGD se pode começar a afirmar como estabelecimento de crédito, alargando os limites em que até então praticamente se continha, de financiamento do Estado.

6.1.4. Transformação em Empresa Pública

Em 1969, através da “Lei Orgânica” o enquadramento jurídico da instituição foi profundamente alterado.

A CGD que até então era um serviço público, sujeito às mesmas regras dos serviços da administração directa do Estado, passa a ser definida fundamentalmente como uma empresa pública para o exercício de funções de crédito.

O estatuto da CGD continua a ser de direito público, mas introduzem-se as modificações exigidas pela sua actividade como instituto de crédito.

6.1.5. Transformação em Sociedade Anónima

A mais recente reforma da CGD foi determinada pelas modificações operadas no sistema financeiro português e no circunstancialismo interno e externo em que a instituição exerce a sua actividade, com particular destaque para a integração de Portugal nas Comunidades Europeias, que veio equiparar a CGD aos bancos no que respeita às actividades que está habituada a exercer.

Em 1993, a CGD é transformada em sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos, de que só o Estado pode ser detentor, passa a denominar-se Caixa Geral de Depósitos, SA, e rege-se pelas mesmas normas das empresas privadas do sector.

É consagrada a natureza de banco universal e plenamente concorrencial, sem prejuízo da especial vocação, que também lhe é reconhecida, para a formação e captação da poupança e para o apoio ao desenvolvimento económico e social do país.

6.2. Missão

Orientar para os clientes a actividade do grupo e reforçar a sua posição enquanto referência do sistema financeiro nacional, pelo posicionamento concorrencial, pelos elevados padrões éticos e pela solidez financeira.

6.3. Linhas de Orientação Estratégicas

- Orientação para o cliente
- Eficiência Operacional
- Consolidação como Banco Universal
- Internacionalização

6.4. Edifício Sede

A CGD teve o seu primeiro edifício-sede no Calhariz em 1887. Desde então, a expansão da instituição na área de Lisboa, em matéria de serviços de apoio central, levou à necessidade de ocupação de cerca de 29 edifícios e às dificuldades inerentes a essa dispersão. É então que surge a necessidade de concentração desses serviços centrais num único edifício.

Actualmente, o edifício sede da CGD está situado na Avenida João XXI e ficou concluído em 1993.

O edifício proporciona as melhores condições de ambiente e de segurança, e inclui cinco áreas principais:



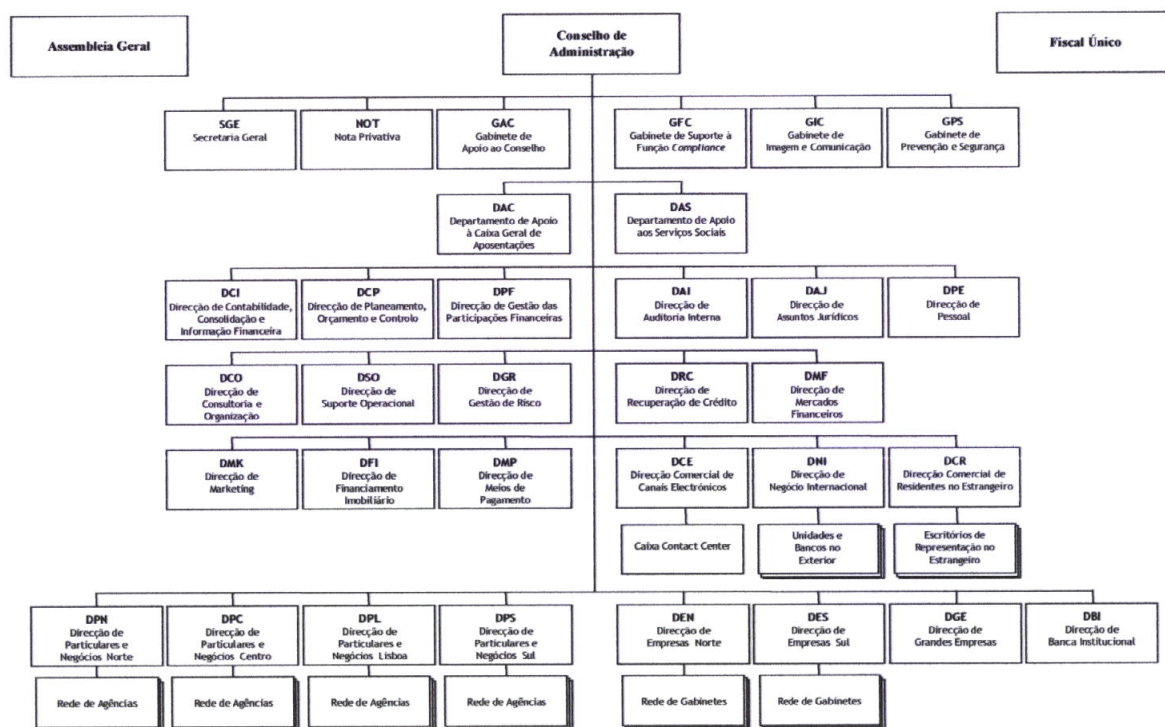
- Administração e Direcções Centrais;
- Áreas de actividades sócio-culturais (Mediateca e Culturgest);
- Serviços Sociais;
- Agência Central Sede;
- Empresas do Grupo CGD e Caixa Geral de Aposentações.

6.5. Estrutura e Rede de Agências

6.5.1. Organograma

Em termos de estrutura a CGD está repartida por várias direcções, gabinetes e departamentos, como representa a figura 6.1:

Figura 6.1 – Organograma da CGD



Fonte: Intranet CGD - <http://intranetcgd/cda/doc/0,6433,62548,00.html> - actualização a 02/08/2006

6.5.2. Rede de Agências

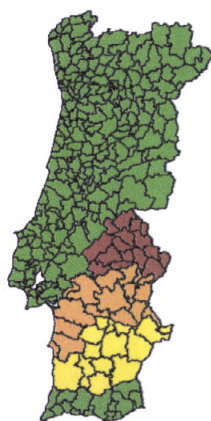
Tendo por base o Relatório de Contas de 2005, a rede do Grupo CGD abrangia no final do ano, 1.099 balcões, repartidos pelo território nacional (731) e no estrangeiro (328).

A cobertura geográfica sempre foi uma grande preocupação da CGD, como forma de prestar apoio institucional às populações e ao desenvolvimento regional.

6.5.2.1. Alentejo

A estrutura do Alentejo é formada por três Regiões: Região de Portalegre, Região de Évora e Região de Beja, como se pode visualizar na figura seguinte:

Figura 6.2 – As três Regiões do Alentejo



Fonte: CGD (informação interna do dia 30/06/06)

A castanho está representada a Região de Portalegre, a cor-de-laranja a Região de Évora e por fim a amarelo a Região de Beja.

Cada região é formada por um conjunto de agências, e no total o Alentejo tem 53 unidades de negócio:

Figura 6.3 – Agências do Alentejo

Região de Beja	Região de Évora	Região de Portalegre
Ajustrel	Alandroal	Alter do Chão
Almodôvar	Alcácer do Sal	Arronches
Alvito	Arraiolos	Avis
Barrancos	Borba	Campo Maior
Beja	Estremoz	Castelo de Vide
Castro Verde	Évora	Crato
Colos	Évora-Município	Elvas
Cuba	Garcia de Resende	Fronteira
Ferreira do Alentejo	Grândola	Gavião
Mértola	Montemor o Novo	Marvão
Moura	Mourão	Monforte
Odemira	Portel	Mora
Ourique	Quinta do Moniz - Évora	Nisa
Serpa	Redondo	Ponte Sôr
Vila Nova de Mil Fontes	Reguengos de Monsaraz	Portalegre
Vidigueira	Santiago do Cacém	Sousel
	Stº André	
	Sines	
	Vendas Novas	
	Viana do Alentejo	
	Vila Viçosa	

Fonte: CGD (informação interna do dia 30/06/06)

6.6. Estudo de Caso

A recolha de informação sobre o tema desta dissertação vai incidir unicamente nas agências da Região de Évora que têm a figura do gestor de cliente e espaço caixazul criado.

Devida à falta de tempo e escassez de recursos não houve possibilidade de avançar para outras agências de outras regiões.

A região e o segmento de clientes alvo deste estudo (clientes gama alta), foram seleccionados tendo em conta algumas características:

- A Região de Évora é a principal região do Alentejo em termos de actividade e volume de negócios gerado;
- É a região que tem mais gestores de cliente e espaços caixazul;
- É a região com mais clientes gama alta carteirizados;

-Foi seleccionado este segmento – Gama Alta, pelo facto dos clientes terem características semelhantes entre si, nomeadamente ao nível dos rendimentos, profissão e habilitações literárias;

-Foi seleccionado este segmento também pelo facto de haver maiores facilidades através da base de dados do banco, em aceder às listas dos clientes alvo;

-Por fim, a região de Évora pertence à minha área de actuação na função que exerço actualmente: Gestor de Cross-Selling, sendo por isso mais fácil obter informação.

Pelas razões atrás mencionadas, considero que a Região de Évora tem todas as condições para a realização deste estudo ao nível dos clientes gama alta.

6.6.1. A Região de Évora

A Região de Évora é composta por vinte e uma (21) unidades de negócio repartidas por vários concelhos do Alentejo Interior e Alentejo Litoral como pode ser visualizado na figura 6.4.

Figura 6.4 – Região de Évora – localização das agências por concelhos



Fonte: CGD (informação interna do dia 30/06/06)

Segundo informação da CGD, eis algumas características da Região de Évora:

Dados Estatísticos

Nº Habitantes (2001)	237.551
Var. População (1991-2001)	-8%
Área (Km ²)	10.483
Densidade Populacional (Hab./Km ²)	22.66

Dados Bancários

Nº de Agências	21
Nº de Colaboradores	200
Média Etária (anos)	43
% Colaboradores com + 50 anos	25%
% de Licenciados	19%
Órgãos de Gerência	37
Gestores de Cliente Particulares	19
Gestores de Cliente Empresa	5
Gestores de Cross-Selling	2

Dados relativos ao volume de negócios repartido por captação e colocação, não serão apresentados devido à sua confidencialidade.

A recolha de elementos para este trabalho, vai incidir unicamente nas agências desta região com gestor de cliente e espaço caixazul criado, num total de doze (12) agências e dezassete (17) gestores de cliente alvo, como é referido no quadro seguinte.

Quadro 6.1 – Agências e gestores envolvidos

Nome da Agência	Quantidade de Gestores Cliente
Alcácer do Sal	1
Estremoz	3
Évora	3
Grândola	2
Montemor-o-Novo	1
Redondo	1
Reguengos de Monsaraz	1
Santiago do Cacém	1
Stº André	1
Sines	1
Vendas Novas	1
Vila Viçosa	1
12 Agências	17 Gestores

Fonte: CGD (informação interna do dia 30/06/06)

Para este estudo foram excluídas algumas agências nomeadamente: Alandroal, Arraiolos, Évora-Município, Mourão, Portel, Quinta do Moniz e Viana do Alentejo, por não terem gestor de cliente nem espaço caixazul.

Foram também excluídas as agências de Borba e Garcia de Resende por não terem espaço caixazul, no entanto tem gestor de cliente.

6.6.1.1. O Serviço Caixazul

O serviço caixazul assenta num conceito de prestação de serviço de alto nível, com aconselhamento e atendimento personalizado, tendo como suporte a função de um gestor dedicado ao cliente. A prestação deste serviço é feita no espaço caixazul, um local onde o atendimento é feito de uma forma mais reservada.



O serviço Caixazul, é um serviço diferenciado que a CGD oferece aos seus clientes. Através deste serviço a CGD investe num relacionamento financeiro de confiança, sustentado no rigor de um serviço de aconselhamento e atendimento personalizado.

Este serviço assenta principalmente em três pilares fundamentais:

- 1º- Modelo de atendimento específico com atendimento personalizado e em espaços próprios;
- 2º- Oferta de produtos e serviços com condições especiais;
- 3º- Existência de ferramentas e software de apoio à actividade comercial.

A marca caixazul incorpora valores institucionais da CGD como a segurança, confiança e modernidade. Para além disso projecta valores próprios baseados na personalização, excelência, disponibilidade, selectividade e atitude.

Na região de Évora, os primeiros espaços caixazul surgiram em 2004, sendo o acompanhamento dos clientes feito por gestores de cliente dedicados.

O espaço caixazul concebido para proporcionar um atendimento superior aos clientes caixazul⁸, tem determinadas características em termos de decoração e *layout* como pode ser visualizado nas imagens seguintes:



O espaço dedicado – o espaço caixazul contribui para a percepção global de qualidade do serviço através da:

Privacidade

- Separação do resto da agência;
- Postos de atendimento separados entre si.

Distinção

- Espaços interiores distintos com cores distintas e mobiliário exclusivo.

Este espaço de atendimento deverá respeitar as melhores regras de apresentação, bom aspecto, arrumação e asseio de forma a transmitir para o cliente os valores de profissionalismo e distinção que o caixazul representa.

6.6.1.2. Os Clientes Gama Alta

Os dezassete gestores de cliente fazem o acompanhamento dos seguintes clientes:

Gestor de Alcácer do Sal	304 clientes
Gestores de Estremoz (351+356+358)	1.065 clientes
Gestores de Évora (348+349+350)	1.047 clientes
Gestores de Grândola (300+305)	605 clientes
Gestor de Montemor-o-Novo	301 clientes

⁸ “Clientes Caixazul” é sinónimo de “Clientes Gama Alta”.

Gestor de Redondo	300 clientes
Gestor de Reguengos de Monsaraz	295 clientes
Gestor de Santiago do Cacém	308 clientes
Gestor de Stº André	309 clientes
Gestor de Sines	316 clientes
Gestor de Vendas Novas	303 clientes
Gestor de Vila Viçosa	<u>344 clientes</u>
TOTAL	5.497 clientes

Aos conjuntos de clientes atrás mencionados denomina-se carteira. É aos clientes da carteira que o gestor presta um atendimento diferenciado através de uma abordagem comercial baseada na:

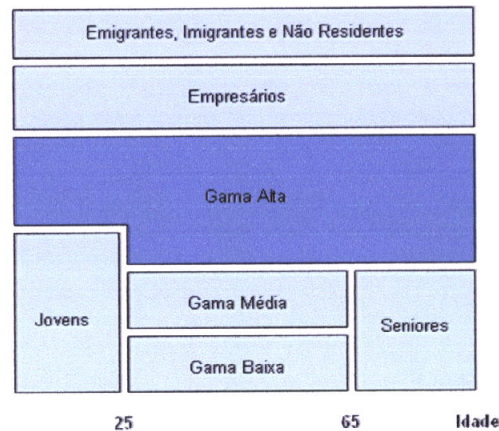
- ✓ **Pró-actividade** – Procurar não só antecipar as necessidades do cliente, como também exceder as suas expectativas;
- ✓ **Disponibilidade e interesse** – Apresentar uma grande disponibilidade, focalizando-se no atendimento da necessidade do cliente e ouvindo-o atentamente;
- ✓ **Simpatia e cortesia** – Manter uma atitude bastante afável, cordial e dedicada com o cliente, utilizando sempre um sorriso;
- ✓ **Rigor e excelência** – Garantia de profissionalismo e rigor, estabelecendo relação de confiança e credibilidade;
- ✓ **Atenção e sofisticação** – Distinção pela simpatia e atenção pessoal no atendimento a cada cliente;

Todos os clientes pertencentes à carteira são designados por Clientes Gama Alta ou Clientes Caixazul, por terem determinadas características tem direito a um atendimento mais personalizado no espaço caixazul.

Os clientes caixazul são os clientes de maior valor actual e potencial da CGD.

Em termos de segmentação, a CGD divide os seus 4 milhões de clientes em sete segmentos com características diferentes mas homogéneas entre si.

Figura 6.5 – Segmentação de Clientes



Fonte: CGD (informação interna – Direcção de Marketing)

Os clientes gama alta representam uma grande percentagem na base de clientes da CGD, e devido às suas necessidades e comportamentos financeiros específicos, tem direito a um atendimento e aconselhamento financeiro mais exclusivo.

Os clientes que proporcionam maiores rentabilidades têm direito a um tipo de atendimento diferente, mais personalizado e mais diferenciado, este é o princípio de actuação dos bancos.

Principais características dos clientes gama alta:

- Elevados rendimentos;
- Grande capacidade de poupança e endividamento;
- Utilizadores frequentes de canais alternativos (telefone e internet).

Comportamento financeiro dos clientes gama alta:

- Conhecedores e exigentes em termos de prestação de serviço e rentabilidades;
- Clientes de vários bancos;
- Valorizam cada vez mais o serviço diferenciado e personalizado prestado pelo gestor de cliente;

-Possuem elevadas carteiras de activos (empréstimos) e passivas (depósitos).

Segundo informação da CGD, o cliente caixazul típico tem:

- Rendimento anual > 25.000 €;
- Mais de 25 anos;
- Elevado volume de negócios actual e potencial.

Para que um determinado cliente possa usufruir do serviço caixazul, ele terá que cumprir os actuais critérios que foram definidos pela administração da CGD. Se o cliente cumprir esses requisitos, fará parte da carteira de um gestor e poderá beneficiar da utilização do serviço caixazul.

Quadro 6.2 – Critérios de Gama Alta – Ano 2006

<ul style="list-style-type: none">▪ Idade <40 e Montante de Recursos >= €150.000/mês▪ Idade >= 40 e Montante de Recursos >= €225.000/mês
<ul style="list-style-type: none">▪ Idade >= 25 e < 40 e Montante de Recursos >= €25.000/mês▪ Idade >= 40 e Montante de Recursos >= €37.500/mês▪ Vencimento >= €1.800/mês▪ Número de contas DO = 1 e total de créditos DO > €2.100/mês▪ Número de contas DO > 1 e total de créditos DO > €4.200/mês▪ Número de contas DO = 1 e total de débitos DO > €1.750/mês▪ Número de contas DO > 1 e total de débitos DO > €3.500/mês▪ Prestação de crédito habitação > €700/mês▪ Pagamento de despesas diversas > €1.000/mês▪ Prestação do crédito habitação + pagamento de despesas diversas > €1.260/mês▪ Pagamento de serviços > €375▪ Cartão de Crédito CAIXAGOLD

Fonte: CGD (informação interna – Direcção de Marketing)

Para criar uma abordagem comercial mais direccionada, a CGD analisou a base de clientes caixazul e agrupou-os em sete grupos com comportamento financeiro semelhante. Os sete grupos são denominados *clusters* e tem as seguintes designações:

Cluster 1- Crédito à Habitação;

Cluster 2- Crédito ao Consumo;

Cluster 3- Investimento;

Cluster 4- Cartão de Crédito;

Cluster 5- Depósito à ordem, cartão de débito e pagamentos;

Cluster 6- Depósito a prazo;

Cluster 7- Depósitos poupanças.

Para cada grupo foram identificados os produtos e serviços que mais correspondem às suas preocupações e necessidades financeiras. Deste modo, a oferta caixazul pretende ser cada vez mais orientada para os clientes de maior valor potencial.

Todos os semestres as carteiras dos gestores são revistas. Se os clientes deixarem de cumprir os critérios deste segmento em termos de activas e passivas, isto é, se deixarem de ser interessantes para o banco numa perspectiva de rentabilidade, deixarão de fazer parte da carteira do gestor e de usufruírem do serviço caixazul.

Este estudo sobre o atendimento bancário e a qualidade de serviço prestado vai ser realizado ao nível dos clientes gama alta anteriormente referidos.

Através de um pequeno questionário escrito que será aplicado a alguns clientes, pretende-se dar resposta aos objectivos primários e secundários definidos inicialmente no capítulo da introdução.

CAPITULO VII – Metodologia de Investigação

Neste capítulo, pretende-se apresentar sumariamente as metodologias e técnicas estatísticas utilizadas nas diversas fases deste estudo, que irá ser realizado com base num questionário.

7.1. Fases do processo de amostragem

O processo de amostragem envolve seis fases distintas (Malhotra, 1999, p.302 e Silvério, 2003, p.74): definir a população, determinar a base de amostragem, seleccionar a técnica de amostragem, determinar o tamanho da amostra, seleccionar os elementos da amostra e trabalho de campo.

7.1.1. População alvo

Quando queremos aplicar um inquérito, o primeiro passo consiste na escolha do universo em estudo. Definir a população ou universo de um inquérito equivale a responder à questão: quem são os indivíduos a inquirir?

Para Elisabeth Reis e Raul Moreira, a população é *“qualquer grupo de indivíduos com uma ou mais características em comum. O elemento da população é a unidade ou indivíduo em relação ao qual se pretende obter informação”* (Reis e Moreira, 1993, p.118).

“Ao conjunto total dos casos sobre os quais se pretende retirar conclusões dá-se o nome de população ou universo” (Hill e Hill, 2005, p.41).

Nem sempre é fácil definir a população alvo. No entanto, ela *“deve ser definida com precisão. Uma definição imprecisa da população resulta, na melhor das hipóteses, numa pesquisa ineficiente (...)”* (Malhotra, 1999, p.302).

Neste estudo sobre o atendimento bancário, a população alvo são a totalidade dos clientes gama alta pertencentes às carteiras dos dezassete gestores da região de Évora.

A população alvo será composta por 5.497 clientes gama alta, distribuídos por doze agências e dezassete gestores como foi referido no capítulo anterior (pág. 103).

É com base nestes clientes, não na sua totalidade pois seria um trabalho difícil, moroso e dispendioso, que este estudo vai ser realizado.

7.1.2. Base de amostragem

Segundo o autor Naresh K. Malhotra, a base de amostragem ou base amostral, *“consiste numa lista ou conjunto de instruções para identificar a população alvo”* (Malhotra, 1999, p.302).

Base de amostragem, *“é a lista de unidades da população em estudo, a partir da qual se selecciona a amostra”* (Vilares e Coelho, 2005, p.23).

“Normalmente, existem diferenças entre a população alvo e as listas obtidas, uma vez que estas últimas podem não conter todos os elementos da população. Perante isto, o investigador tem duas opções ou abandona a lista ou admite o erro (...)” (Silvério, 2003, p.75).

O ideal seria que a base de amostragem liste todos os elementos da população, e que não contenha elementos que não pertencem à população alvo.

Neste caso concreto, não existem dificuldades na obtenção de listas de clientes gama alta pertencentes à totalidade da população alvo.

Esta informação pode ser obtida através da consulta da base de dados da instituição bancária em causa. Todos os gestores de cliente podem retirar do sistema informático, uma lista de todos os clientes gama alta que nesse momento compõem a sua carteira.

As listas contêm a seguinte informação: nome e número de empregado do gestor de cliente, nome e número do cliente, tipo de cliente e data de nascimento do cliente.

Foram retiradas as listas que representam as carteiras dos dezassete gestores à data de 30 de Junho de 2006, no entanto, e por motivos que se prendem com a confidencialidade de dados não as poderei apresentar neste estudo.

7.1.3. Técnica de amostragem

A técnica de amostragem, não é mais do que o método escolhido para seleccionar uma amostra.

“A escolha de uma técnica de amostragem envolve várias decisões de natureza mais ampla. O pesquisador precisa decidir se utiliza amostragem com ou sem reposição, e se trabalha com amostragem probabilística ou não probabilística” (Malhotra, 1999, p.303).

“Existem basicamente, dois tipos de amostragem: amostragem probabilística ou aleatória e amostragem não probabilística ou não-aleatória” (Maroco, 2003, p.20).

A amostragem probabilística, consiste na técnica em que *“cada elemento da população tem uma probabilidade conhecida de ser incluído na amostra”* (Malhotra, 1999, p.305).

Na amostragem não probabilística, *“os indivíduos da população tem diferentes probabilidades de vir a ser incluídos na amostra. A escolha é feita através de critérios pessoais, subjectivos ou de conveniência”* (Reis e Moreira, 1993, p.128).

As principais técnicas de amostragem utilizadas são (Malhotra, 1999, p.306 e Silvério, 2003, p.77): probabilísticas (aleatória simples, estratificada e cluster), e não-probabilísticas (conveniência, intencional e quotas).

Para a realização deste estudo optou-se por utilizar a **técnica de amostragem probabilística**, o que implica que a amostra seja seleccionada aleatoriamente (com base na lista da população alvo), por forma a que cada individuo do universo em estudo tenha uma probabilidade igual de ser seleccionado.

Esta técnica é preferível quando *“o investigador pretende extrapolar (generalizar) com confiança para o universo os resultados obtidos a partir da amostra”* (Hill e Hill, 2005, p.45).

Para além disso, *“o grau de confiança associado aos resultados obtidos, quando se utiliza um processo de amostragem aleatório, pode ser medido e controlado”* (Reis e Moreira, 1993, p.123).

Dentro da técnica de amostragem probabilística, vai ser utilizada uma **amostragem aleatória simples**.

Na amostragem aleatória simples, *“cada elemento da população tem uma probabilidade conhecida e igual de escolha. Isso implica que cada elemento é escolhido independentemente de qualquer outro e a amostra é extraída por um processo aleatório”* (Malhotra, 1999, p.309).

“Neste tipo de amostragem todos os elementos da amostra são seleccionados completamente ao acaso. A forma mais simples e comum de obter amostras aleatórias é por recurso a algum tipo de lotaria (bolas numeradas num saco, cartões numa tómbola, tabela de números aleatórios, etc)” (Maroco, 2003, p.20).

“O principal objectivo deste tipo de amostragem é evitar o enviesamento introduzido por uma escolha pessoal e subjectiva dos respondentes” (Reis e Moreira, 1993, p.124).

Este método possui algumas características (Silvério, 2003, p.78):

Favoráveis:

- Fácil entendimento;
- Possibilidade dos resultados poderem ser projectados para a população alvo.

Desfavoráveis/Limitações:

- A construção da base de amostragem e identificação da população alvo;
- Os custos elevados de tempo e dinheiro;
- Baixa precisão com erros padrão elevados;

A selecção dos elementos da amostra segundo esta técnica, será especificada mais adiante.

7.1.4. Dimensão da amostra

Depois de escolhida a técnica que vai ser utilizada para seleccionar a amostra, é necessário determinar o número de elementos a incluir no estudo para recolher a informação necessária – dimensão da amostra.

Na literatura existem várias definições de amostra, no entanto ela pode ser definida como *“um subconjunto da população”* (Fonseca e Martins, 1996, p.177).

A escolha da dimensão adequada da amostra assenta em quatro factores (Reis e Moreira, 1996, p.135):

- O tipo de informação desejada;
- A fiabilidade e precisão dos resultados encontrados;
- A variabilidade da população alvo;
- Os custos totais envolvidos no processo de amostragem.

Determinar o tamanho da amostra, não é tarefa fácil, pois depende de muitas outras variáveis, tais como *“importância da decisão, natureza da pesquisa, número de variáveis, natureza da análise, tamanhos das amostras em estudos semelhantes, taxas de incidência e restrições de recursos”* (Malhotra, 1999, p.327).

O ideal será obter uma amostra de tamanho ou dimensão tão grande quanto possível dentro dos limites dos recursos disponíveis, como sendo: tempo, dinheiro, material disponível, acesso aos respondentes e motivação pessoal do investigador.

Para alguns autores, *“a amostra tem de ser construída por forma a que as conclusões obtidas a partir da caracterização da amostra sejam generalizáveis para a população”* (Maroco, 2003, p.18).

Tendo em conta a técnica de amostragem probabilística utilizada, vamos proceder ao cálculo da amostra probabilística.

O cálculo da dimensão da amostra a inquirir depende essencialmente: do nível de confiança escolhido; do desvio padrão da população e do nível de erro (precisão desejada).

A dimensão da amostra irá ser calculada aplicando a seguinte fórmula (Reis e Moreira, 1993, p.151; Fonseca e Martins, 1996, p.178; Malhotra, 1999, p.328 e Silvério, 2003, p.94):

$$n = \left(\frac{ZS}{E} \right)^2$$

em que:

n = é a dimensão da amostra a inquirir;

Z = 1,96 para um nível de confiança de 95%;

S = desvio padrão da população ou desvio padrão da amostra – 50%;

E = erro amostral que vamos assumir – 5%.

Após cálculo dos valores, a amostra é composta por **384 respondentes**.

7.1.5. Elementos da amostra

Antes de determinar quem são os elementos da amostra, procedeu-se ao cálculo do número de clientes a inquirir por gestor, tendo em conta o peso de cada carteira na totalidade da população alvo, como pode ser visualizado no quadro 7.1.

Quadro 7.1 – Número de clientes a inquirir por gestor

Agência	Gestor	Nº Clientes Gama Alta (30 Junho 2008)	Peso (%)	Quantidade de Clientes a Inquirir
Alcácer do Sal	Marta Felício	304	5,53%	21
Estremoz 1	Manuel Fonsaca	351	6,39%	25
Estremoz 2	Carmen Lopes	356	6,48%	25
Estremoz 3	Ana Maria Pinto	358	6,51%	25
Évora 1	Dulce Fernandes	348	6,33%	24
Évora 2	Maria João Chambel	349	6,35%	24
Évora 3	Susana Rocha	350	6,37%	24
Grândola 1	António Beja	300	5,46%	21
Grândola 2	Cristina Caihau	305	5,55%	21
Montemor o Novo	Florinda Barradas	301	5,48%	21
Redondo	Zilda Conde	300	5,46%	21
Reguengos de Monsaraz	Ana Raquel Taboleiros	295	5,37%	21
Santiago do Cacém	Carla Brito	308	5,60%	22
Sª André	Olimpio Craveiro	309	5,62%	22
Sines	Rui Jordão	316	5,75%	22
Vendas Novas	Ana Paula Ferreira	303	5,51%	21
Vila Viçosa	Ruben Ribeiro	344	6,26%	24
12 AGÊNCIAS	17 GESTORES	5.497 (Total da População)	100,00%	384 (Tamanho da Amostra)

Fonte: Elaboração própria, programa Excel – dados da CGD

Neste estudo, e tendo em conta a técnica de amostragem aleatória simples, optou-se por seleccionar os elementos da amostra da seguinte maneira:

Foi reproduzido em miniatura o universo da população alvo. Essa reprodução foi feita em pequenos pedaços de papel todos iguais, numerados de 1 a 5.497.

Para calcular os elementos da amostra de cada gestor, isto é, os clientes a inquirir, procedeu-se da seguinte maneira:

Os clientes do primeiro gestor considerado foram numerados de 1 a 304, os pedaços de papel foram todos colocados num saco, depois misturados e por fim retirados de uma só vez a quantidade de 21. Este procedimento faseado foi igual para os restantes gestores.

Os 5.497 papéis não foram todos colocados no saco ao mesmo tempo, pois podia acontecer que um determinado gestor não tivesse clientes seleccionados.

Esta técnica denomina-se a técnica da lotaria. *“O problema desta técnica é que é muito difícil misturar suficientemente bem os papéis para ter a certeza de que a amostra retirada forma uma amostra aleatória genuína”* (Hill e Hill, 2005, p.46).

Os elementos da amostra seleccionados após sorteio aleatório foram os seguintes:

Quadro 7.2 – Elementos da amostra seleccionados

Marta Falcão	Manuel Fonseca	Carren Lopes	Ana Maria Pinto	Daico Fernandes	JP João Charral	Susana Rocha	António Bija	Cristina Galvão	Florinda Baradas	Zilda Conde	Ana Raquel Taboleiros	Carla Bito	Olimpio Caselro	Rui Jordão	Ana Paula Ferreira	Rubem Ribeiro
3621	2218	1676	2013	51	394	967	4919	6492	2469	3009	3165	3837	4074	4322	4681	1054
3457	2360	1406	2009	60	451	789	4901	6308	2622	3040	3214	3666	4088	4292	4595	1160
3370	2219	1520	2049	113	475	977	5175	6210	2673	3016	3067	3897	4196	4336	4875	1222
3548	2270	1608	1861	210	402	886	5190	6229	2674	2804	3332	3825	4064	4314	4872	1136
3602	2326	1439	1770	278	562	742	5002	6344	2679	2850	3113	3701	4268	4434	4632	1080
3411	2202	1643	1803	46	532	746	5150	6342	2718	2824	3147	3731	4218	4620	4668	1251
3628	2149	1645	1925	103	528	931	5006	6376	2726	2800	3122	3754	4067	4276	4762	1287
3633	2345	1578	1847	157	620	1036	4898	6254	2481	2824	3129	3893	4110	4426	4684	1087
3489	2113	1534	1840	49	388	959	4944	6284	2684	2947	3241	3706	4163	4669	4691	1284
3363	2282	1471	1827	291	381	968	4939	6287	2702	2846	3310	3703	4076	4616	4727	1081
3493	2189	1458	1938	201	683	719	4969	6228	2672	2942	3217	3859	3963	4640	4712	1361
3469	2255	1740	1954	176	461	705	5010	6324	2745	3012	3073	3894	4031	4609	4842	1118
3626	2333	1543	1800	159	465	936	4926	6492	2539	3004	3279	3826	4115	4300	4802	1389
3626	2392	1743	1871	154	533	699	4935	6460	2553	2817	3060	3806	4000	4414	4613	1086
3613	2136	1524	1959	217	395	826	4954	6348	2494	2913	3220	3719	4066	4468	4718	1085
3624	2453	1721	1876	325	582	1040	5053	6297	2500	2983	3133	3689	3969	4632	4732	1130
3665	2108	1682	1750	26	445	938	4943	6463	2471	2898	3135	3672	4119	4442	4874	1137
3697	2117	1646	1964	269	448	1042	4905	6333	2497	2955	3177	3766	4195	4348	4708	1138
3412	2415	1392	2040	71	480	916	5028	6368	2501	3044	3262	3664	4219	4274	4615	1095
3442	2182	1648	1832	162	560	1026	4986	6368	2519	2889	3118	3769	4082	4586	4660	1103
3409	2321	1562	2035	228	506	819	5168	6249	2757	2857	3267	3803	4019	4473	4680	1376
	2312	1665	1873	138	580	1018						3651	4043	4344		1272
	2422	1410	2046	258	462	776										1154
	2225	1685	1896	296	380	902										1109
	2379	1468	2062													

Fonte: Elaboração própria – dados do processo aleatório

A recolha de informação relacionada com o tema desta tese, vai ser obtida através da realização de um questionário escrito aos elementos da amostra atrás descritos.

7.2. Fontes de dados secundários

Antes de iniciar esta dissertação, comecei por recolher elementos relacionados com este tema.

- As pesquisas foram efectuadas através de: consulta de livros, informação recolhida na internet (artigos e estudos estatísticos), consulta de jornais diários e semanais, consulta de revistas e jornais científicos, recolha de informação em revistas económicas relacionadas com o sector, consulta de teses de mestrado e doutoramento relacionadas com a área da banca e consulta de alguns papers de referência relacionados com o tema.
- Como se trata de um estudo de caso, também foram recolhidos alguns dados através da base de dados da CGD.

Estas foram as fontes de dados secundários analisadas, que podem ser classificadas em externa e interna respectivamente.

Toda a informação recolhida serviu para efectuar um enquadramento do tema através da revisão da literatura e também delinear a estrutura do questionário que foi elaborado para a recolha de informação.

7.3. Método da recolha de dados primários

Os métodos de obtenção de dados primários são divididos no método da comunicação e no método da observação.

“O método da comunicação consiste em colocar-se um conjunto de questões a um indivíduo através da administração de um questionário. O método da observação consiste na recolha do comportamento dos indivíduos em relação a um objecto ou a um evento, não existindo qualquer contacto com o indivíduo observado” (Silvério, 2003, p.21).

O método de recolha de dados que melhor se aplica a este estudo é o método da comunicação.

A recolha da informação vai ser realizada com base num questionário escrito, enviado por correio à amostra seleccionada, sobre a qual se procura obter informação relativamente ao atendimento, qualidade de serviço prestado e nível de satisfação dos

clientes gama alta.

Ambos os métodos possuem vantagens e desvantagens. A figura seguinte mostra as vantagens e desvantagens do método escolhido para a realização deste estudo.

Quadro 7.3 – Vantagens e desvantagens do método da comunicação

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none">▪ Mais versátil▪ Mais rápido▪ Menor custo▪ Pode ser usada para obter a grande maioria dos dados	<ul style="list-style-type: none">▪ Depende da boa vontade dos respondentes▪ Depende de o respondente dispor ou lembrar do dado solicitado▪ Depende da sinceridade dos respondentes▪ O instrumento ou a forma de recolha pode influenciar as respostas▪ Menos preciso

Fonte: Silvério, 2003, p.23

No método da comunicação, existem três operações fundamentais (Silvério, 2003, p.29):

1-Conceber um instrumento de observação, que neste caso será um pequeno questionário escrito;

2-Testar o instrumento de avaliação através da realização de um pré-teste. Assim, as perguntas do questionário vão ser testadas junto de um pequeno número de pessoas com características idênticas às da amostra;

3-Recolha dos dados, através do envio e recepção dos questionários.

A principal desvantagem deste método, reside ao nível dos indivíduos e da sua boa vontade para responder. Normalmente as pessoas não estão dispostas a fazê-lo, excepto se virem nisso alguma vantagem.

7.4. Questionário

A realização de um questionário escrito como instrumento de recolha de dados, foi o método seguido por considerar que melhor se aplica ao estudo pretendido.

Segundo o autor Naresh Malhotra, um questionário *“é uma técnica estruturada para recolha de dados, que consiste numa série de perguntas – escritas ou verbais – que um entrevistado deve responder”* (Malhotra, 1999, p.274).

O inquérito por questionário *“consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional (...), e ao seu nível de conhecimentos sobre determinado assunto”* (Quivy e Campenhoudt, 2003, p.188).

É muito fácil elaborar um questionário, no entanto, torna-se muito difícil elaborar um bom questionário.

Para escrever um bom questionário convém (Hill e Hill, 2005, p.84):

- Listar todas as variáveis de investigação;
- Especificar o número de perguntas para medir cada uma das variáveis;
- Escrever uma versão inicial para cada pergunta;
- Pensar cuidadosamente na natureza da primeira hipótese geral e nas variáveis e perguntas iniciais com ela associadas;
- Decidir o tipo de resposta desejável para cada pergunta;
- Escrever as instruções associadas com as perguntas para informar o respondente como deve responder;
- Planear as secções do questionário.

Um questionário é um instrumento primordial de registo de informação. Na sua elaboração há que conjugar vários aspectos:

- Objectivo do inquérito;
- Amostra a inquirir;
- Metodologias de processamento e análise da informação que serão utilizadas;
- Recursos e meios materiais (dinheiro, tempo...);

-Software para análise dos resultados obtidos.

“Na redacção de um questionário temos de apelar à experiência e à precaução; um questionário não é uma lista simples de perguntas, é um instrumento de precisão destinado a obter informações específicas e pré-determinadas” (Cota, 2003, p.249).

Qualquer questionário possui três objectivos específicos, sendo estes (Malhotra, 1999, p.274):

- Criação da informação necessária através das questões que irão ser colocadas aos entrevistados;
- Motivar e incentivar o entrevistado a envolver-se no assunto, cooperando e complementando a entrevista;
- Minimizar o erro na resposta.

Independentemente da forma como o questionário vai ser aplicado este deve possuir algumas qualidades gerais (Reis e Moreira, 1993, p.69):

- Relevância e exaustão – ajuda a fazer uma listagem de todos os assuntos e hipóteses de resposta, limitando-se em seguida ao essencial;
- Vários aspectos como a dimensão, o tipo de papel, a numeração das questões, o aspecto visual, são importantes para o respondente facilitando muito a sua disponibilidade;
- Questões a evitar – questões muito complicadas e outras de carácter pessoal tem menor receptividade por parte dos respondentes;
- Interesse e importância – aquilo que o investigador considera importante nem sempre coincide com a noção de importância do inquirido. Há no entanto que criar um mecanismo que atenuar essa diferença;
- Enviesamento – o investigador deve ter o máximo cuidado de forma a evitar o enviesamento, como tal deve seguir algumas regras básicas como: não divulgar a identidade do cliente que encomendou o estudo; nenhuma pergunta deverá conduzir a resposta para direcções diferentes; deverão se introduzidos filtros; qualquer pergunta acerca do tamanho, quantidade, distância ou lapso de tempo deve ser sempre feita com referência a uma unidade de medida;

-Perguntas abertas ou fechadas – o investigador deve escolher a melhor alternativa, incluindo a utilização de uma solução mista.

Não existem princípios científicos que garantam a construção de um bom questionário, na medida em que a sua *“concepção é uma habilidade que se adquire com a experiência”* (Malhotra, 1999, p.275).

7.4.1. Tipo de questionário

Os questionários podem ser classificados pela combinação do nível de estruturação com o de disfarce (Silvério, 2003, p.33):

- Questionário estruturado não disfarçado;
- Questionário não estruturado não disfarçado;
- Questionário não estruturado disfarçado ou técnica projectiva;
- Questionário estruturado disfarçado.

O questionário a realizar é do tipo questionário estruturado não disfarçado, porque as perguntas e as respostas já estão predeterminadas. Não existem perguntas com possibilidade de resposta aberta. As perguntas são apresentadas de uma forma clara, com a mesma ordem e opções de resposta para todos os respondentes. Todos os respondentes têm que responder às mesmas questões.

7.4.2. Forma de administração

O questionário a realizar vai ser enviado pelo correio à totalidade da amostra definida anteriormente.

Como existe a possibilidade de obter listagens da totalidade dos respondentes da amostra, torna-se fácil através da consulta da base de dados do banco aceder às respectivas moradas e posterior envio.

A principal dificuldade vai ser vencer a resistência natural ou a inércia dos respondentes, uma vez que tudo depende da sua boa vontade em responder às questões solicitadas.

Outra dificuldade prende-se com o facto de não existir directamente interacção entre quem realizou o questionário e o respondente, não existindo hipótese de explicar e clarificar as questões.

Esta dificuldade pode ao mesmo tempo ser considerada uma vantagem, porque *“ao enviar questionários pelo correio a um público seleccionado, o investigador está a limitar o instrumento de medida ao próprio inquérito, prescindindo da presença do entrevistador”* (Reis e Moreira, 1993, p.67).

Quadro 7.4 – Vantagens e desvantagens do questionário enviado pelo correio

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none">▪ Flexibilidade geográfica que permite a dispersão da amostra▪ Custos baixos▪ Conveniência▪ Amplo prazo▪ Maior anonimato das respostas▪ Não existir inibição de resposta provocada pela existência do entrevistador▪ O tamanho do questionário pode variar desde o curto ao grande▪ Não existir enviesamento devido à ausência do entrevistador	<ul style="list-style-type: none">▪ Custos podem tornar-se mais elevados devido aos envelopes de resposta, às ofertas, à qualidade de impressão▪ Número de respostas pode ser baixo (<15%) comparado com outros métodos▪ Prazo comparativamente longo▪ Falta de envolvimento com o entrevistador▪ O respondente pode não ser o seleccionado e pode ocorrer duplicação de nomes na base da amostragem

Fonte: Rea e Parker, 2000, p.18 e Silvério, 2003, p.37

7.4.3. Tipos de escala

“Uma escala não é mais do que uma forma de medir as atitudes do consumidor respondente” (Reis e Moreira, 1993, p.72).

“Uma escala de resposta corresponde a uma representação gráfica, numérica ou verbal do espectro de respostas possíveis” (Vilares e Coelho, 2005, p.91).

“O objectivo de uma escala é permitir caracterizar os entrevistados com a maior precisão e confiança possível” (Malhotra, 1999, p.251).

A utilização de escalas facilita o processo de recolha de dados dos respondentes, permitindo obter informação sobre a ordem ou magnitude das variáveis observadas.

Dentro das **escalas básicas**, foram utilizados dois tipos: nominal e ordinal (Silvério, 2003, p.43 e Hill e Hill, 2005, p.106).

1 - Escala nominal

Este tipo de escala consiste num conjunto de categorias de resposta qualitativamente diferentes e mutuamente exclusivas. Por exemplo: sim – não, masculino – feminino, gosto – não gosto, etc.

Nesta escala os números servem apenas para nomear, identificar ou categorizar dados sobre pessoas, objectos ou factos.

São escalas de natureza classificatória, que não implicam qualquer magnitude ou ordem. Aqui a única operação possível é a contagem.

O questionário elaborado pode ser observado na página 260 em anexo.

Algumas perguntas do questionário com utilização desta escala:

5-Há quanto tempo é cliente da CGD?

6-A CGD é o seu principal banco?

2 - Escala ordinal

Nesta escala os números para além de nomearem, identificarem e classificarem também tem como função ordenarem os factos, os objectos ou as pessoas segundo um processo de comparação, isto é, obtém-se uma escala de ranking através dos números atribuídos, que significa a importância que cada característica tem para o respondente.

Assim, as várias respostas alternativas vão ser ordenadas estabelecendo-se uma relação entre elas.

Este tipo de escala é utilizado em estudos onde se solicita aos respondentes uma ordenação de preferências, gostos, opiniões e atitudes.

Algumas perguntas do questionário com utilização desta escala:

2-Para si quais os factores mais valorizados na escolha de um banco?

3-Indique as principais razões que o(a) fariam deixar de ser cliente de um banco?

Outro tipo de escalas utilizadas na construção de questionários, são as **escalas técnicas**. Estas escalas permitem medir atitudes, percepções e preferências. Podem ser divididas em: comparativas e não comparativas. No entanto, neste questionário só foram utilizadas as escalas não comparativas

1 – Escalas não comparativas

Neste tipo de escalas utilizam-se escalas métricas, em que cada objecto possui uma escala independente dos outros.

Dentro destas escalas existem as escalas específicas de ordenação, em que a mais conhecida é a escala de Likert.

A **escala de Likert**, desenvolvida por Rensis Likert *“exige, que os entrevistados indiquem um grau de concordância ou discordância com cada uma de uma série de afirmações sobre objectos de estímulo. Cada item da escala tem cinco categorias de resposta, que vão de discordo totalmente a concordo totalmente”* (Malhotra, 1999, p.255).

Os respondentes vão assinalar o seu acordo ou desacordo com cada um dos estímulos através de um rating.

Algumas perguntas do questionário com utilização desta escala:

9-Das seguintes formas de contacto com a CGD, assinale a frequência com que utiliza cada serviço;

16-Indique o seu grau de concordância com cada um dos factores que o(a) poderiam tornar mais fidelizado(a) à CGD e em especial ao serviço caixazul.

Qual a escala mais adequada?

Em função do estudo a realizar e das questões a colocar no questionário, assim se deve escolher a escala mais apropriada.

“As escalas com um pequeno número de pontos não permitem uma boa discriminação das respostas, degradam a precisão dos resultados e limitam os possíveis métodos de análise dos dados” (Vilares e Coelho, 2005, p.99).

7.4.4. Tipos de questões segundo a liberdade de resposta

Um questionário pode ser elaborado com vários tipos de questões:

- Questões abertas;
- Questões fechadas;
- Questões mistas.

No caso deste estudo, o questionário elaborado contém perguntas fechadas na maioria das situações, mas também tem uma pergunta mista. Todas as questões estão formuladas de uma maneira clara, objectiva e precisa.

As perguntas fechadas “são questões que fornecem ao entrevistador ou ao entrevistado a lista de possíveis respostas”, e as perguntas mistas “são questões que apesar de fornecerem uma lista de respostas possíveis permitem igualmente que o entrevistado forneça uma resposta que não se enquadre nessas categorias identificadas à priori” (Vilares e Coelho, 2005, p.88).

Exemplo de uma pergunta fechada: 5-Há quanto tempo é cliente da CGD?

Exemplo de uma pergunta mista: 8-Com que outros bancos mantém relacionamento para além da CGD?

- As questões fechadas podem ainda ser divididas em (Silvério, 2003, p.62):

- **Dicotómicas:** questões que apresentam duas respostas alternativas: sim e não;

Exemplo: 6-A CGD é o seu principal banco?

- **Escolha múltipla:** existem várias alternativas de resposta e o respondente pode assinalar uma ou várias;

Exemplo: 12-No espaço caixazul qual é o factor que mais valoriza?

- **Escala:** o respondente assinala o ponto da escala que corresponde à sua opinião.

Exemplo: 4-Demostre o seu nível de concordância com cada uma das seguintes afirmações: A concorrência actual na banca beneficia os clientes...

Quadro 7.5 – Vantagens e desvantagens das perguntas fechadas

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none">▪ Fáceis e rápidas de aplicar▪ Poucas possibilidades de erro▪ A lista fixa de possibilidades de resposta tende a tornar a pergunta mais clara para o respondente▪ Fáceis de responder▪ Fáceis de codificar, processar e analisar▪ É fácil aplicar análises estatísticas para analisar as respostas▪ Muitas vezes é possível analisar os dados de maneira sofisticada▪ O conjunto de alternativas de resposta é uniforme e portanto facilita comparações entre os respondentes	<ul style="list-style-type: none">▪ Erro de medição se o tema for sensível a nuances▪ Erros de resposta devido à formulação da pergunta▪ Elevado custo e tempo de preparação▪ Enviesamento se alguma opção não for colocada▪ Por vezes a informação das respostas é pouco “rica”▪ Por vezes as respostas conduzem a conclusões simples demais

Fonte: Rea e Parker, 2000, p.44; Silvério, 2003, p.64 e Hill e Hill, 2005, p.94

Número de respostas alternativas: par ou impar?

“É normal que o número de respostas alternativas a escolher pelo investigador esteja entre dois e nove. O número óptimo vai depender principalmente de: objectivo e forma da pergunta e natureza dos respondentes” (Hill e Hill, 2005, p.123).

Normalmente aquilo que se utiliza é uma escala de cinco respostas, para se obter uma resposta mais detalhada por parte dos respondentes. Quando os respondentes têm um nível de habilitações literárias baixo é mesmo aconselhável não usar mais do que cinco respostas alternativas.

Quando se utiliza um número ímpar de respostas alternativas, muitos respondentes têm tendência para dar a resposta de uma maneira “conservadora” e respondem no meio da escala. O ponto intermédio ou neutro é utilizado pelos respondentes que preferem permanecer indiferentes a um determinado assunto.

Há autores que defendem a escolha de um número par de modalidades de resposta. Esta opção obriga todos os inquiridos a dar uma opinião definitivamente positiva ou negativa. Não é possível dar uma opinião neutra.

“Se o investigador pretende forçar uma resposta ou acredita que não existe resposta neutra ou indiferente, então deve ser utilizada uma escala de classificação com número par de categorias” (Malhotra, 1999, p.259).

No questionário elaborado há questões com opções de resposta par e questões com opção de resposta ímpar.

Colocou-se em algumas questões um ponto neutro, para não “forçar” o respondente a dar uma resposta positiva ou negativa.

Exemplo: 16-Indique o seu grau de concordância com cada um dos factores que o(a) poderiam tornar mais fidelizado(a) à CGD e em especial ao serviço caixazul.

7.4.5. Conteúdo das questões

“Toda a pergunta feita num questionário deve contribuir para a informação desejada ou servir para alguma outra finalidade” (Malhotra, 1999, p.278).

O questionário elaborado tem vinte e três questões. Dezasseis questões estão relacionadas com o tema desta dissertação – atendimento bancário e qualidade de

serviço prestado, e sete questões são de carácter pessoal para recolha de dados estatísticos.

Todas as questões colocadas relacionadas com o tema da dissertação, pretendem obter informação e assim dar resposta aos objectivos definidos no capítulo da introdução.

Relativamente às questões colocadas no questionário, vai ser especificada a seguinte informação: **o conteúdo e tipo de questão, objectivos a que pretende responder e escala utilizada.**

Número:	1
Questão:	Numa relação de atendimento bancário, qual o factor mais importante para si?
Tipo de questão:	Fechada – Escolha Múltipla.
Alternativas de resposta:	Par (6).
Como foram escolhidas essas alternativas:	Pretende-se conhecer a opinião dos respondentes relativamente ao factor mais valorizado numa relação de atendimento: personalização, rapidez, apresentação, simpatia e profissionalismo do atendedor. As alternativas de resposta foram escolhidas de acordo com vários estudos consultados, nomeadamente os estudos BASEF da Marktest. Também foi considerada a análise de sensibilidade devido à experiência nesta área.
Escala utilizada:	Escala Nominal.
Objectivo a que pretende responder:	Objectivos Primários.

Número:	2
Questão:	Para si, quais os factores mais valorizados na escolha de um banco?

Tipo de questão:	Fechada – Escolha Múltipla.
Alternativas de resposta:	Impar (9).
Como foram escolhidas essas alternativas:	As alternativas de resposta foram escolhidas de acordo com vários estudos consultados, nomeadamente os estudos BASEF da Marktest e também alguns questionários de algumas teses realizados nesta área.
Escala utilizada:	Escala ordinal (ordenação por ranking).
Objectivo a que pretende responder:	Objectivos Secundários.

Número:	3
Questão:	Indique as principais razões que o(a) fariam deixar de ser cliente de um banco.
Tipo de questão:	Fechada – Escolha Múltipla.
Alternativas de resposta:	Par (10).
Como foram escolhidas essas alternativas:	As alternativas de resposta foram escolhidas de acordo com vários estudos consultados, nomeadamente os estudos BASEF da Marktest e também alguns questionários de algumas teses realizados nesta área.
Escala utilizada:	Escala ordinal (ordenação por ranking).
Objectivo a que pretende responder:	Objectivos Secundários.

Número:	4
Questão:	Demonstre o seu nível de concordância com cada uma das seguintes afirmações:
Tipo de questão:	Fechada - Escala.
Alternativas de resposta:	Impar (5).
Como foram escolhidas essas alternativas:	Esta pergunta pretende conhecer a opinião dos respondentes relativamente a sete questões fundamentais: concorrência na

	<p>banca, formação dos colaboradores, reclamações, atendimento como base da fidelização, taxas oferecidas, atendimento como factor de diferenciação e qualidade do serviço prestado.</p> <p>Estas sete questões foram efectuadas para responderem aos objectivos secundários desta dissertação.</p> <p>As alternativas de resposta para esta questão, foram seleccionadas através de consultas efectuadas a vários livros tendo em conta as várias opções de resposta possíveis neste tipo de escala.</p>
Escala utilizada:	Escala Não Comparativa - Especifica de Ordenação (Likert).
Objectivo a que pretende responder:	Objectivos Secundários.

Número:	5
Questão:	Há quanto tempo é cliente da CGD?
Tipo de questão:	Fechada – Escolha Múltipla.
Alternativas de resposta:	Par (4).
Como foram escolhidas essas alternativas:	As alternativas de resposta foram seleccionadas de acordo com estudos realizados neste âmbito, nomeadamente estudos feitos pela Marktest.
Escala utilizada:	Escala Nominal
Objectivo a que pretende responder:	Objectivos Secundários.

Número:	6
Questão:	A CGD é o seu principal banco?
Tipo de questão:	Fechada – Dicotómica.
Alternativas de resposta:	Par (2).
Como foram escolhidas essas alternativas:	Nesta questão só existem dois tipos de

	alternativas: sim ou não. Trata-se de uma questão ramificada, pois se o respondente responder “Sim” passa para a questão número 7, se responder “Não” passa para a questão número 8.
Escala utilizada:	Escala Nominal.
Objectivo a que pretende responder:	Objectivos Primários.

Número:	7
Questão:	Se sim, porquê?
Tipo de questão:	Fechada – Escolha Múltipla.
Alternativas de resposta:	Par (8).
Como foram escolhidas essas alternativas:	As alternativas de resposta foram escolhidas de acordo com vários estudos consultados, nomeadamente os estudos BASEF da Marktest.
Escala utilizada:	Escala ordinal (ordenação por ranking).
Objectivo a que pretende responder:	Objectivos Primários.

Número:	8
Questão:	Com que outro(s) Banco(s) mantém relacionamento para além da CGD?
Tipo de questão:	Mista.
Alternativas de resposta:	Par (10).
Como foram escolhidas essas alternativas:	Através da consulta ao site do Banco de Portugal (www.bportugal.pt) foram retirados os principais bancos que actuam em território nacional.
Escala utilizada:	Escala Nominal.
Objectivo a que pretende responder:	Objectivos Primários.

Número:	9
Questão:	Das seguintes formas de contacto com a

	CGD, assinale a frequência com que utiliza cada serviço.
Tipo de questão:	Fechada - Escala
Alternativas de resposta:	Ímpar (5).
Como foram escolhidas essas alternativas:	<p>Esta questão pretende conhecer a opinião dos respondentes relativamente à frequência com que utiliza cada serviço quando contacta com a CGD.</p> <p>As formas de contacto seleccionadas foram: telefone, internet, caixas automáticas, balcão da agência, correio e fax.</p> <p>Estas opções foram seleccionadas de acordo com vários estudos consultados, nomeadamente os estudos BASEF da Marktest e também alguns questionários de algumas teses realizados nesta área.</p> <p>As alternativas de resposta para esta questão, foram seleccionadas através de consultas efectuadas a vários livros tendo em conta as várias opções de resposta possíveis neste tipo de escala.</p>
Escala utilizada:	Escala Não Comparativa - Especifica de Ordenação (Likert).
Objectivo a que pretende responder:	Objectivos Primários.

Número:	10
Questão:	Que tipo de atendimento prefere?
Tipo de questão:	Fechada – Escolha Múltipla.
Alternativas de resposta:	Par (6).
Como foram escolhidas essas alternativas:	As opções de resposta para esta questão foram escolhidas tendo em conta a experiência adquirida nesta área da banca,

	e também a consulta de alguns estudos realizados neste âmbito.
Escala utilizada:	Escala Nominal.
Objectivo a que pretende responder:	Objectivos Primários.

Número:	11
Questão:	Com que frequência utiliza o Serviço Caixazul?
Tipo de questão:	Fechada – Escolha Múltipla.
Alternativas de resposta:	Par (4).
Como foram escolhidas essas alternativas:	As opções de resposta para esta questão foram escolhidas tendo em conta a experiência adquirida nesta área da banca.
Escala utilizada:	Escala Nominal.
Objectivo a que pretende responder:	Objectivos Primários.

Número:	12
Questão:	No espaço caixazul qual o factor que mais valoriza?
Tipo de questão:	Fechada – Escolha Múltipla.
Alternativas de resposta:	Impar (5).
Como foram escolhidas essas alternativas:	As opções de resposta para esta questão foram seleccionadas através da oscultação feita a alguns clientes e gestores e também baseada na experiência adquirida na área da banca.
Escala utilizada:	Escala Nominal.
Objectivo a que pretende responder:	Objectivos Primários.

Número:	13
Questão:	Qual a sua opinião relativamente à Revista Caixazul?
Tipo de questão:	Fechada – Escolha Múltipla.

Alternativas de resposta:	Par (3).
Como foram escolhidas essas alternativas:	As opções de resposta para esta questão foram seleccionadas através da análise de sensibilidade e também através da oscultação feita a alguns gestores de cliente.
Escala utilizada:	Escala Nominal.
Objectivo a que pretende responder:	Objectivos Secundários.

Número:	14
Questão:	Está satisfeito (a) com atendimento prestado pelo seu Gestor de Cliente (GC)?
Tipo de questão:	Fechada – Escala.
Alternativas de resposta:	Impar (5).
Como foram escolhidas essas alternativas:	As alternativas de resposta para esta questão, foram seleccionadas através de consultas efectuadas a vários livros tendo em conta as várias opções de resposta possíveis neste tipo de escala.
Escala utilizada:	Escala Não Comparativa - Especifica de Ordenação (Likert).
Objectivo a que pretende responder:	Objectivos Primários.

Número:	15
Questão:	No seu ponto de vista, quais as principais qualidades que um bom Gestor de Cliente deverá possuir?
Tipo de questão:	Fechada – Escolha Múltipla.
Alternativas de resposta:	Impar (11).
Como foram escolhidas essas alternativas:	Estas opções de resposta foram seleccionadas de acordo com vários estudos consultados, nomeadamente os estudos BASEF da Marktest, e também

	alguns questionários de algumas teses de mestrado e doutoramento realizados nesta área.
Escala utilizada:	Escala ordinal (ordenação por ranking).
Objectivo a que pretende responder:	Objectivos Primários.

Número:	16
Questão:	Indique o seu grau de concordância com cada um dos factores que o(a) poderiam tornar mais fidelizados à CGD e em especial ao Serviço Caixazul.
Tipo de questão:	Fechada - Escala.
Alternativas de resposta:	Impar (5).
Como foram escolhidas essas alternativas:	<p>Esta questão pretende conhecer a opinião dos respondentes relativamente aos factores que o poderiam tornar mais fidelizados à CGD.</p> <p>Foram seleccionados os seguintes factores:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Atendimento mais rápido; -Produtos comercializados em condições mais vantajosas; -Maiores facilidades na concessão de crédito; -Sorteios mais frequentes; -Preçário mais atractivo; -Deslocação do serviço caixazul para outro local da agência; -Haver menos contactos telefónicos por parte do gestor. <p>Todos estes factores foram seleccionados de acordo com vários estudos consultados (estudos BASEF, teses de mestrado e</p>

	doutoramento) e também tendo em conta a experiência adquirida nesta área. As alternativas de resposta para esta questão, foram seleccionadas através de consultas efectuadas a vários livros tendo em conta as várias opções de resposta possíveis neste tipo de escala.
Escala utilizada:	Escala Não Comparativa - Especifica de Ordenação (Likert).
Objectivo a que pretende responder:	Objectivos Primários.

Número:	17
Questão:	Sexo:
Tipo de questão:	Fechada (Mutuamente Exclusiva).
Alternativas de resposta:	Par (2).
Como foram escolhidas essas alternativas:	Nesta questão só existem dois tipos de resposta alternativa: feminino e masculino.
Escala utilizada:	Escala Nominal.
Objectivo a que pretende responder:	Obtenção de dados estatísticos dos respondentes.

Número:	18
Questão:	Idade:
Tipo de questão:	Fechada (Mutuamente Exclusiva).
Alternativas de resposta:	Par (6).
Como foram escolhidas essas alternativas:	As alternativas de resposta para esta questão foram seleccionadas através da consulta do Anuário Estatístico Regionais – Edição de 2005 (População empregada por grupos etários – Indicadores Sociais) do INE.
Escala utilizada:	Escala Nominal.

Objectivo a que pretende responder:	Obtenção de dados estatísticos dos respondentes.
-------------------------------------	--

Número:	19
Questão:	Estado Civil:
Tipo de questão:	Fechada (Mutuamente Exclusiva).
Alternativas de resposta:	Par (4).
Como foram escolhidas essas alternativas:	As alternativas de resposta para esta questão foram seleccionadas através da consulta do questionário individual para os Censos 2001 do INE (questão nº5).
Escala utilizada:	Escala Nominal.
Objectivo a que pretende responder:	Obtenção de dados estatísticos dos respondentes.

Número:	20
Questão:	Região onde reside:
Tipo de questão:	Fechada (Mutuamente Exclusiva).
Alternativas de resposta:	Ímpar (5).
Como foram escolhidas essas alternativas:	As alternativas de resposta para esta questão foram seleccionadas através da consulta da Nomenclatura das Unidades Territoriais para fins estatísticos (NUTS) do INE.
Escala utilizada:	Escala Nominal.
Objectivo a que pretende responder:	Obtenção de dados estatísticos dos respondentes.

Número:	21
Questão:	Habilitações Literárias:
Tipo de questão:	Fechada (Mutuamente Exclusiva).
Alternativas de resposta:	Ímpar (5).
Como foram escolhidas essas alternativas:	As alternativas de resposta para esta

	questão foram seleccionadas através da consulta do questionário individual para os Censos 2001 do INE (questão nº13).
Escala utilizada:	Escala Nominal.
Objectivo a que pretende responder:	Obtenção de dados estatísticos dos respondentes.

Número:	22
Questão:	Profissão:
Tipo de questão:	Fechada (Mutuamente Exclusiva).
Alternativas de resposta:	Impar (11).
Como foram escolhidas essas alternativas:	As alternativas de resposta para esta questão foram seleccionadas através da consulta do Inquérito Nacional de Consumo 2005 (questão nº3).
Escala utilizada:	Escala Nominal.
Objectivo a que pretende responder:	Obtenção de dados estatísticos dos respondentes.

Número:	23
Questão:	Rendimento Mensal ilíquido do respondente:
Tipo de questão:	Fechada (Mutuamente Exclusiva).
Alternativas de resposta:	Par (6).
Como foram escolhidas essas alternativas:	As alternativas de resposta para esta questão foram seleccionadas através da consulta do Inquérito Nacional de Consumo 2005 (questão nº18).
Escala utilizada:	Escala Nominal.
Objectivo a que pretende responder:	Obtenção de dados estatísticos dos respondentes.

Houve uma grande preocupação na elaboração das questões e na definição das respostas alternativas. O principal objectivo, como já foi referido anteriormente era responder aos objectivos definidos inicialmente (primários e secundários), através de questões simples e de fácil resposta.

7.4.6. Redacção das questões

Na construção do questionário a redacção das questões é uma das tarefas mais difíceis de realizar.

A redacção das questões deverá ter em conta determinados aspectos que permitam a recolha da informação pretendida (Vilares e Coelho, 2005, p.90):

- Foco – cada questão deve incluir um único assunto;
- Clareza – o significado da questão deve ser completamente claro para os respondentes. Todos deverão interpretar as questões da mesma maneira;
- Brevidade – As questões devem ser tão curtas quanto possível;
- Vocabulário apropriado – os termos utilizados devem pertencer ao vocabulário; corrente do cliente. Não devem ser usadas expressões demasiado técnicas;
- Gramática – Deve evitar-se estruturas gramaticais complexas.

No questionário elaborado, as questões foram formuladas de uma maneira objectiva e precisa tendo em conta as características dos respondentes. Algumas questões tem um número elevado de opções de resposta, isto para que o respondente possa assinalar sem qualquer dúvida a opção em que melhor se enquadra.

“Quando estamos a escrever as perguntas de um questionário devemos pensar cuidadosamente em quem vai responder ao questionário pois as perguntas devem ser escritas de uma maneira adequada às suas habilitações literárias e ao vocabulário dos respondentes” (Hill e Hill, 2005, p.96).

O objectivo principal na construção do questionário, foi que o significado das perguntas fosse claro e fácil de interpretar por parte de todos os respondentes.

7.4.7. Sequência das questões

“A ordem na qual as questões são apresentadas pode afectar significativamente o estudo como um todo. Um questionário mal organizado pode confundir os entrevistados, enviesar as respostas e colocar em risco a qualidade de toda a pesquisa” (Rea e Parker, 2000, p.47).

No que diz respeito à sequência das questões, o *layout* do questionário está definido tendo em conta a seguinte estrutura (Silvério, 2003, p.65):

- Iniciou-se o questionário com questões simples e interessantes de forma a despertar a atenção dos respondentes;
- Usou-se a técnica do afunilamento, pois primeiro foram colocadas questões fáceis de carácter geral, depois as mais difíceis e de carácter mais específico (sobre a CGD e o serviço caixazul em particular).

Esta técnica é uma *“estratégia para ordenar as perguntas de um questionário, em que a sequência começa com perguntas de carácter geral, seguidas por perguntas progressivamente específicas, a fim de evitar que as perguntas específicas introduzam tendenciosidade nas perguntas de carácter geral”* (Malhotra, 1999, p.287).

- Foram colocadas questões ramificadas, isto é, as perguntas anteriores podem influenciar pelo conteúdo as respostas a questões posteriores. Ex: A CGD é o seu principal banco? Se sim vai para a questão nº7 se não vai para a nº8;
- No final do questionário surge a informação de classificação da amostra seleccionada, através da elaboração de questões de ordem pessoal como por exemplo: sexo, idade, profissão e rendimento. Esta informação é útil pois serve para classificar os respondentes e perceber melhor os resultados.

7.4.8. Forma e layout do questionário

“Um layout claro e atraente aumenta a probabilidade de obter a cooperação dos respondentes” (Hill e Hill, 2005, p.163).

“Um questionário escrito é tangível, pelo que é mais fácil controlar a sua aparência (...)” (Vilares e Coelho, 2005, p.79).

Segundo este autor, um questionário escrito deve obedecer aos seguintes requisitos:

- Deve incluir bastante espaço em branco, evitando-se um questionário com texto demasiado compacto;
- Deve ser visualmente atractivo de forma a encorajar a resposta;
- Deve-se usar cores, mas não mais do que duas;
- Deve-se usar um logótipo, *borders* e sombreados;

O questionário elaborado contém duas folhas e meia num total de cinco páginas. A primeira página tem as seguintes identificações:

- Universidade de Évora através do seu símbolo;
- Nome do curso para o qual se está a efectuar este estudo;
- Nome da dissertação (tema);
- Número do questionário. Todos os elementos da amostra foram ordenados por ordem alfabética e foi-lhes atribuído um número. Esse número foi colocado no questionário remetido por correio. Este processo serviu apenas para controlo da sua recepção. Os segundos reenvios foram efectuados apenas para alguns respondentes que não tinham enviado o questionário.

Para não tornar o questionário demasiado extenso, foram enviadas duas cartas juntamente com o questionário, com a seguinte informação:

- Explicar o objectivo do questionário;
- Solicitar e agradecer a colaboração do respondente;
- Mencionar algumas regras de preenchimento;
- Identificar a colaboradora/aluna que está a realizar o estudo;
- Mencionar o tempo médio de preenchimento;
- Identificar o gestor de cliente a quem o questionário deverá ser devolvido.

No Anexo A na página 258, pode ser consultada a carta que foi remetida juntamente com o questionário + cartão de visita, e que serviu de apresentação à pesquisa a desenvolver.

No **Anexo B** na página 259, pode ser consultada a carta que serviu de capa ao questionário, e que deu indicação ao cliente relativamente às regras de preenchimento e processo de devolução.

Tendo em conta a extensão do questionário, este deve ser o mais conciso possível. Questionários muito extensos põem em causa a boa vontade dos respondentes e influenciam o índice de respostas. Foi preocupação elaborar um questionário não demasiado longo e que tivesse uma aparência esteticamente atraente, porque isso aumenta a probabilidade de respostas.

No **Anexo C** na página 260, pode ser consultado o questionário realizado e que foi aplicado à amostra seleccionada (o questionário enviado não estava codificado).

7.5. Pré-Teste e revisão do questionário

Depois de elaborado o questionário, é importante efectuar um teste prévio em condições reais de pesquisa de forma a identificar e a eliminar alguns problemas.

“O pré-teste destina-se a avaliar a coerência interna do documento base antes deste ser utilizado” (Reis e Moreira, 1993, p.100).

“Um questionário não deve ser usado numa pesquisa de campo sem um pré-teste adequado. Este deve ser abrangente” (Malhotra, 1999, p.290).

Todos os aspectos do questionário devem ser testados: conteúdo e sequência das questões, dimensão e *layout* do questionário, tempo de preenchimento, dificuldades na interpretação de questões, instruções de preenchimento e a linguagem utilizada na construção do questionário.

“O pré-teste deve ser efectuado a indivíduos cuja caracterização tipológica seja coincidente com a que foi definida para o público-alvo do estudo” (Reis e Moreira, 1993, p.100).

Depois do questionário ter sido construído, foram testadas as perguntas junto de 40 respondentes com características idênticas às da amostra deste estudo.

O pré-teste foi aplicado a 10 gestores de cliente, com idades bastante diversificadas e pertencentes a várias agências da CGD. Neste caso o questionário foi enviado por e-mail.

O pré-teste também foi aplicado a 30 clientes gama alta, que ao visitarem a agência de Évora e o espaço caixazul, eram abordados sobre estas questões.

No âmbito deste estudo, e após a realização do pré-teste, houve necessidade de rever alguns itens no questionário:

- Nos questionários a enviar aos clientes foram retirados os códigos das respostas (codificação), pois os vários números podiam induzir os clientes em erro;
- Foi feita uma pequena alteração na questão nº 1. Inicialmente a questão estava formulada da seguinte maneira: “numa relação de atendimento bancário, qual o factor mais valorizado e importante para si?”, foi alterada para: “numa relação de atendimento bancário, qual o factor mais importante para si?”;
- Na questão nº 1 e na opção de resposta nº 5, foi feita uma pequena rectificação. Esta opção de resposta menciona unicamente a oferta diversificada oferecida tendo sido retirado os conhecimentos técnicos do atendedor pois trata-se de uma questão diferente;
- Na questão nº 2 foi alterada a escala de resposta: “1=muito importante e 3=pouco importante” foi alterada para “1=a mais importante e 3=a menos importante”;
- Na questão nº 3 foi alterada a escala de resposta: “1=muito importante e 3=pouco importante” foi alterada para “1=a mais importante e 3=a menos importante”;

- Na questão nº 3 foram alteradas as opções de resposta nº 4 e 6. “atendimento – incapacidade de informar dos funcionários”, foi substituída por: “atendimento deficiente”. “demasiado tempo na aprovação das operações”, foi substituída por “morosidade na aprovação das operações”;
- Na questão nº 4 foi alterada a sequência da escala de resposta. A nova escala apresentada é: “discordo totalmente, discordo em parte, nem concordo nem discordo, concordo em parte e concordo totalmente”;
- Na questão nº 7 foi alterada a escala de resposta: “1=muito importante e 3=pouco importante” foi alterada para “1=a mais importante e 3=a menos importante”;
- Na questão nº 7 foi alterada a opção de resposta nº 6. “simpatia dos colaboradores”, foi substituída por: “profissionalismo dos colaboradores”;
- Na questão nº 8 foi acrescentada uma opção: Banco Montepio Geral;
- Na questão nº 9 foi alterada a sequência da escala de resposta. A nova escala apresentada é: “nunca utilizo, raramente utilizo, utilizo às vezes, utilizo com frequência e utilizo sempre”;
- Na questão nº 11 foi alterada uma opção de resposta. A opção “efectuar operações em casa via internet” foi alterada para ”efectuar operações via caixa directa on-line”;
- Na questão nº 12 foi alterada uma opção de resposta. A opção “decoreação em tons de azul” foi alterada para ”decoreação”;
- Por ter sido solicitado por alguns clientes foi introduzida a questão nº 13 sobre a revista caixazul. Uma vez que se trata de um estudo sobre os clientes gama alta faz todo o sentido colocar esta questão que não estava definida no início.

- Na questão nº 14 foi alterada a sequência da escala de resposta. A nova escala apresentada é: “desconheço que tenho GC, muito insatisfeito, pouco satisfeito, satisfeito e muito satisfeito;
- Na questão nº 15 foi alterada a escala de resposta: “1=muito importante e 3=pouco importante” foi alterada para “1=a mais importante e 3=a menos importante”;
- Na questão nº 15 foram alteradas algumas opções de resposta. A opção “simpatia e bom humor” foi alterada para ”simpatia”, a opção “saber escutar” foi alterada para “saber ouvir” e a opção “ser de confiança” foi alterada para “transmitir confiança”;
- Na questão nº 16 foi alterada a sequência da escala de resposta. A nova escala apresentada é: discordo totalmente, discordo em parte, nem concordo nem discordo, concordo em parte e concordo totalmente;
- Na questão nº 16 foi alterada uma opção de resposta. A opção “isenção de comissões” foi alterada para ”preçário mais atractivo”

Esta fase é fundamental pois ajuda-nos a identificar e a eliminar potenciais problemas que o questionário possa ter e a construir a versão final preparada para ser implementada no estudo real.

7.6. Trabalho de campo

“O trabalho de campo consiste na recolha dos dados através do método escolhido e também da supervisão do processo. Envolve o número de indivíduos que vão operar no campo a realizar as entrevistas” (Silvério, 2003, p.96).

Raramente os dados são recolhidos por quem planeou a pesquisa (Malhotra, 1999, p.365), logo o investigador tem que construir a sua própria equipa que irá efectuar esse trabalho.

No caso concreto desta pesquisa, e por motivos financeiros não houve a contratação de uma empresa especialista para a realização destes trabalhos.

Os questionários foram elaborados, remetidos e analisados, sem a ajuda de qualquer equipa especializada.

A equipa dos dezassete gestores de cliente envolvidos procedeu unicamente à recolha dos questionários preenchidos, que os clientes entregavam quando se dirigiam à agência.

Esta equipa também colaborou na realização do follow-up telefónico a alguns clientes para que procedessem à devolução dos questionários.

7.6.1. Envio dos questionários

Os questionários foram enviados por correio a 850 clientes, num total de 50 clientes por gestor escolhidos de uma forma aleatória ($50 \text{ clientes} * 17 \text{ gestores} = 850 \text{ respondentes}$).

Todos os clientes pertencentes à amostra seleccionada ($n=384$) receberam o questionário estando incluídos nos 850 enviados.

Só foram remetidos 850 questionários por várias razões:

- O envio estava limitado ao número de envelopes fornecidos;
- Caso fossem enviados mais questionários, o trabalho tornava-se moroso, exaustivo e bastante cansativo.

Como a totalidade dos respondentes estavam identificados através de listas, tornou-se fácil através do nome e número de cliente aceder à respectiva morada na base de dados da CGD.

Os primeiros questionários foram remetidos na semana de 26/06 a 30/06/06, e os últimos na semana de 17/07 a 21/07/06. O envelope enviado continha a seguinte informação:

- Carta de apresentação, onde se discrimina aquilo que se pretende e se solicita a colaboração do respondente + cartão de visita – **Anexo A** na página 258;
- Capa do questionário, que contem algumas instruções de preenchimento e também o nome da agência e do gestor de cliente a quem o cliente deverá devolver o questionário depois de preenchido - **Anexo B** na página 259;
- Questionário – **Anexo C** na página 260 (o questionário remetido para os clientes não tinha as opções de resposta codificadas).

Optou-se por este processo de devolução, dado que não foram facultados envelopes RSF para devolução do questionário.

Toda esta operação careceu da autorização prévia da CGD, que gentilmente cedeu os envelopes e suportou todos os custos de envio através dos CTT.

O envio dos questionários foi acompanhado de um pequeno telefonema feito a vários clientes, na tentativa de haver uma maior cooperação e disponibilidade para o preenchimento e devolução. Quando os clientes alvos se deslocavam às várias agências, os gestores envolvidos lembravam o seu preenchimento e solicitavam a sua entrega.

7.6.2. Recepção dos questionários

Na carta enviada aos clientes não foi definida uma data limite para devolução dos questionários, por dois motivos:

- O envio coincidiu com o início do período de férias de Verão, e não se pretendia que o cliente deixasse de responder só porque já tinha passado o prazo de devolução;
- Na maioria dos casos, o cliente gama alta é um cliente que se dirige à agência com alguma frequência o que tornaria o processo de devolução mais facilitado (não carecendo da fixação de uma data).

Dos 850 questionários enviados, foram recepcionados 519 que corresponde a uma taxa de recepção de 61%. Dos 519 questionários foram lançados em base de dados 384, pois foi este o tamanho da amostra definido anteriormente.

Estes dados podem ser observados no quadro 7.6.

Quadro 7.6 – Envio e recepção dos questionários

Agência	Gestor	Nº Clientes Gama Alta	Peso (%)	Número de Clientes a Inquirir	Número de questionários enviados	Número de questionários recebidos	LANÇADOS BD	SOBRANTES
Alcácer do Sal	Marta Felício	304	5,53%	21	50	28	21	7
Estremoz 1	Manuel Fonseca	351	6,39%	25	50	30	25	5
Estremoz 2	Carmen Lopes	356	6,48%	25	50	33	25	8
Estremoz 3	Ana Maria Pinto	358	6,51%	25	50	31	25	6
Évora 1	Dulce Fernandes	348	6,33%	24	50	30	24	6
Évora 2	Maria João Chambel	349	6,35%	24	50	32	24	8
Évora 3	Susana Rocha	350	6,37%	24	50	33	24	9
Grândola 1	António Beja	300	5,46%	21	50	28	21	7
Grândola 2	Cristina Calhau	305	5,55%	21	50	33	21	12
Montemor o Novo	Florinda Barradas	301	5,48%	21	50	32	21	11
Redondo	Zilda Conde	300	5,46%	21	50	31	21	10
Reguengos de Monsaraz	Ana Raquel Taboleiros	295	5,37%	21	50	27	21	6
Santiago do Cacém	Carla Brito	308	5,60%	22	50	30	22	8
Stº André	Olimpio Craveiro	309	5,62%	22	50	28	22	6
Sines	Rui Jordão	316	5,75%	22	50	33	22	11
Vendas Novas	Ana Paula Ferreira	303	5,51%	21	50	29	21	8
Vila Viçosa	Ruben Ribeiro	344	6,26%	24	50	31	24	7
12 AGÊNCIAS	17 GESTORES	5.497 (Total da População)	100,00%	384 (Tamanho da Amostra)	850	519	384	135

Fonte: Elaboração própria, programa Excel – dados do processo de controlo

Normalmente aquilo que se verifica, é que a taxa de resposta dos questionários enviados por correio é relativamente baixa. No caso concreto desta pesquisa, felizmente isso não se verificou devido essencialmente a vários factores:

- Ter sido realizado um telefonema à grande maioria dos clientes a quem foi remetido o questionário, houve uma especial incidência nos clientes que compõem a amostra;
- Ter havido uma grande insistência por parte dos vários gestores de cliente aquando da visita dos vários clientes ao espaço caixazul;
- Ter havido um segundo reenvio para alguns clientes, pois quando estes eram abordados alguns referiram que não tinham recebido o questionário ou até que o tinham perdido;
- Muitos clientes responderam porque acharam o estudo interessante e ficaram sensíveis pelo facto do questionário se destinar à pesquisa de informação para uma tese de mestrado;
- A opção de colocar o nome da agência e do gestor de cliente na capa do questionário tornou-o mais credível, e muitos clientes sentiram o seu preenchimento e devolução como que uma “obrigação”;
- Alguns clientes responderam baseados no conhecimento pessoal que tem comigo.

Foi verificado se os questionários recebidos estavam preenchidos na totalidade, se estavam legíveis e se havia consistência e uniformidade nas respostas.

Os 384 questionários carregados na base de dados estavam bem preenchidos, pois para além de não estarem rasurados, todas as opções de resposta estavam assinaladas.

A questão da uniformidade nas respostas é difícil de testar, dado que neste tipo de questões não existem respostas certas ou erradas, pretende-se apenas conhecer a opinião dos respondentes sobre determinado assunto.

Neste contexto, foram considerados “sobrantes” ou “rejeitados” 135 questionários por vários motivos:

- Todos eles não pertenciam à amostra seleccionada;
- Algumas questões (nomeadamente as de ranking) estavam mal preenchidas.

É com base nos 384 questionários recebidos e correctamente preenchidos que este estudo irá ser realizado.

7.7. Metodologia para tratamento e análise dos dados

7.7.1. Codificação dos dados

“A codificação consiste na representação de cada categoria de resposta por um símbolo que poderá ser numérico ou alfanumérico. É muito mais fácil armazenar e utilizar números do que letras ou palavras, daí a necessidade de se transformarem respostas dadas em palavras ou frases” (Reis e Moreira, 1993, p.107).

A codificação consiste, *“no planeamento de um questionário à atribuição de um código a todas as respostas, antes da recolha de dados”* (Malhotra, 1999, p.288).

A codificação das respostas pode ser feita antes ou depois do questionário ter sido administrado e as respostas terem já sido dadas. O primeiro caso denomina-se pré-codificação (...), o segundo caso pós-codificação” (Reis e Moreira, 1993, p.107).

No questionário construído, foram numeradas todas as questões e codificadas todas as opções de resposta – ver **Anexo C** na página 260. O principal objectivo é facilitar a tarefa de introdução de dados na base de dados a construir posteriormente, e também facilitar possíveis correcções que possa haver.

Nos questionários enviados aos clientes foram retirados os códigos das respostas (codificação), pois os vários números podiam induzir os clientes em erro (especialmente nas questões de ranking).

Também foi efectuada uma numeração sequencial dos questionários remetidos por correio. Esta numeração facilita o controlo da recepção dos questionários, permitindo verificar se algum se extraviou e por isso não foi recepcionado.

Foram efectuados segundos reenvios a alguns clientes que não tinham recepcionado/respondido ao questionário.

Relativamente à numeração ou não dos questionários remetidos por correio, o autor Malhotra sugere que *“se forem numerados, os entrevistados podem pensar que um dado número identifica um entrevistado em particular. Alguns entrevistados podem recusar-se a participar ou responder de modo diferente sob tais condições. Todavia, pesquisas recentes sugerem que esta perda de anonimato tem influência mínima nos resultados”* (Malhotra, 1999, p.288).

Devido ao facto dos questionários terem sido remetidos numerados, na perspectiva de alguns clientes, o questionário deixou de ser anónimo.

7.7.2. Introdução dos dados

“Os dados obtidos através do questionário deverão ser armazenados numa unidade informática de modo a que o seu acesso seja fácil sempre que se necessitar de realizar um tratamento estatístico específico” (Reis e Moreira, 1993, p.109).

Após a realização do pré-teste e a construção da versão final do questionário, foi construída uma base de dados no programa estatístico SPSS – Statistical Package for the

Social Sciences – versão 13.0, onde foram introduzidas todas as perguntas e respostas previamente codificadas, dando origem a um ficheiro que será o ponto de partida para aplicação das várias técnicas de tratamento e análise dos dados utilizadas.

A base de dados construída pode ser visualizada no **Anexo D** na página 265.

Foi utilizado este programa por ser bastante sofisticado e abrangente, *“capaz de processar grandes quantidades de dados e gerar análises estatísticas e gráficos, dos mais básicos até aos mais avançados”* (Rea e Parker, 2000, p.90).

7.7.3. Técnicas estatísticas utilizadas

Depois de recolhidos os dados e introduzidos na base dados, a primeira questão que surge prende-se com o método de análise a utilizar para descrever e interpretar toda a informação recolhida.

“A escolha destes métodos não poderá ser feita ao acaso uma vez que análises impróprias poderão ser uma fonte de erros e levar a conclusões enviesadas” (Reis e Moreira, 1993, p.165), então deve-se começar por identificar:

- Quantas variáveis se pretendem analisar simultaneamente;
- Em que escala de medida foram definidas essas variáveis;
- A análise que se pretende fazer consiste numa mera descrição dos dados recolhidos ou o objecto do trabalho é mais vasto, pretendendo-se generalizar a toda a população os resultados recolhidos para a amostra.

As várias técnicas estatísticas usadas, foram fortemente influenciadas pelas escalas utilizadas no questionário. Todas as técnicas têm como objectivo interpretar os dados introduzidos e fornecer informação que auxilie na abordagem das várias questões realizadas.

7.7.3.1 Classificação das técnicas estatísticas

As técnicas estatísticas podem ser classificadas em (Reis e Moreira, 1993, p.166; Malhotra, 1999, p.388; Pestana e Gageiro, 2003, p.42; Silvério, 2003, p.114; Hill e Hill, 2005, p.205 e Vilares e Coelho, 2005, p.121):

- **Univariadas e bivariadas**

Técnicas apropriadas para analisar dados quando a análise consiste na medição simples de cada variável ou cruzamento de duas variáveis.

Na análise univariada cada variável é tratada isoladamente e na análise bivariada estabelecem-se relações entre duas variáveis.

Inclui-se aqui a estimação de parâmetros populacionais como médias, totais e proporções e a realização de ensaios de hipóteses que envolvam apenas uma ou duas variáveis.

As técnicas univariadas podem ser classificadas conforme os dados sejam métricos ou não métricos. Os dados métricos são medidos numa escala de intervalo ou contínua. Os dados não métricos são medidos numa escala nominal ou ordinal.

Podem ser aplicados testes estatísticos diferentes consoante o número de variáveis e o tipo de relacionamento entre elas.

- **Multivariadas**

Técnicas apropriadas para analisar dados quando a análise consiste no cruzamento de mais do que duas variáveis.

Esta técnica analisa em simultâneo todas as variáveis, reduzindo assim a quantidade de resultados. *“A este nível utiliza-se muitas vezes a análise factorial das correspondências e a classificação hierárquica para reduzir o conjunto de indivíduos, segundo o conjunto de respostas, em classes mais ou menos homogéneas”* (Silvério, 2003, p.115).

As técnicas multivariadas referem-se a relações simultâneas entre dois ou mais fenómenos. Elas diferem das técnicas univariadas pelo facto de desviarem os focos dos

níveis (médias) e distribuições dos fenómenos (variâncias), concentrando-se nos graus de relacionamento (correlações ou covariâncias) entre esses fenómenos.

As técnicas multivariadas podem ser classificadas em (Malhotra, 1999, p.389 e Silvério, 2003, p.118): técnicas de previsão e técnicas descritivas tendo em conta o nível de dependência das variáveis.

As técnicas de previsão aplicam-se quando uma ou duas variáveis podem ser identificadas como variáveis dependentes e as restantes são independentes.

As técnicas descritivas aplicam-se quando se pretende verificar o relacionamento existente entre as próprias variáveis do conjunto, não sendo nenhuma escolhida, em especial como sendo a variável dependente. A principal técnica para examinar a interdependência de variáveis é a análise factorial.

Para tratamento dos resultados dos questionários, entre outras, foram utilizadas duas técnicas estatísticas multivariadas descritivas: **Análise Factorial** (uma variável) e a **Análise de Clusters** (duas variáveis).

Tendo em conta o tipo de questões colocadas no questionário, estas foram consideradas as técnicas mais apropriadas para o tratamento de algumas respostas dos respondentes.

7.7.3.2. Análise Factorial – Método das Componentes Principais com rotação *Varimax*

Na literatura podemos encontrar várias definições de análise factorial:

“Conjunto de técnicas cujo objectivo é reduzir um número elevado de variáveis a um conjunto menos numeroso de factores que procuram, tanto quanto possível, reter a natureza das variáveis iniciais” (Reis e Moreira, 1993, p.213).

“Técnica de análise exploratória de dados que tem por objectivo descobrir e analisar a estrutura de um conjunto de variáveis interrelacionadas de modo a construir uma

escala de medida para factores (intrínsecos) que de alguma forma controlam as variáveis originais” (Maroco, 2003, p.261).

“Conjunto de técnicas estatísticas que procura explicar a correlação entre as variáveis observáveis, simplificando os dados através da redução do número de variáveis necessárias para os descrever. Pressupõe a existência de um número menor de variáveis não observáveis subjacentes aos dados (factores), que expressam o que existe de comum nas variáveis originais” (Pestana e Gageiro, 2003, p.501).

O principal objectivo é transformar um conjunto de variáveis iniciais correlacionadas, num outro conjunto com menos variáveis não correlacionadas (ortogonais) que se designam por componentes principais que resultam de combinações lineares do conjunto inicial.

As componentes principais (factores) procuram reduzir os dados originais, com um mínimo de perda de informação, retendo o máximo possível da sua variação.

“Os pesos são estimados de forma a que a primeira componente principal explique a maior proporção da variância das variáveis originais e cada uma das componentes seguintes explique a maior proporção de variância não explicada pelas componentes anteriores” (Vilares e Coelho, 2005, p.153).

A matriz inicial dos factores (não rodada) indique a relação entre os factores e as variáveis individuais, no entanto, raramente estes podem ser interpretados porque os factores estão correlacionados com muitas variáveis. Assim, torna-se necessário efectuar uma rotação de factores, em que a matriz é transformada numa matriz mais simples e mais fácil de interpretar.

O método mais popular de rotação das componentes principais é o método *varimax*. *“é um método ortogonal e pretende que para cada componente principal, existam apenas alguns pesos elevados e todos os restantes estejam próximos de zero” (Reis e Moreira, 1993, p.219).*

O passo final na análise factorial consiste em determinar o *fit* (qualidade) do modelo. As correlações entre as variáveis podem ser reproduzidas a partir das correlações estimadas entre as variáveis e os factores. As diferenças observadas entre as correlações observadas e as correlações reproduzidas devem ser observadas para determinar o *fit* do modelo. Essas diferenças denominam-se residuais. Se existirem em número reduzido o modelo em causa apresenta um bom *fit*.

Às questões 4 e 9 foi aplicada esta técnica, que após execução de alguns comandos foram analisados vários outputs que podem ser observados no próximo capítulo: análise dos resultados.

7.7.3.3. Análise de Clusters Hierárquica

Na literatura podemos encontrar várias definições de análise de *clusters*:

“Os métodos de análise de clusters são procedimentos de estatística multivariada que tentam organizar um conjunto de indivíduos para os quais é conhecida informação detalhada, em grupos relativamente homogéneos (clusters)” (Reis e Moreira, 1993, p.220).

“É uma técnica exploratória de análise multivariada que permite agrupar sujeitos ou variáveis em grupos homogéneos ou compactos relativamente a uma ou mais características comuns. Cada observação pertence a um determinado cluster é similar a todas as outras pertencentes a esse cluster, e é diferente das observações pertencentes a outros clusters” (Maroco, 2003, p.295).

“Os métodos de análise de clusters (...) tentam organizar um conjunto de entidades (indivíduos ou objectos), para o qual é conhecida informação detalhada, em grupos relativamente homogéneos. Na análise de clusters não há qualquer tipo de dependência entre as variáveis: os grupos definem-se por si mesmo sem que haja uma relação causal entre as variáveis utilizadas” (Pereira, 2004, p.194).

Os *clusters* surgem em função da análise realizada. Cada *cluster* possui características de grande semelhança internamente e de grande dissemelhança externamente (Silvério,

2003, p.119).

A análise de *clusters* compreende seis etapas (Malhotra, 1999, p.528):

1- Formulação de um problema

As variáveis devem ser escolhidas em função das hipóteses que estão sendo testadas.

2- Escolha de uma medida de semelhança

Como o objectivo da análise de *cluster* é agrupar objectos semelhantes, torna-se necessário encontrar uma medida para avaliar quão semelhantes ou quão diferentes são os objectos. A semelhança vai ser avaliada em termos de distância entre pares de objectos. Os objectos com menor distância entre si são mais semelhantes um do outro, do que objectos com maior distância. A medida de distância mais utilizada é a distância euclidiana.

3- Escolha de um processo de *cluster* (algoritmo)

É o investigador que vai escolher o algoritmo do *cluster* que vai utilizar para formar os grupos. Pode optar-se por métodos hierárquicos e não hierárquicos. O método hierárquico caracteriza-se pelo estabelecimento de uma hierarquia em forma de árvore. Este método dá origem a uma matriz de semelhanças/distâncias em que cada elemento descreve o grau de semelhança ou dissemelhança entre cada dois pares. O método não hierárquico exige que antecipadamente se defina o número de *clusters* que conterão todos os casos.

4- Decisão sobre o número de *clusters*

A decisão sobre o número de *clusters* que se vai seleccionar é o maior problema desta análise. *“Não existe aquilo a que se possa chamar o melhor critério de agregação dos casos em análise de clusters. É prática comum utilizar vários critérios e fazer a comparação de resultados”* (Reis e Moreira, 1993, p.225).

Os critérios de agregação mais utilizados são os seguintes: Single Linkage (método do vizinho mais próximo), Complete Linkage (método do vizinho mais afastado) e Average Linkage (método da média do grupo).

5- Interpretação dos *clusters*

A interpretação dos *clusters* inicia-se com a análise dos centróides. Os centróides representam os valores médios dos objectos contidos no *cluster* em cada uma das variáveis. Os centróides permitem descrever cada cluster atribuindo-lhe um nome.

6- Validação e perfil dos *clusters*

Nenhuma solução de análise de *cluster* deve ser aceite sem ser validada. A validação é importante e necessária, pois é através dela que se pode assegurar que a solução obtida é representativa da população.

“Para definir o perfil são necessárias variáveis que não são utilizadas nos clusters, como as demográficas, psicográficas, utilização do produto, média de utilização, etc. Estas variáveis vão permitir descrever as características de cada cluster” (Silvério, 2003, p.132).

Às questões 4, 9 e 16 foi aplicada esta técnica, que após execução de alguns comandos foram analisados vários outputs que podem ser observados no próximo capítulo: análise dos resultados.

CAPÍTULO VIII – Aplicação da Metodologia de Investigação: Resultados

Este capítulo tem por objectivo apresentar os resultados deste estudo, com base nas metodologias e técnicas estatísticas descritas no capítulo anterior.

A partir da base de dados criada e preenchida com as respostas dos vários respondentes, aplicaram-se várias técnicas às diferentes questões, nomeadamente: estatísticas descritivas, cruzamento de variáveis, análise de clusters e análise factorial.

Todos os gráficos e quadros apresentados têm como fonte os outputs do programa estatístico SPSS.

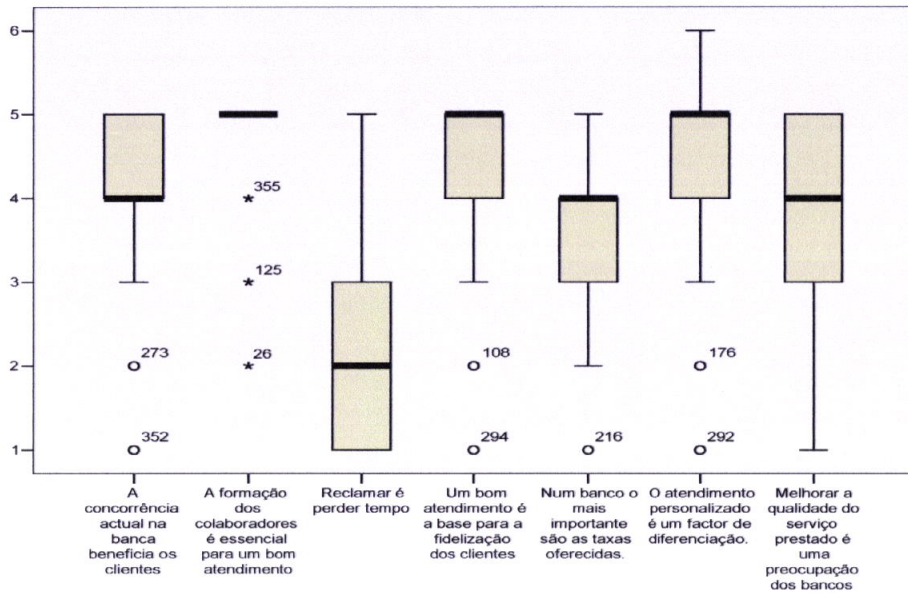
8.1. Estudo da Simetria e Normalidade

Antes de iniciar a apresentação dos resultados, foi efectuado um estudo da simetria e normalidade às questões 4, 9 e 16 dado que são estas as questões que vão ser alvo da análise de *clusters* e análise factorial. Este estudo tem como principal objectivo detectar eventuais *outliers* ou observações aberrantes que podem influenciar os resultados finais.

8.1.1. Estudo da Simetria

O estudo da simetria é efectuado através da interpretação do box-plot ou caixa de bigodes. Na caixa a linha central representa a mediana (concentração de 50% das observações – 2º quartil), os limites representam os quartis (1º e 3º), e nos extremos de cada bigode posicionam-se as observações mínima e máxima. Todas as observações sitas para além dos bigodes denominam-se aberrantes ou outliers moderados e são representadas com um círculo. Se alguns dos *outliers* ultrapassarem ainda três vezes a largura da caixa, para além dos limites da mesma, é costume assinalá-los com uma estrela, são os outliers extremos ou severos. Os *outliers* são observações que apresentam um grande afastamento das restantes como pode ser observado nas figuras seguintes:

Figura 8.1 – Caixa de Bigodes – Questão nº 4



Fonte: Programa estatístico SPSS – versão 13.0

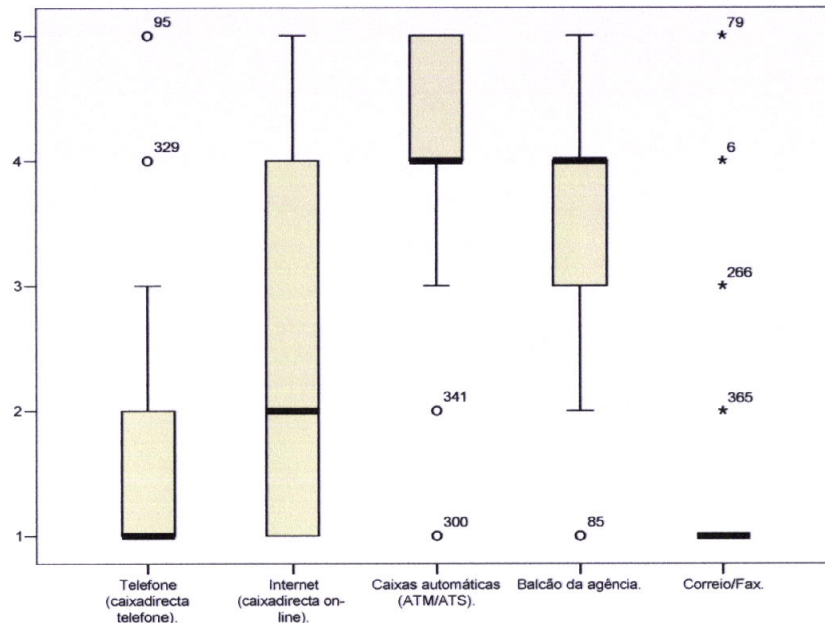
Pela análise da caixa de bigodes paralela, verifica-se que algumas variáveis encontram-se simetricamente distribuídas e outras assimetricamente.

As variáveis “reclamar” e “qualidade do serviço” estão simetricamente distribuídas pois a mediana está perto do meio da caixa. As variáveis “atendimento”, “taxas” e “atendimento personalizado” tem uma assimetria negativa, já que a mediana está mais próxima do terceiro quartil do que do primeiro, isto significa que a maior parte dos respondentes concorda totalmente com as afirmações efectuadas. A variável “concorrência” tem uma assimetria positiva, já que a mediana está mais próxima do primeiro quartil, significa que a maioria dos respondentes concorda em parte que a concorrência beneficia os clientes. Na variável “formação” existe uma concentração de respostas quase na totalidade na escala nº 5 (concordo totalmente).

Também aqui são visíveis sete *outliers* moderados e três extremos. Os *outliers* moderados correspondem aos seguintes respondentes: nº 273 (linha 273) nº 4414 (linha 352), nº 3626 (linha 108), nº 1042 (linha 294), nº 1925 (linha 216), nº 2860 (linha 176)

e nº 1040 (linha 292). Os *outliers* extremos correspondem aos seguintes respondentes: nº 4442 (linha 355), nº 1471 (linha 125) e nº 4268 (linha 26), cuja sua opinião está completamente desfocada dos restantes relativo à formação.

Figura 8.2 – Caixa de Bigodes – Questão nº 9



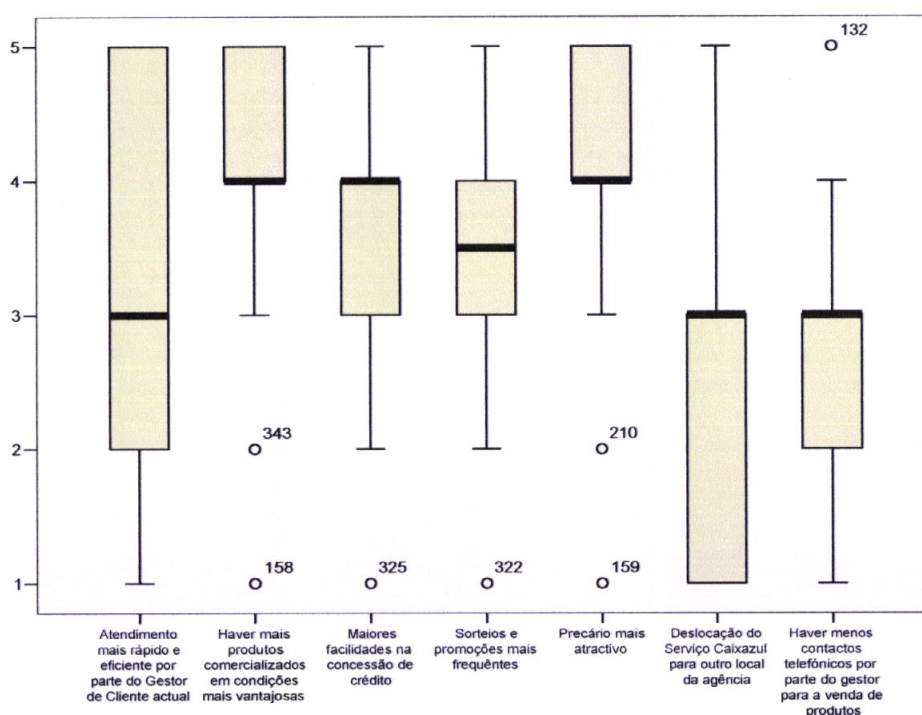
Fonte: Programa estatístico SPSS – versão 13.0

Pela análise da caixa de bigodes paralela, verifica-se que todas as variáveis se encontram assimetricamente distribuídas.

As variáveis “telefone”, “internet” e “caixas automáticas” tem uma assimetria positiva, já que a mediana está mais próxima do primeiro quartil. Significa que os respondentes raramente utilizam o telefone, utilizam algumas vezes a internet e utilizam sempre as caixas automáticas como forma de contacto com a CGD. A variável “balcão da agência” tem uma assimetria negativa, o que significa que os respondentes utilizam com alguma frequência esta forma de contacto. Na variável “correio” existe uma concentração de respostas quase na totalidade na escala nº 1 (nunca utilizo).

Também aqui são visíveis cinco *outliers* moderados e quatro extremos. Os *outliers* moderados correspondem aos seguintes respondentes: nº 1685 (linha 95) nº 380 (linha 329), nº 4336 (linha 341), nº 4919 (linha 300) e nº 1743 (linha 85). Os *outliers* extremos correspondem aos seguintes respondentes: nº 3332 (linha 79), nº 5342 (linha 6), nº465 (linha 266) e nº1109 (linha 365), cuja sua opinião está completamente desfocada dos restantes relativo à frequência com que utiliza o serviço correio no contacto com o banco.

Figura 8.3 – Caixa de Bigodes – Questão nº 16



Fonte: Programa estatístico SPSS – versão 13.0

Pela análise da caixa de bigodes paralela, verifica-se que algumas variáveis encontram-se simetricamente distribuídas e outras assimetricamente.

A variável “sorteios e promoções” está simetricamente distribuída pois a mediana está perto do meio da caixa. As variáveis “facilidades na concessão de crédito”, “deslocação

do serviço caixazul” e “menos contactos telefónicos” tem uma assimetria negativa. A maioria dos respondentes concordam em parte que maiores facilidades na concessão de crédito pode contribuir para uma maior fidelidade ao banco, bem como, discordam em parte da deslocação do serviço caixazul e discordam igualmente de haver menos contactos telefónicos por parte do gestor poderá contribuir para uma maior assiduidade ao serviço caixazul. A variável “atendimento mais rápido”, “mais produtos” e “preçário” tem uma assimetria positiva. Isto significa, que a maioria dos respondentes concorda em parte que um atendimento mais rápido por parte do gestor poderá influencia a sua assiduidade ao serviço caixazul, bem como concordam totalmente com a existência de um precário mais atractivo e concordam em parte que haver mais produtos comercializados em condições mais vantajosas poderá influenciar a sua fidelização à CGD.

Também aqui são visíveis sete *outliers* moderados. Os *outliers* moderados correspondem aos seguintes respondentes: nº 4434 (linha 343), nº 5010 (linha 158), nº 2519 (linha 325), nº 2471 (linha 322), nº 1095 (linha 210), nº 4926 (linha 159), nº 2326 (linha 132).

8.1.2. Estudo da Normalidade

A normalidade dos dados pode ser analisada por inspecção do histograma, ou do diagrama caule-e-folhas. No entanto, vai-se analisar a normalidade da distribuição utilizando o teste não paramétrico de aderência à normal Kolmogorov-Smirnov (K-S) e de Shapiro-Wilk.

As hipóteses deste teste são:

H0: A distribuição é normal

H1: A distribuição não é normal

Se os níveis de significância dos testes forem baixos (inferiores a 5%), pode duvidar-se da normalidade da distribuição (Pestana e Gageiro, 2003, p.110). Como se pode observar nos três quadros seguintes, o nível de significância dos dois testes é 0,000, valor inferior a 0,05, então rejeita-se H0, logo as variáveis em causa não seguem uma distribuição normal. No entanto a normalidade não é um pressuposto obrigatório para a

análise factorial - método das componentes principais, ao contrário do método da máxima verosimilhança.

Quadro 8.1 – Tests of Normality – Questão nº 4

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
A concorrência actual na banca beneficia os clientes	,303	384	,000	,787	384	,000
A formação dos colaboradores é essencial para um bom atendimento	,501	384	,000	,425	384	,000
Reclamar é perder tempo	,267	384	,000	,791	384	,000
Um bom atendimento é a base para a fidelização dos clientes	,406	384	,000	,625	384	,000
Num banco o mais importante são as taxas oferecidas.	,383	384	,000	,766	384	,000
O atendimento personalizado é um factor de diferenciação.	,284	384	,000	,707	384	,000
Melhorar a qualidade do serviço prestado é uma preocupação dos bancos	,264	384	,000	,844	384	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Fonte: Programa estatístico SPSS – versão 13.0

Quadro 8.2 – Tests of Normality – Questão nº 9

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Telefone (caixadirecta telefone).	,319	384	,000	,751	384	,000
Internet (caixadirecta on-line).	,296	384	,000	,783	384	,000
Caixas automáticas (ATM/ATS).	,304	384	,000	,804	384	,000
Balcão da agência.	,216	384	,000	,884	384	,000
Correio/Fax.	,466	384	,000	,515	384	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Fonte: Programa estatístico SPSS – versão 13.0

Quadro 8.3 – Tests of Normality – Questão nº 16

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Atendimento mais rápido e eficiente por parte do Gestor de Cliente actual	,163	384	,000	,882	384	,000
Haver mais produtos comercializados em condições mais vantajosas	,249	384	,000	,837	384	,000
Maiores facilidades na concessão de crédito	,194	384	,000	,872	384	,000
Sorteios e promoções mais frequentes	,215	384	,000	,878	384	,000
Precário mais atractivo	,266	384	,000	,774	384	,000
Deslocação do Serviço Caixazul para outro local da agência	,276	384	,000	,823	384	,000
Haver menos contactos telefónicos por parte do gestor para a venda de produtos	,241	384	,000	,889	384	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Fonte: Programa estatístico SPSS – versão 13.0

8.1.3. Identificação de *Outliers*

Este estudo sobre a simetria e a normalidade às questões 4, 9 e 16 permitiu identificar 26 *outliers* sendo que 19 são moderados e 7 extremos. A totalidade destes *outliers* representa cerca de 6,7% da nossa amostra pelo que não há necessidade de efectuar um estudo específico sobre os mesmos.

A preocupação com observações *outliers* é muito antiga. *“Inicialmente pensava-se que a melhor forma de lidar com esse tipo de observação seria através da sua eliminação da análise. Actualmente este procedimento é ainda muitas vezes utilizado, existindo, no entanto, outras formas de lidar com tal tipo de fenómeno”* (Figueira, 2007, p.1).

Considerando que as observações *outliers* encontradas são “inconsistentes com as restantes” podendo distorcer os resultados finais, foi decidido retirá-los da base de dados inicial (384) e efectuar todas as análises sem eles.

Em qualquer dos casos (retirar ou não retirar), estará sempre presente uma certa subjectividade na tomada de decisão sobre o que fazer com os *outliers* encontrados.

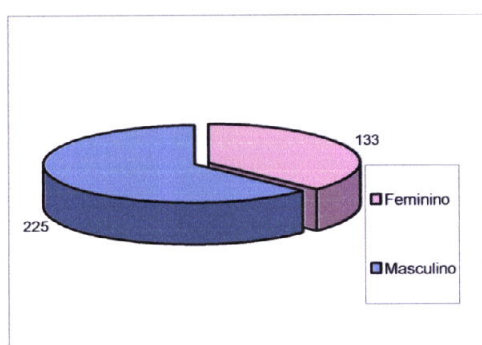
Assim, de uma base de dados de 384 respondentes vão ser retirados 26, sendo que este estudo de caso vai unicamente ser realizado com apenas **358 respondentes**.

8.2. Dados Estatísticos – Caracterização da Amostra

8.2.1. Sexo

A amostra seleccionada é composta por 358 respondentes, estando dividida em 225 homens (62,8%) e 133 mulheres (37,2%).

Gráfico 8.1 – Sexo



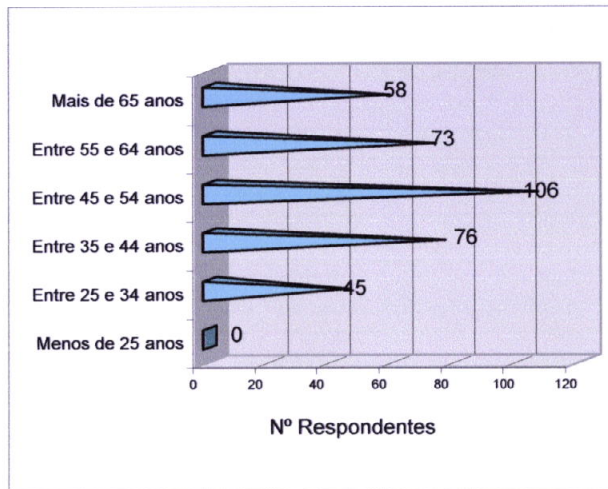
Fonte: Elaboração própria, programa Excel – dados do SPSS

Esta é uma realidade quase comum a todas as carteiras dos gestores. Na realidade, o número de clientes do sexo masculino é maior que o número de clientes do sexo feminino mesmo analisando a carteira do banco.

8.2.2. Idade

Para melhor classificar a amostra em termos de idade, foram definidos 6 escalões. A maioria dos respondentes (106) situa-se no escalão de 45 a 54 anos representando cerca de 29,6% do total da amostra. Com mais de 65 anos temos 58 respondentes representando 16,2%. A maioria das carteiras dos gestores encontra-se envelhecida devido precisamente a este factor.

Gráfico 8.2 – Idade

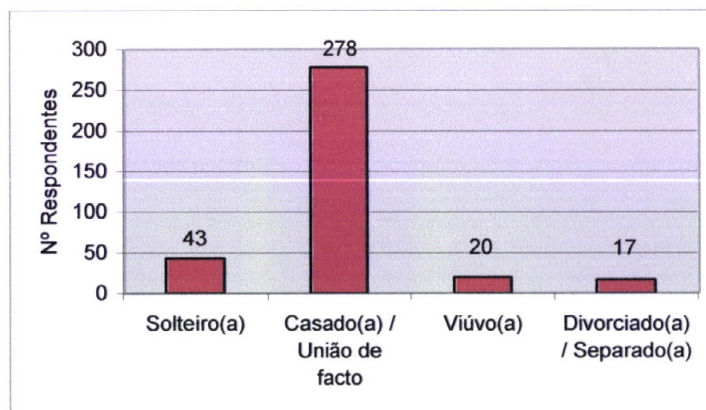


Fonte: Elaboração própria, programa Excel – dados do SPSS

8.2.3. Estado Civil

Cerca de 278 respondentes referiram estar casados, representado cerca de 77,65% do total da amostra. A percentagem de divorciados é relativamente baixa (4,74%).

Gráfico 8.3 – Estado Civil

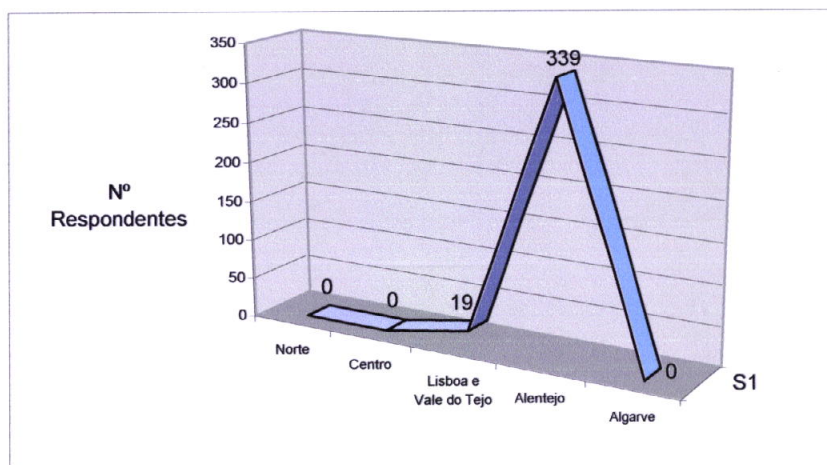


Fonte: Elaboração própria, programa Excel – dados do SPSS

8.2.4. Região onde reside

Reside no Alentejo 94,69% da amostra num total de 339 respondentes. A residirem na zona de Lisboa e Vale do Tejo, temos 19 respondentes que ainda mantém estreitas ligações com o seu “gestor alentejano”.

Gráfico 8.4 – Região onde reside

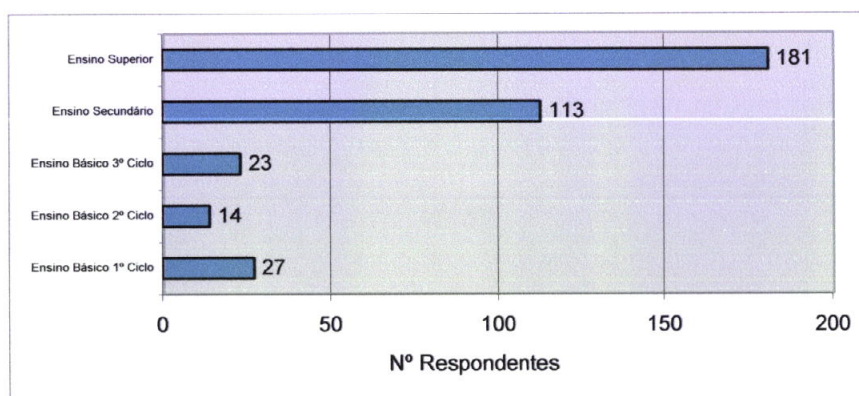


Fonte: Elaboração própria, programa Excel – dados do SPSS

8.2.5. Habilitações Literárias

Em termos de habilitações literárias, 50,55% dos respondentes frequentaram o ensino superior num total de 181. A cultura financeira neste tipo de clientes torna-se bastante visível e acentuada.

Gráfico 8.5 – Habilitações Literárias



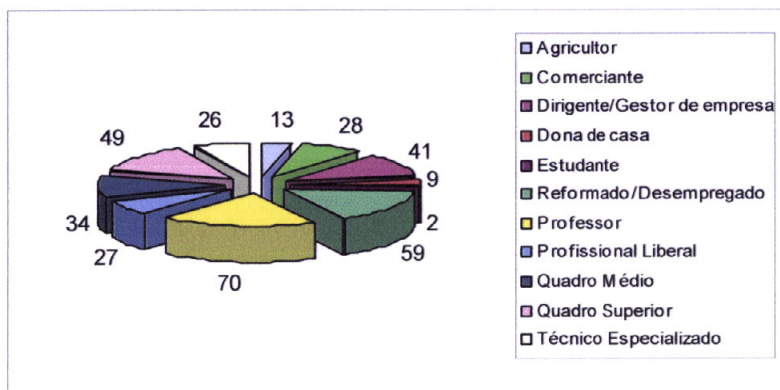
Fonte: Elaboração própria, programa Excel – dados do SPSS

8.2.6. Profissão

A profissão foi dividida em 11 escalões para uma melhor classificação dos respondentes. Cerca de 19,55% dos respondentes afirmaram ser professores (70) e

16,48% afirmaram estar reformados/desempregados (59). A amostra é constituída por 2 estudantes e 9 donas de casa.

Gráfico 8.6 – Profissão

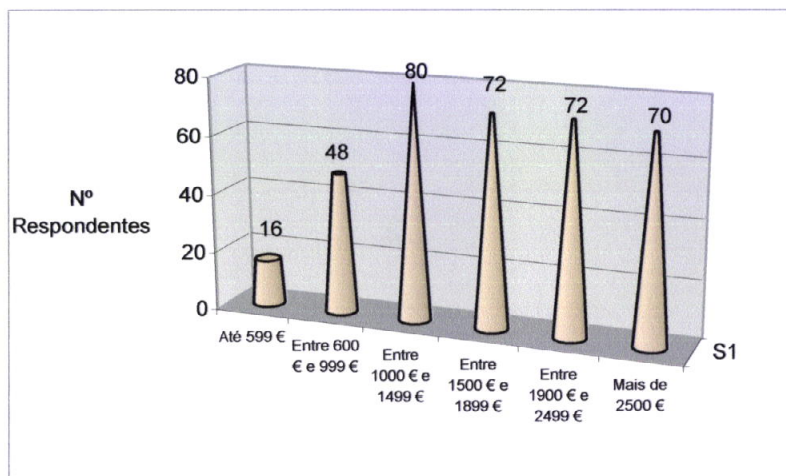


Fonte: Elaboração própria, programa Excel – dados do SPSS

8.2.7. Rendimento Mensal Líquido do respondente

Quanto ao rendimento mensal líquido, 80 respondentes afirmaram receber entre 1000 e 1499 euros mensais. Pelo escalão de mais de 2500 euros, recebem 70 respondentes. Com rendimentos até 599 euros, temos 16 respondentes.

Gráfico 8.7 – Rendimento Mensal Líquido



Fonte: Elaboração própria, programa Excel – dados do SPSS

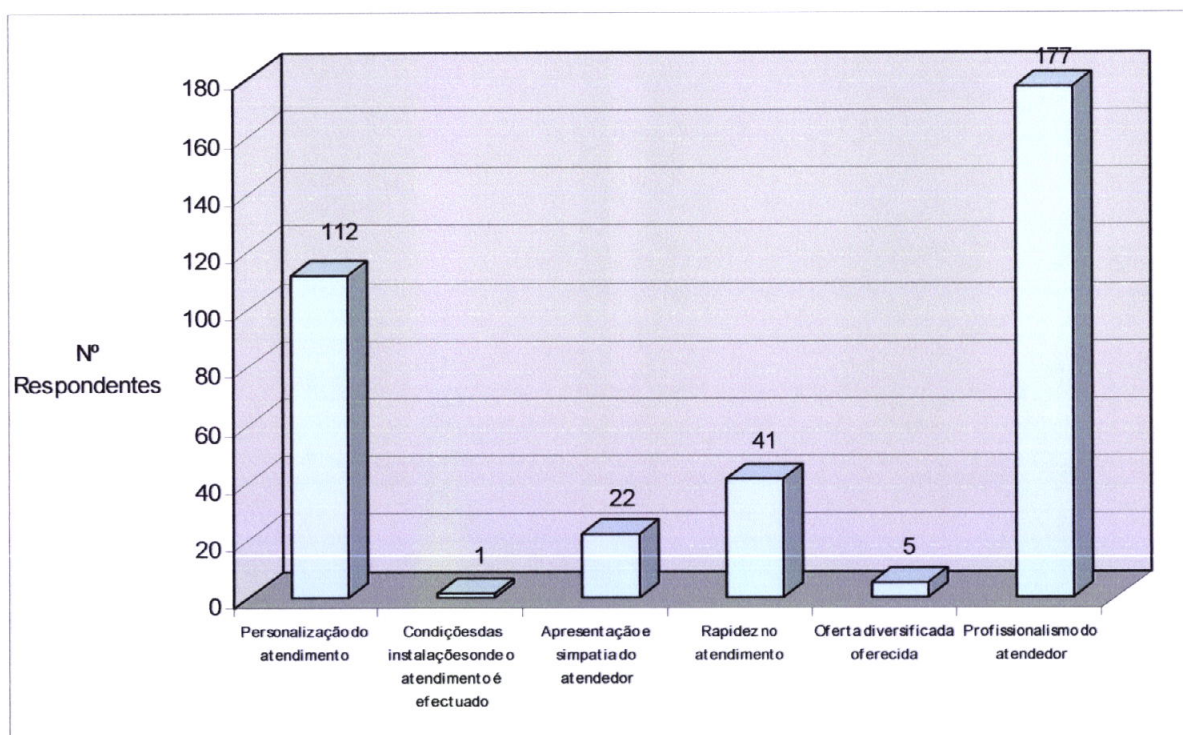
8.3. Questionário – Resultados das Questões

8.3.1. Questão n° 1

“Numa relação de atendimento bancário, qual o factor mais importante para si?”

O factor mais importante considerado por 177 respondentes foi o profissionalismo do atendedor (49,44%), seguido da personalização do atendimento referida por 112 respondentes (31,28%). O factor menos importante foi as condições das instalações onde o atendimento é efectuado.

Gráfico 8.8 – Factor mais importante numa relação de atendimento bancário



Fonte: Elaboração própria, programa Excel – dados do SPSS

8.3.2. Questão n° 2

“Para si, quais os factores mais valorizados na escolha de um banco?”

Solicitou-se aos respondentes uma hierarquização dos três factores mais importantes (ranking).

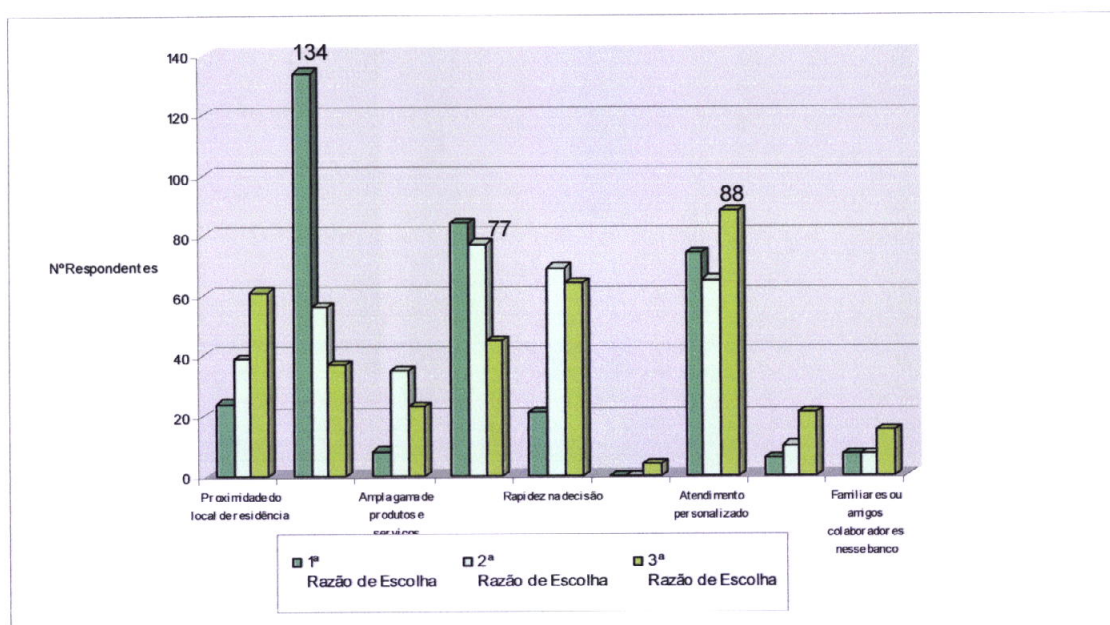
A 1ª razão de escolha apontada por 134 respondentes foi a confiança e imagem de liderança no mercado.

A 2ª razão de escolha apontada por 77 respondentes foi as taxas competitivas.

A 3ª razão de escolha apontada por 88 respondentes foi o atendimento personalizado.

Para 37,43% dos respondentes, a imagem que a instituição tem no mercado, constitui um factor decisivo na sua escolha. As promoções contínuas constituídas por prémios e sorteios, foi o factor menos importante para os respondentes.

Gráfico 8.9 – Factores mais valorizados na escolha de um banco



Fonte: Elaboração própria, programa Excel – dados do SPSS

8.3.3. Questão nº 3

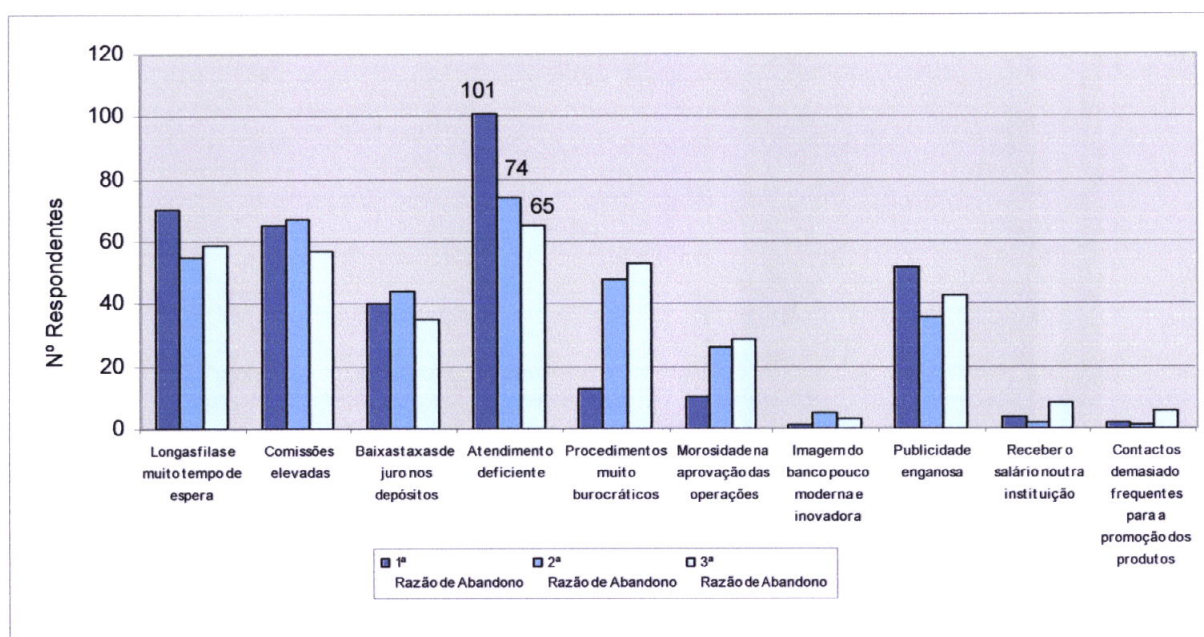
“Indique as principais razões que o(a) fariam deixar de ser cliente de um banco”

Solicitou-se aos respondentes uma hierarquização dos três factores mais importantes (ranking).

O atendimento deficiente foi a 1^a, a 2^a e a 3^a razão de abandono mais mencionada pelos respondentes. Foi mencionada por 101 respondentes como 1^a causa de abandono, por 74 respondentes como 2^a causa e por 65 respondentes como 3^a causa.

Numa segunda análise, o factor mais referido como 1^a e 3^a causa de abandono foram as longas filas e muito tempo de espera, e como 2^a causa de abandono foi mencionado as comissões elevadas.

Gráfico 8.10 – Principais razões de abandono de um Banco



Fonte: Elaboração própria, programa Excel – dados do SPSS

8.3.4. Questão nº 4

“Demonstre o seu nível de concordância com cada uma das seguintes afirmações:”

- 1-A concorrência actual na banca beneficia os clientes
- 2-A formação dos colaboradores é essencial para um bom atendimento
- 3-Reclamar é perder tempo
- 4-Um bom atendimento é a base para a fidelização dos clientes
- 5-Num banco o mais importante são as taxas oferecidas
- 6-O atendimento personalizado é um factor de diferenciação
- 7-Melhorar a qualidade do serviço prestado é uma preocupação dos bancos

8.3.4.1. Análise de *Cluster* Hierárquica

A esta questão foi aplicada uma Análise de *Cluster* Hierárquica, com o objectivo de proceder ao agrupamento dos respondentes em função das suas preferências manifestadas.

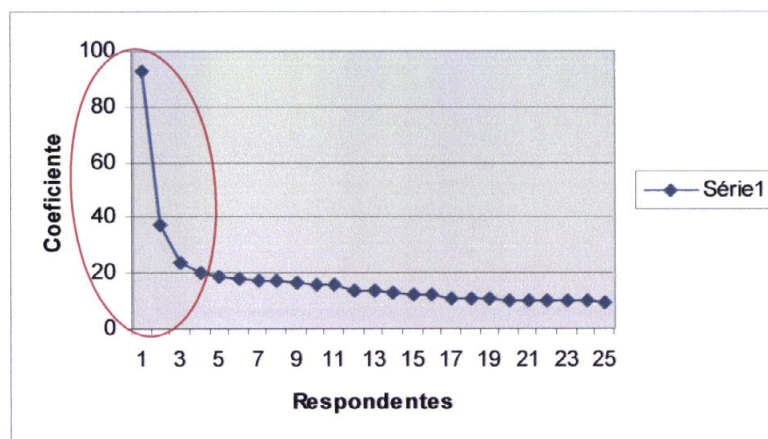
O principal objectivo nesta questão é conhecer o grau de concordância de cada respondente relativamente a várias questões formuladas relacionadas com a concorrência, formação, reclamações, atendimento personalizado, taxas oferecidas e qualidade de serviço prestado. Os clientes poderão assinalar 5 respostas possíveis de acordo com o seu grau de concordância entre “discordo totalmente” e “concordo totalmente”.

Através do programa estatístico SPSS foram gerados vários gráficos, mas por questões relacionadas com o espaço e o seu tamanho, não foi possível a sua apresentação na totalidade. Todos os gráficos gerados estão apresentados no CD em anexo (outputs SPSS_4_AC_a cluster).

▪ Gráfico do Cotovelo

O gráfico do cotovelo é formado com base na coluna de *Coefficients* do quadro *Cluster Average Linkage (Between Groups)*. É feita uma hierarquização em sentido descendente das distâncias euclidianas. O resultado traduz o número de *clusters* encontrados.

Gráfico 8.11 – Gráfico do Cotovelo



Fonte: Elaboração própria, programa Excel – dados do SPSS

Pela análise do gráfico podemos concluir que existem 4 clusters, isto é, existem 4 grandes grupos de respondentes cuja opinião é relativamente homogénea no que diz respeito a esta questão nº 4.

▪ **Cluster Membership**

Este quadro representa as várias soluções com 2, 3, 4 e 5 *clusters*, de acordo com o intervalo que foi definido no início. Entre estas soluções está a solução óptima.

Quadro 8.4 – Cluster Membership

Cluster Membership

Case	5 Clusters	4 Clusters	3 Clusters	2 Clusters
1:Case 1	1	1	1	1
2:Case 2	1	1	1	1
3:Case 3	1	1	1	1
4:Case 4	1	1	1	1
5:Case 5	1	1	1	1
6:Case 6	1	1	1	1
7:Case 7	1	1	1	1
8:Case 8	1	1	1	1
...				
18:Case 18	2	1	1	1
...

Fonte: Programa estatístico SPSS – versão 13.0

Na coluna *Case* estão representados os vários respondentes, e a interpretação é feita da seguinte maneira: o respondente 18 por exemplo, pertence sempre ao *cluster* 1, excepto se existirem 5 *clusters* pois aí já vai pertencer ao *cluster* 2. Deste modo, este quadro mostra a que *cluster* cada respondente pertence consoante o número de *clusters* escolhidos.

Através da análise do gráfico de cotovelo, concluímos que existem 4 clusters. Neste momento e com base na coluna “4 *Clusters*” do quadro Cluster Membership podemos proceder à constituição de cada um dos clusters.

-**Cluster 1** é formado por 351 respondentes;

-**Cluster 2** é formado por 5 respondentes (nº 4602-linha 66, nº 4613-linha 67, nº 3526-linha 103, nº 3442-linha 109, nº 4520-linha 321);

-**Cluster 3** é formado por 1 respondente (nº 1740-linha 120);

-**Cluster 4** é formado por 1 respondente (nº 4591-linha 165).

O *cluster 3* e o *cluster 4* são formados por um único respondente respectivamente. Do estudo inicial detectou-se que estes respondentes não eram outliers, no entanto e como não existem grupos formados por uma única pessoa, decidiu-se considerar que nesta questão a opinião dos respondentes está agrupada unicamente em 2 clusters.

▪ **Dendograma**

O dendograma representa a aglomeração feita numa escala de 0 a 25. Este quadro lê-se da esquerda para a direita e indica a distância a que os *clusters* são agrupados.

A amostra seleccionada é elevada, por isso o dendograma gerado é grande e com alguma complexidade na sua interpretação. Contudo está representado no ficheiro do CD (outputs SPSS_4_AC_Dendograma_Q4) e estão perfeitamente identificados os quatro *clusters*.

▪ **Análise Discriminante**

A análise discriminante é utilizada para efectuar discriminações entre grupos. Emprega-se para descobrir as características que distinguem os membros de um grupo dos de outro grupo.

Quadro 8.5 – Group Statistics

Group Statistics

Average Linkage (Between Groups)		Mean	Std. Deviation	Valid N (listwise)	
				Unweighted	Weighted
1	A concorrência actual na banca beneficia os clientes	4,02	1,020	351	351,000
	A formação dos colaboradores é essencial para um bom atendimento	4,86	,350	351	351,000
	Reclamar é perder tempo	2,00	1,172	351	351,000
	Um bom atendimento é a base para a fidelização dos clientes	4,67	,489	351	351,000
	Num banco o mais importante são as taxas oferecidas.	3,69	,925	351	351,000
	O atendimento personalizado é um factor de diferenciação.	4,31	,976	351	351,000
	Melhorar a qualidade do serviço prestado é uma preocupação dos bancos	4,02	,872	351	351,000
2	A concorrência actual na banca beneficia os clientes	4,00	1,225	5	5,000
	A formação dos colaboradores é essencial para um bom atendimento	5,00	,000	5	5,000
	Reclamar é perder tempo	2,60	1,342	5	5,000
	Um bom atendimento é a base para a fidelização dos clientes	3,40	,548	5	5,000
	Num banco o mais importante são as taxas oferecidas.	3,20	1,304	5	5,000
	O atendimento personalizado é um factor de diferenciação.	4,00	,707	5	5,000
	Melhorar a qualidade do serviço prestado é uma preocupação dos bancos	2,00	,707	5	5,000
3	A concorrência actual na banca beneficia os clientes	2,00	a	1	1,000
	A formação dos colaboradores é essencial para um bom atendimento	3,00	a	1	1,000
	Reclamar é perder tempo	4,00	a	1	1,000
	Um bom atendimento é a base para a fidelização dos clientes	5,00	a	1	1,000
	Num banco o mais importante são as taxas oferecidas.	4,00	a	1	1,000
	O atendimento personalizado é um factor de diferenciação.	5,00	a	1	1,000
	Melhorar a qualidade do serviço prestado é uma preocupação dos bancos	4,00	a	1	1,000
4	A concorrência actual na banca beneficia os clientes	5,00	a	1	1,000
	A formação dos colaboradores é essencial para um bom atendimento	2,00	a	1	1,000
	Reclamar é perder tempo	5,00	a	1	1,000
	Um bom atendimento é a base para a fidelização dos clientes	4,00	a	1	1,000
	Num banco o mais importante são as taxas oferecidas.	5,00	a	1	1,000
	O atendimento personalizado é um factor de diferenciação.	1,00	a	1	1,000
	Melhorar a qualidade do serviço prestado é uma preocupação dos bancos	1,00	a	1	1,000

a Insufficient data

Fonte: Programa estatístico SPSS – versão 13.0

Para melhor caracterização dos *clusters* cruzou-se a informação sócio-económica recolhida nas últimas questões do questionário, e foi atribuído um nome a cada *cluster* de acordo com as suas principais características obtendo as seguintes conclusões:

O ***Cluster 1*** (**Concordantes e defensores da melhoria da qualidade de serviço**) tem as seguintes características:

É composto por 351 respondentes, sendo que 62% são homens (220) e 38% são mulheres (131). A maioria dos respondentes (30%) tem entre 45 e 54 anos. Cerca de 19% exercem a profissão de professor, estando incluídas neste grupo 9 donas de casa e 2 estudantes. Relativamente ao estado civil, cerca de 77% dos respondentes são casados e a percentagem de divorciados é bastante baixa (5%). Como tínhamos referido anteriormente, a maioria dos respondentes reside no Alentejo (95%), estando incluídos neste grupo a totalidade (19) dos respondentes residentes em Lisboa e Vale do Tejo. Em termos de habilitações literárias 51% frequentou o ensino superior.

A CGD é o banco principal para 86% dos respondentes, sendo que 92% são clientes há mais de 10 anos. No que se refere ao tipo de atendimento preferido 78% preferem o atendimento personalizado prestado pelo gestor, no entanto contactar o gestor por e-mail foi uma opção escolhida por poucos respondentes neste grupo (0,6%).

A frequência de utilização do serviço caixazul é uma vez por mês para 49,5% dos respondentes, sendo que o factor mais valorizado neste espaço para 43,3% dos respondentes é a qualidade do serviço prestada pelo gestor (Outputs SPSS_4_AC_Caract_Clusters).

No que se refere ao nível de concordância com esta questão as características deste grupo são as seguintes:

- Concordam em parte** que a concorrência actual na banca beneficia os clientes;
- Concordam totalmente** que a formação dos colaboradores é essencial para um bom atendimento;
- Discordam em parte** que reclamar é perder tempo;
- Concordam totalmente** que um bom atendimento é a base para a fidelização dos clientes;
- Concordam em parte** que num banco o mais importante são as taxas oferecidas;

- Concordam em parte** que o atendimento personalizado é um factor de diferenciação;
- Concordam em parte** que melhorar a qualidade do serviço prestado é uma preocupação dos bancos.

Podemos afirmar que os 351 respondentes deste *cluster* concordam praticamente com todas as afirmações colocadas, só discordam que reclamar seja uma perda de tempo. São da opinião que a melhoria da qualidade de serviço é uma preocupação actual dos bancos. Devido a estas características foi atribuído a este grupo o seguinte nome: Concordantes e defensores da melhoria da qualidade de serviço.

O **Cluster 2** (Neutros e duvidosos face à melhoria da qualidade de serviço) tem as seguintes características:

É composto por 5 respondentes, sendo que 60% são homens (3) e 40% são mulheres (2). A maioria dos respondentes (60%) tem entre 25 e 44 anos. Em termos profissionais, este grupo é composto por 2 reformados, 1 professor, 1 profissional liberal e 1 comerciante. Relativamente ao estado civil, cerca de 80% dos respondentes são casados não existindo respondentes solteiros e divorciados. Em termos de residência, a totalidade dos respondentes residem no Alentejo. Quanto às habilitações literário 40% frequentou o ensino secundário e somente 20% frequentou o ensino superior.

A CGD é o banco principal para 100% dos respondentes, sendo que a totalidade são clientes CGD há mais de 10 anos. No que se refere ao tipo de atendimento preferido 80% preferem o atendimento personalizado prestado pelo gestor, no entanto contactar o gestor por e-mail e efectuar operações via caixa directa on-line, não foram opções mencionadas pelos respondentes.

A frequência de utilização do serviço caixazul é uma vez por semana para 60% dos respondentes, sendo que o factor mais valorizado neste espaço para 80% dos respondentes é o atendimento e aconselhamento personalizado (Outputs SPSS_4_AC_Caract_Clusters).

No que se refere ao nível de concordância com esta questão as características deste grupo são as seguintes:

- Concordam em parte** que a concorrência actual na banca beneficia os clientes;

- Concordam totalmente** que a formação dos colaboradores é essencial para um bom atendimento;
- Nem concordam, nem discordam** que reclamar é perder tempo;
- Nem concordam, nem discordam** que um bom atendimento é a base para a fidelização dos clientes;
- Nem concordam, nem discordam** que o mais importante num banco são as taxas oferecidas;
- Concordam em parte** que o atendimento personalizado é um factor de diferenciação;
- Discordam em parte** que melhorar a qualidade do serviço prestado é uma preocupação dos bancos.

Ao contrário do anterior grupo, os 5 respondentes deste *cluster* nem concordam, nem discordam com três afirmações colocadas e relacionadas com as reclamações, atendimento como factor de fidelização e taxas oferecidas. Por isso foram considerados neutros relativamente a estas três questões. Estes 5 respondentes têm uma opinião discordante face à melhoria da qualidade de serviço ser uma preocupação actual dos bancos. Devido a estas características foi atribuído a este grupo o seguinte nome: Neutros e duvidosos face à melhoria da qualidade de serviço.

8.3.4.2. Estatística Descritiva

Relativamente a esta questão nº 4, para além de uma análise de *clusters* também foi feito um estudo tendo em conta os outputs da técnica estatística descritiva. Todos os outputs podem ser visualizados no CD (outputs SPSS_4_Estatística Descritiva).

-A concorrência actual na banca beneficia os clientes

Cerca de 46,08% dos respondentes concordam em parte que a concorrência actual os beneficia. Cerca de 4,46% discorda totalmente com esta afirmação. Pensamos que a concorrência beneficiará os clientes, pois cada banco quer sempre oferecer a sua melhor proposta para os captar.

-A formação dos colaboradores é essencial para um bom atendimento

Cerca de 85,47% dos respondentes concordam totalmente que a formação é essencial no atendimento. Actualmente a actualização dos colaboradores em termos de conhecimentos, é fundamental para que possam prestar um serviço de maior qualidade.

-Reclamar é perder tempo

Cerca de 46,64% dos respondentes discorda totalmente que reclamar é perder tempo. Só 1,95% dos respondentes concorda totalmente com a afirmação. Cada vez mais informados, os clientes hoje em dia reclamam com mais facilidade e reivindicam mais facilmente os seus direitos.

-Um bom atendimento é a base para a fidelização dos clientes

Cerca de 66,75% dos respondentes concorda totalmente que a base para a fidelização dos clientes passa por um bom atendimento. Esta questão é fundamental, pois a qualidade do serviço e o atendimento prestado são, cada vez mais, factores de diferenciação.

-Num banco o mais importante são as taxas oferecidas

Cerca de 62,84% dos respondentes concorda em parte que as taxas praticadas pelos bancos são um factor importante, e que pode pesar na sua decisão de escolha. Na verdade, os clientes hoje em dia, procuram um banco que lhes proporcione uma boa qualidade de serviço, um bom atendimento e boas remunerações para as suas aplicações.

-O atendimento personalizado é um factor de diferenciação

Cerca de 52,80% dos respondentes concorda totalmente que o atendimento personalizado é um factor de diferenciação. Os clientes, dão cada vez mais importância a este tipo de atendimento, em detrimento do atendimento indiferenciado praticado ao balcão. Os clientes querem mais atenção, gostam de ser aconselhados e procuram uma melhor gestão da sua carteira.

-Melhorar a qualidade do serviço prestado é uma preocupação dos bancos

Cerca de 31% dos respondentes concordam totalmente com esta afirmação. De facto, hoje em dia, os bancos centram cada vez mais a sua actuação nesta questão que é fundamental para a sua sobrevivência.

8.3.4.3. Análise Factorial das Componentes Principais

À questão nº4 foi também aplicada uma Análise Factorial, com o objectivo de tentar avaliar qual a correlação entre as várias variáveis, e simplificar os dados reduzindo o número de factores necessários para os descrever.

Nesta análise foi utilizado o método Análise das Componentes Principais com rotação *varimax*, que permitiu transformar um conjunto de variáveis iniciais correlacionadas entre si, num outro conjunto com menos variáveis não correlacionadas denominadas componentes principais.

Através do programa estatístico SPSS foram gerados vários gráficos, mas por questões relacionadas com o espaço e o seu tamanho, não foi possível a sua apresentação em tamanho completo. Todos os gráficos gerados estão apresentados no CD (outputs SPSS_4_AF_a factorial).

▪ **Descriptive Statistics**

Este quadro dá-nos a média, o desvio padrão e o tamanho da amostra relativamente às 7 variáveis. A média das respostas dadas pelos 358 respondentes pode ser analisada pela coluna *Mean*. A variável com a média mais alta foi a “formação dos colaboradores” com 4,85 (concordo em parte) e a variável com a média mais baixa foi “reclamar é perder tempo” com 2,03 (discordo em parte).

Quadro 8.6 – Descriptive Statistics

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
A concorrência actual na banca beneficia os clientes	4,01	1,025	358
A formação dos colaboradores é essencial para um bom atendimento	4,85	,391	358
Reclamar é perder tempo	2,03	1,187	358
Um bom atendimento é a base para a fidelização dos clientes	4,65	,511	358
Num banco o mais importante são as taxas oferecidas.	3,69	,930	358
O atendimento personalizado é um factor de diferenciação.	4,30	,988	358
Melhorar a qualidade do serviço prestado é uma preocupação dos bancos	3,98	,912	358

Fonte: Programa estatístico SPSS – versão 13.0

▪ Correlation Matrix

A matriz das correlações mede a associação linear entre as variáveis, isto é, diz-nos qual é a correlação entre elas.

Para se poder aplicar o modelo factorial é condição necessária existir correlação entre as variáveis; caso contrário se as correlações forem pequenas (< 0,5 em valor absoluto) é pouco provável que partilhem factores comuns.

É fundamental testar as hipóteses: H0: Correlação=0

H1: Correlação≠0

Quadro 8.7 – Correlation Matrix

Correlation Matrix

	A concorrência actual na banca beneficia os clientes	A formação dos colaboradores é essencial para um bom atendimento	Reclamar é perder tempo	Um bom atendimento é a base para a fidelização dos clientes	Num banco o mais importante são as taxas oferecidas.	O atendimento personalizado é um factor de diferenciação.	Melhorar a qualidade do serviço prestado é uma preocupação dos bancos
Correlation	1,000	-.044	-.185	-.001	,093	,123	,090
A formação dos colaboradores é essencial para um bom atendimento	-.044	1,000	-.161	,137	-.032	,048	,094
Reclamar é perder tempo	-.185	-.161	1,000	-.022	,015	-.018	-.160
Um bom atendimento é a base para a fidelização dos clientes	-.001	,137	-.022	1,000	-.030	,065	,141
Num banco o mais importante são as taxas oferecidas.	,093	-.032	,015	-.030	1,000	,067	,032
O atendimento personalizado é um factor de diferenciação.	,123	,048	-.018	,065	,067	1,000	,072
Melhorar a qualidade do serviço prestado é uma preocupação dos bancos	,090	,094	-.160	,141	,032	,072	1,000
Sig. (1-tailed)		,206	,000	,490	,040	,010	,044
A formação dos colaboradores é essencial para um bom atendimento	,206	1,000	,001	,005	,271	,183	,038
Reclamar é perder tempo	,000	,001	1,000	,338	,390	,384	,001
Um bom atendimento é a base para a fidelização dos clientes	,490	,005	,338	1,000	,285	,110	,004
Num banco o mais importante são as taxas oferecidas.	,040	,271	,390	,285	1,000	,105	,271
O atendimento personalizado é um factor de diferenciação.	,010	,183	,384	,110	,105	1,000	,087
Melhorar a qualidade do serviço prestado é uma preocupação dos bancos	,044	,038	,001	,004	,271	,087	1,000

Fonte: Programa estatístico SPSS – versão 13.0

Após análise do quadro verificou-se que nenhuma das 7 variáveis está fortemente correlacionada. Existe alguma correlação entre as seguintes variáveis: concorrência - reclamações, formação - atendimento, taxas oferecidas - concorrência, atendimento personalizado - concorrência, qualidade do serviço - reclamações. Todos os valores apresentados na matriz são inferiores a 0,500 e por este motivo a correlação existente é muito reduzida. Mesmo assim, a decisão será rejeitar H0.

▪ KMO and Bartlett's Test

Estes testes servem ambos para testar a validade da análise factorial.

Vamos testar as hipóteses: H0: Matriz da correlação é a matriz identidade=1

H1: Matriz da correlação não é a matriz identidade≠1

Quadro 8.8 – KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,539
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	83,185
	df	21
	Sig.	,000

Fonte: Programa estatístico SPSS – versão 13.0

A interpretação do teste KMO é feita de acordo com o seguinte quadro:

Quadro 8.9 – Teste KMO

KMO	Análise Factorial
0,90-1,0	Muito boa
0,80-0,90	Boa
0,70-0,80	Média
0,60-0,70	Razoável
0,50-0,60	Má
< 0,50	Inaceitável

Fonte: Maroco, 2003, p.268

O teste KMO apresenta-se com um valor de 0,539, por esse motivo e analisando o quadro, a análise factorial pode ser considerada má.

O teste de esfericidade de Bartlett tem associado um nível de significância de 0,000 (<0,05) o que leva à rejeição da hipótese da matriz das correlações na população ser a matriz identidade, mostrando portanto que existe correlação entre algumas variáveis.

Ambos os testes permitem o prosseguimento da análise factorial, porque apesar de má, ela não é considerada inaceitável.

▪ **Anti-image Matrices**

Esta é uma medida de adequação amostral de cada variável (MSA) para uso da análise factorial, onde pequenos valores na diagonal levam a considerar a eliminação da variável.

Quadro 8.10 – Anti-image Matrices

Anti-Image Matrices

		A concorrência actual na banca beneficia os clientes	A formação dos colaboradores é essencial para um bom atendimento	Reclamar é perder tempo	Um bom atendimento é a base para a fidelização dos clientes	Num banco o mais importante são as taxas oferecidas.	O atendimento personalizado é um factor de diferenciação.	Melhorar a qualidade do serviço prestado é uma preocupação dos bancos
Anti-image Covariance	A concorrência actual na banca beneficia os clientes	,936	,076	,172	,007	-,082	-,111	-,055
	A formação dos colaboradores é essencial para um bom atendimento	,076	,945	,150	-,117	,023	-,043	-,052
	Reclamar é perder tempo	,172	,150	,919	-,017	-,030	-,018	,126
	Um bom atendimento é a base para a fidelização dos clientes	,007	-,117	-,017	,980	,033	-,052	-,124
	Num banco o mais importante são as taxas oferecidas.	-,082	,023	-,030	,033	,985	-,056	-,031
	O atendimento personalizado é um factor de diferenciação.	-,111	-,043	-,018	-,052	-,056	,973	-,048
	Melhorar a qualidade do serviço prestado é uma preocupação dos bancos	-,055	-,052	,126	-,124	-,031	-,048	,945
Anti-image Correlation	A concorrência actual na banca beneficia os clientes	,509 ^a	,081	,188	,008	-,085	-,117	-,058
	A formação dos colaboradores é essencial para um bom atendimento	,081	,524 ^a	,161	-,123	,024	-,045	-,055
	Reclamar é perder tempo	,188	,161	,518 ^a	-,018	-,031	-,019	,135
	Um bom atendimento é a base para a fidelização dos clientes	,008	-,123	-,018	,550 ^a	,034	-,054	-,130
	Num banco o mais importante são as taxas oferecidas.	-,085	,024	-,031	,034	,532 ^a	-,057	-,032
	O atendimento personalizado é um factor de diferenciação.	-,117	-,045	-,019	-,054	-,057	,562 ^a	-,050
	Melhorar a qualidade do serviço prestado é uma preocupação dos bancos	-,058	-,055	,135	-,130	-,032	-,050	,604 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Fonte: Programa estatístico SPSS – versão 13.0

Se os valores da diagonal (identificados com a letra a - adequado), forem superiores a 0,5 então é adequado fazer análise factorial com essas variáveis, caso contrário não.

Pela análise do quadro Anti-image Correlation, verifica-se que em todas as variáveis o valor da diagonal é superior a 0,5, pelo que será adequado fazer a análise factorial com todas as variáveis. Os restantes valores fora da diagonal são valores muito baixos,

próximos de 0, o que significa que estes dados se adequam perfeitamente à análise das componentes principais.

▪ **Total Variance Explained**

Este quadro da variância total explicada, dá-nos indicação dos factores que se conseguiram extrair, e a variância que cada factor explica.

Quadro 8.11 – Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,445	20,646	20,646	1,445	20,646	20,646	1,277	18,250	18,250
2	1,182	16,880	37,526	1,182	16,880	37,526	1,243	17,760	36,000
3	1,034	14,770	52,296	1,034	14,770	52,296	1,141	16,286	52,286
4	,921	13,161	65,457						
5	,806	12,949	78,406						
6	,818	11,687	90,093						
7	,693	9,907	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Fonte: Programa estatístico SPSS – versão 13.0

Em relação à variância total explicada, esta é sempre de 52,296%, antes e depois da rotação. O primeiro factor explica 20,646% da variância, o segundo factor explica 16,880%, o terceiro factor explica 14,770%, o somatório de ambos 52,296% da variância.

Assim, dado existirem três valores próprios maiores que 1 (na coluna *Total-Eigenvalues*), extraem-se **três factores**. Estes três factores juntos explicam 52,296% da variabilidade das 7 variáveis originais. Os factores são compostos de variáveis, que pretendem resumir a informação presente nas 7 variáveis originais num número mais reduzido de variáveis que partilham características comuns não directamente observáveis.

▪ **Reproduced Correlations**

Este quadro dá-nos os valores residuais da análise factorial, e serve também para avaliar o *fit* do modelo (qualidade do mesmo). Para que o modelo tenha um bom *fit*, os valores residuais tem que estar abaixo de 0,05.

Quadro 8.12 – Reproduced Correlations

Reproduced Correlations								
	A concorrência actual na banca beneficia os clientes	A formação dos colaboradores é essencial para um bom atendimento	Reclamar é perder tempo	Um bom atendimento é a base para a fidelização dos clientes	Num banco o mais importante são as taxas oferecidas.	O atendimento personalizado é um factor de diferenciação.	Melhorar a qualidade do serviço prestado é uma preocupação dos bancos	
Reproduced Correlation	A concorrência actual na banca beneficia os clientes	,598 ^b	-,090	-,412	-,175	,302	,220	,218
	A formação dos colaboradores é essencial para um bom atendimento	-,090	,484 ^b	-,272	,395	-,234	,015	,309
	Reclamar é perder tempo	-,412	-,272	,709 ^b	,049	,122	,089	-,331
	Um bom atendimento é a base para a fidelização dos clientes	-,175	,395	,049	,579 ^b	-,029	,285	,286
	Num banco o mais importante são as taxas oferecidas.	,302	-,234	,122	-,029	,434 ^b	,384	,044
	O atendimento personalizado é um factor de diferenciação.	,220	,015	,089	,285	,384	,510 ^b	,227
	Melhorar a qualidade do serviço prestado é uma preocupação dos bancos	,218	,309	-,331	,286	,044	,227	,367 ^b
Residual ^a	A concorrência actual na banca beneficia os clientes		,046	,227	,173	-,209	-,096	-,128
	A formação dos colaboradores é essencial para um bom atendimento	,046		,111	-,257	,201	,033	-,215
	Reclamar é perder tempo	,227	,111		-,071	-,107	-,108	,171
	Um bom atendimento é a base para a fidelização dos clientes	,173	-,257	-,071		-,001	-,220	-,155
	Num banco o mais importante são as taxas oferecidas.	-,209	,201	-,107	-,001		-,317	-,011
	O atendimento personalizado é um factor de diferenciação.	-,096	,033	-,108	-,220	-,317		-,155
	Melhorar a qualidade do serviço prestado é uma preocupação dos bancos	-,128	-,215	,171	-,155	-,011	-,155	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

^a. Residuals are computed between observed and reproduced correlations. There are 17 (80,0%) nonredundant residuals with absolute values greater than 0.05.

^b. Reproduced communalities

Fonte: Programa estatístico SPSS – versão 13.0

Após análise dos valores e considerando estes em termos absolutos, verifica-se que só 4 valores residuais dos 21 estão abaixo de 0,05 (0,046; 0,033; 0,001 e 0,011), por isso o modelo não tem um bom fit.

▪ Rotated Component Matrix

Esta é a matriz das componentes após a rotação *varimax*. O objectivo da rotação é tornar mais extremos os valores dos coeficientes, de modo que cada variável esteja associada a um único factor.

Quadro 8.13 – Rotated Component Matrix

	Component		
	1	2	3
Um bom atendimento é a base para a fidelização dos clientes	,728	-,174	,134
A formação dos colaboradores é essencial para um bom atendimento	,622	,157	-,230
Melhorar a qualidade do serviço prestado é uma preocupação dos bancos	,464	,358	,156
Reclamar é perder tempo	-,161	-,802	,189
A concorrência actual na banca beneficia os clientes	-,160	,644	,397
O atendimento personalizado é um factor de diferenciação.	,269	-,001	,662
Num banco o mais importante são as taxas oferecidas.	-,149	,037	,640

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Fonte: Programa estatístico SPSS – versão 13.0

V4 “Um bom atendimento...”	Associado ao factor 1	(0,728)
V2 “A formação...”	Associado ao factor 1	(0,622)
V7 “Melhorar a qualidade...”	Associado ao factor 1	(0,464)
V3 “Reclamar...”	Associado ao factor 2	(0,802)
V1 “A concorrência...”	Associado ao factor 2	(0,644)
V6 “Atendimento personalizado...”	Associado ao factor 3	(0,662)
V5 “Taxas oferecidas...”	Associado ao factor 3	(0,640)

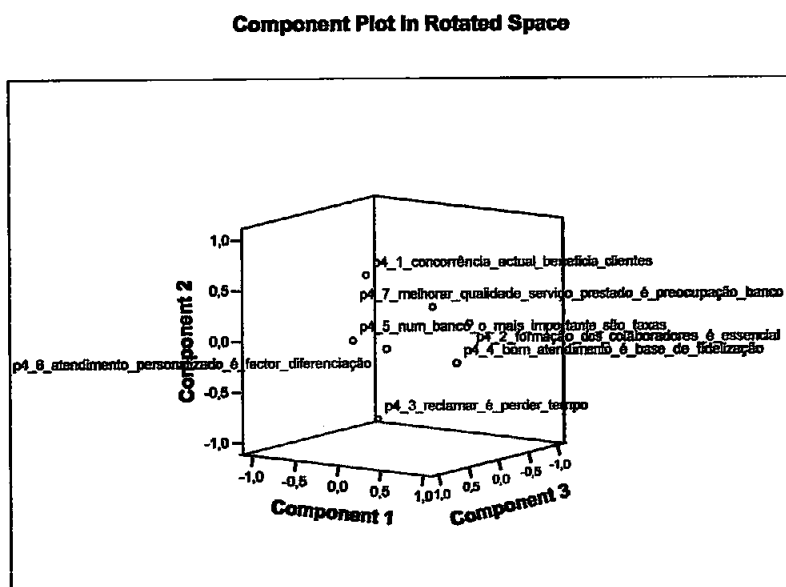
-**Correlacionadas com o factor 1** estão as variáveis: qualidade do serviço prestado, formação dos colaboradores, e atendimento como base de fidelização. O grau de importância que os clientes atribuem a estas variáveis é muito semelhante entre si.

-**Correlacionadas com o factor 2** estão as variáveis: reclamações e a concorrência. O grau de importância que os clientes dão à concorrência e às reclamações é semelhante.

-**Correlacionadas com o factor 3** estão as variáveis: atendimento personalizado como factor de diferenciação e as taxas oferecidas. O grau de importância que os clientes da CGD inquiridos atribuem à questão do atendimento personalizado e taxas oferecidas é semelhante.

A estes 3 factores não se conseguiu atribuir nomes, dado que as variáveis pelos quais são compostos são bastante diferentes entre si. As 7 variáveis associadas aos 3 factores extraídos podem ser observadas na figura seguinte.

Figura 8.4 – Component Plot in Rotated Space



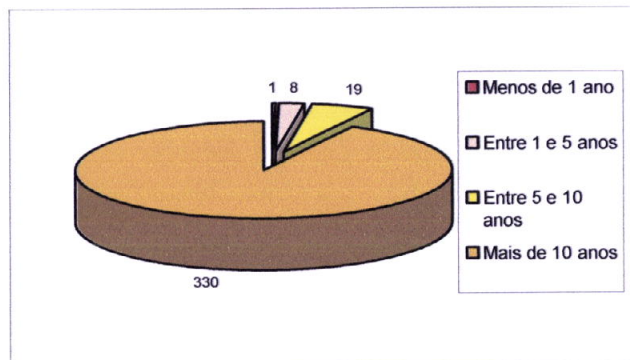
Fonte: Programa estatístico SPSS – versão 13.0

8.3.5. Questão nº 5

“Há quanto tempo é cliente da CGD?”

Relativamente a esta questão, 330 respondentes são clientes da CGD há mais de 10 anos, o que representa 92,17% do total da amostra. Existe somente um respondente que é cliente da CGD há menos de 1 ano.

Gráfico 8.12 – Tempo de relacionamento com a CGD



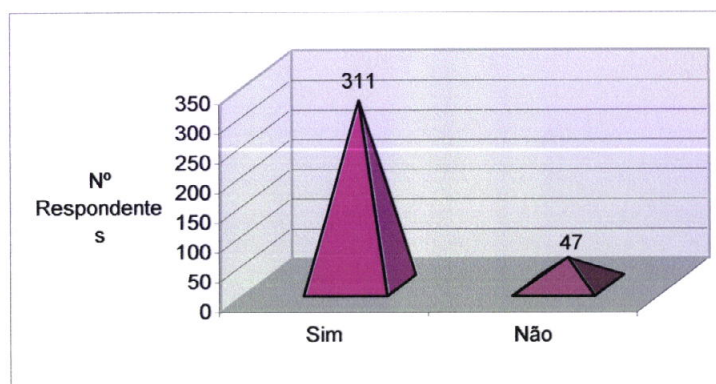
Fonte: Elaboração própria, programa Excel – dados do SPSS

8.3.6. Questão n° 6

“A CGD é o seu principal Banco?”

Para 311 respondentes (86,87%) a CGD é o seu banco principal, no entanto 47 respondentes (13,12%) afirmaram não ter a CGD como principal banco.

Gráfico 8.13 – A CGD como principal banco



Fonte: Elaboração própria, programa Excel – dados do SPSS

8.3.7. Questão n° 7

“Se sim, porquê?”

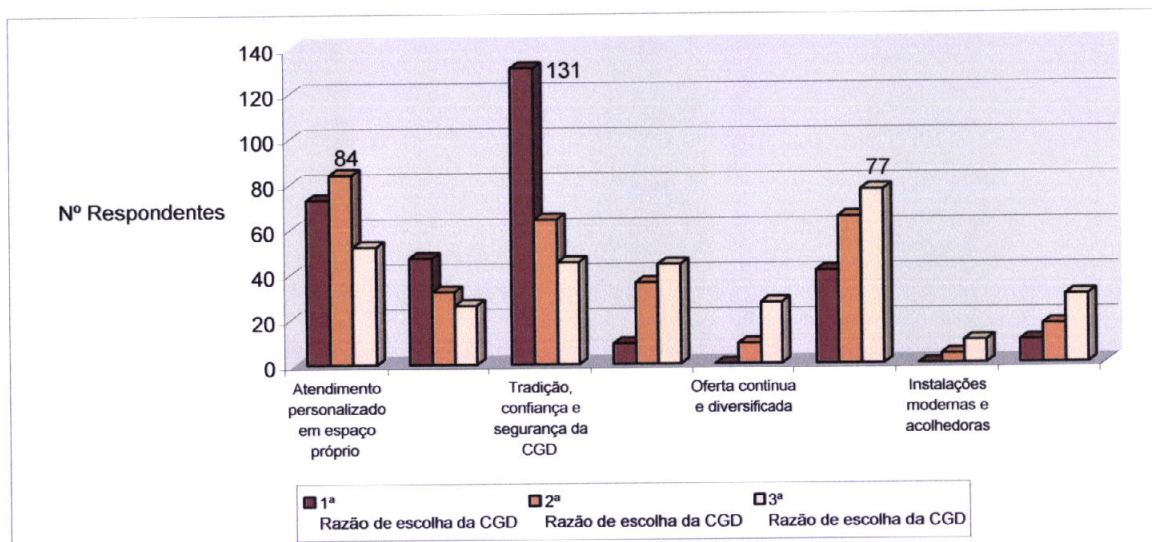
Solicitou-se aos respondentes que tinham respondido “sim” na questão anterior, uma hierarquização dos três factores mais importantes (ranking).

1ª Razão de escolha da CGD - Tradição, confiança e segurança - mencionada por 131 respondentes;

2ª Razão de escolha da CGD - Atendimento personalizado em espaço próprio – mencionado por 84 respondentes;

3ª Razão de escolha da CGD – Profissionalismo dos colaboradores – mencionado por 77 respondentes.

Gráfico 8.14 – Razões de escolha da CGD



Fonte: Elaboração própria, programa Excel – dados do SPSS

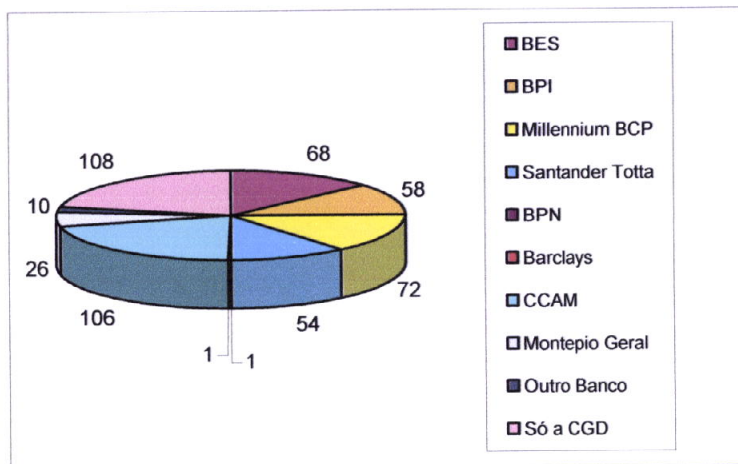
8.3.8. Questão nº 8

“Com que outro(s) banco(s) mantêm relacionamento para além da CGD?”

A Caixa de Crédito Agrícola Mútuo (CCAM) foi o banco mais mencionado pelos respondentes, num total de 106. O 2º banco mais mencionado foi o Banco Millennium BCP com 72 respondentes, o 3º banco foi o Banco Espírito Santo (BES) com 68 respondentes.

Cerca de 108 respondentes (30,16%) afirmaram manter unicamente relacionamento com a CGD. Podemos afirmar que os clientes gama alta devido às características que apresentam, são bastante assediados pela concorrência, mantendo relacionamento com vários bancos em simultâneo.

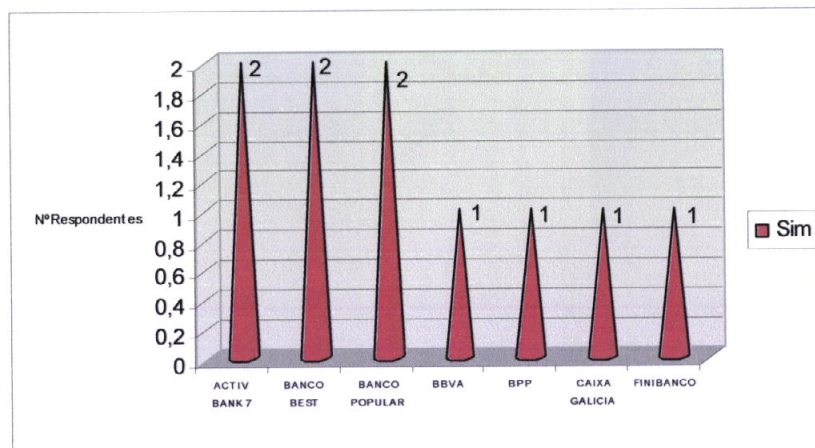
Gráfico 8.15 – Relacionamento com bancos da concorrência



Fonte: Elaboração própria, programa Excel – dados do SPSS

Dez respondentes afirmaram manter relacionamento com outros bancos que não tinham sido mencionados na pergunta. Os bancos mais referidos foram o Activ Bank 7, o Banco Best e o Banco Popular conforme se pode verificar no gráfico seguinte.

Gráfico 8.16 – Relacionamento com outros bancos da concorrência



Fonte: Elaboração própria, programa Excel – dados do SPSS

8.3.9. Questão nº 9

“Das seguintes formas de contacto com a CGD, assinale a frequência com que utiliza cada serviço”

1-Telefone (Caixadirecta telefone)

2-Internet (Caixadirecta on-line)

3-Caixas automáticas (ATM/ATS)

4-Balcão da agência

5-Correio/Fax

8.3.9.1. Análise de *Cluster* Hierárquica

A esta questão também foi aplicada uma Análise de *Cluster* Hierárquica, com o objectivo de proceder ao agrupamento dos 358 respondentes em função das suas preferências manifestadas.

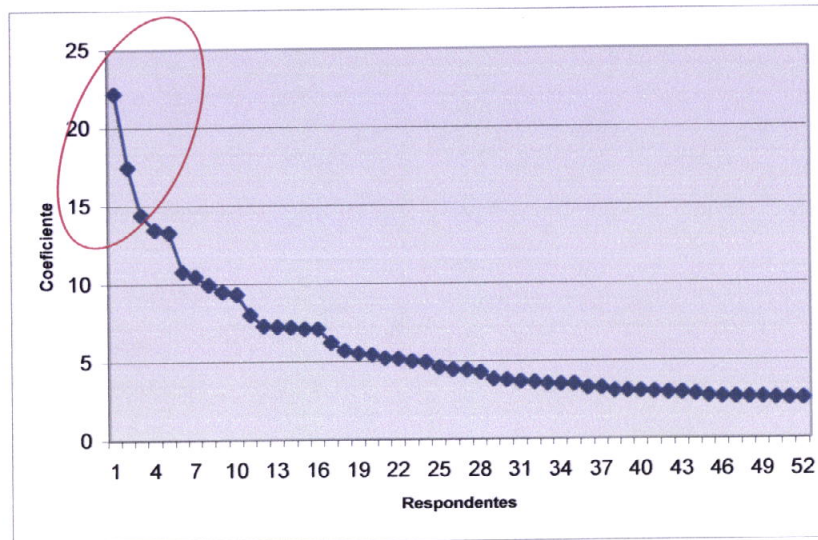
O principal objectivo nesta questão é conhecer a frequência com que cada cliente utiliza os vários canais de contacto com a CGD. Os clientes poderão assinalar 5 respostas possíveis de acordo com a sua frequência de utilização entre “nunca utilizo” e “utilizo sempre”.

Através do programa estatístico SPSS foram gerados vários gráficos, mas por questões relacionadas com o seu tamanho, não foi possível a sua apresentação na totalidade. Todos os gráficos gerados estão apresentados no CD em anexo (outputs SPSS_9_AC_a cluster).

▪ Gráfico do Cotovelo

Tal como na questão nº 4, também foi elaborado o gráfico do cotovelo para determinarmos mais facilmente o número de *clusters* existentes. Após hierarquização da coluna *Coefficients* do quadro *Cluster Average Linkage*, o resultado é o seguinte:

Gráfico 8.17 – Gráfico do Cotovelo



Fonte: Elaboração própria, programa Excel – dados do SPSS

Pela análise do gráfico podemos concluir que existem **3 clusters**, isto é, existem 3 grandes grupos de respondentes cuja opinião é relativamente similar no que diz respeito a esta questão.

▪ **Cluster Membership**

Este quadro representa as várias soluções com 5, 4, 3, e 2 clusters, de acordo com o intervalo definido. Entre estas soluções está a solução ótima, que consideramos ser a de 3 clusters.

Quadro 8.14 – Cluster Membership

Cluster Membership

Case	5 Clusters	4 Clusters	3 Clusters	2 Clusters
1:Case 1	1	1	1	1
2:Case 2	2	1	1	1
3:Case 3	1	1	1	1
4:Case 4	1	1	1	1
5:Case 5	1	1	1	1
6:Case 6	2	1	1	1
7:Case 7	1	1	1	1
...

Fonte: Programa estatístico SPSS – versão 13.0

Na coluna *Case* estão representados os 358 respondentes, e a interpretação é feita da seguinte maneira: o respondente 2 por exemplo, pertence sempre ao *cluster 1*, excepto se existirem 5 *clusters* pois aí já vai pertencer ao *cluster 2*. Assim, este quadro indica a que *cluster* cada respondente pertence consoante o número de *clusters* escolhidos.

Através da análise do gráfico de cotovelo, concluímos que existem 3 *clusters*. Neste momento e com base na coluna “3 *Clusters*” do quadro *Cluster Membership* podemos proceder à constituição de cada um dos *clusters*.

-***Cluster 1*** é formado por 341 respondentes;

-***Cluster 2*** é formado por 11 respondentes (nº 4218-linha 25, nº 3859-linha 52, nº 1562-linha 88, nº 1085-linha 195, nº 1803-linha 203, nº 103-linha 223, nº 281-linha 226, nº 528-linha 247, nº 446-linha 257, nº 60-linha 350, nº 2013-linha 355);

-***Cluster 3*** é formado por 6 respondentes (nº 4712-linha 64, nº 4718-linha 68, nº 3129-linha 80, nº 325-linha 232, nº 475-linha 243, nº 4901-linha 283).

▪ **Dendograma**

Tal como na questão nº 4, e devido ao tamanho da amostra ser elevado, o dendograma gerado é grande, e com alguma complexidade na sua interpretação. Por este motivo não foi apresentado, no entanto por ser observado no CD (outputs SPSS_9_AC_Dendograma_Q9).

▪ **Análise Discriminante**

Tal como referido anteriormente, a análise discriminante é utilizada para efectuar discriminações entre grupos. Neste quadro podemos verificar ao pormenor, quais são as características de um grupo relativamente a outro.

Quadro 8.15 – Group Statistics

Group Statistics

Average Linkage (Between Groups)		Mean	Std. Deviation	Valid N (listwise)	
				Unweighted	Weighted
1	Telefone (caixadirecta telefone)	1,62	,798	341	341,000
	Internet (caixadirecta on-line)	2,25	1,457	341	341,000
	Caixas automáticas (ATM/ATS)	3,95	,999	341	341,000
	Balcão da agência	3,72	,912	341	341,000
	Correio/Fax	1,17	,374	341	341,000
2	Telefone (caixadirecta telefone)	2,36	1,027	11	11,000
	Internet (caixadirecta on-line)	2,64	1,629	11	11,000
	Caixas automáticas (ATM/ATS)	4,45	,688	11	11,000
	Balcão da agência	3,27	,905	11	11,000
	Correio/Fax	3,00	,000	11	11,000
3	Telefone (caixadirecta telefone)	3,67	,516	6	6,000
	Internet (caixadirecta on-line)	3,17	1,169	6	6,000
	Caixas automáticas (ATM/ATS)	2,67	1,366	6	6,000
	Balcão da agência	2,33	,816	6	6,000
	Correio/Fax	2,00	,000	6	6,000

a Insufficient data

Fonte: Programa estatístico SPSS – versão 13.0

Para melhor caracterização dos *clusters* também se cruzou a informação sócio-económica recolhida nas últimas questões do questionário e atribui-se um nome a cada *cluster* de acordo com as suas principais características obtendo as seguintes conclusões:

O ***Cluster 1*** (Utilizadores dos meios automáticos, com assiduidade regular na agência) tem as seguintes características:

É composto por 341 respondentes, sendo que 63% são homens (215) e 37% são mulheres (126). A maioria dos respondentes (28%) tem entre 45 e 54 anos. Cerca de 20% exercem a profissão de professor e 17% estão reformados. Relativamente ao estado civil, cerca de 77% dos respondentes são casados e a percentagem de divorciados é bastante baixa (4,6%). A maioria dos respondentes reside no Alentejo (95%), estando

incluídos neste grupo 17 respondentes residentes em Lisboa e Vale do Tejo. Em termos de habilitações literárias 50% frequentou o ensino superior.

A CGD é o banco principal para 87% dos respondentes, sendo que 92% são clientes há mais de 10 anos e 0,2% são clientes há menos de 1 ano. No que se refere ao tipo de atendimento preferido 79% preferem o atendimento personalizado prestado pelo gestor.

A frequência de utilização do serviço caixazul é uma vez por mês para 49,8% dos respondentes, sendo que o factor mais valorizado neste espaço para 44% dos respondentes é a qualidade do serviço prestada pelo gestor (Outputs SPSS_9_AC_Caract_Clusters).

No que se refere ao nível de concordância com esta questão as características deste grupo são as seguintes:

- Raramente utilizam o serviço caixadirecta telefone;
- Raramente utilizam o serviço caixadirecta on-line;
- Utilizam com frequência as caixas automáticas (ATM/ATS);
- Utilizam com frequência o balcão da agência;
- Nunca utilizam o correio/fax para contactar com a CGD.

No seu contacto com a CGD, os 341 respondentes deste *cluster* raramente utilizam o telefone e a internet, e nunca utilizam o correio/fax. São clientes que dão preferência à utilização das ATM/ATS, e a sua presença é bastante assídua na agência. Devido a estas características foi atribuído a este grupo o seguinte nome: Utilizadores dos meios automáticos, com assiduidade regular na agência.

O ***Cluster 2*** (Polivalentes do serviço) tem as seguintes características:

É composto por 11 respondentes, sendo que 54% são homens (6) e 46% são mulheres (5). A maioria dos respondentes (37%) tem entre 45 e 54 anos. Cerca de 37% exercem a profissão de professor, e não existem reformados neste grupo. Relativamente ao estado civil, cerca de 91% dos respondentes são casados. A maioria dos respondentes reside no Alentejo (91%), estando incluídos neste grupo 1 respondente residente em Lisboa e Vale do Tejo. Em termos de habilitações literárias 82% frequentou o ensino superior.

A CGD é o banco principal para 91% dos respondentes, sendo que todos eles são clientes da CGD há mais de 10 anos. No que se refere ao tipo de atendimento preferido 73% preferem o atendimento personalizado prestado pelo gestor.

A frequência de utilização do serviço caixazul é uma vez por mês para 46% dos respondentes, sendo que o factor mais valorizado neste espaço para 64% dos respondentes é o atendimento e aconselhamento personalizado (Outputs SPSS_9_AC_Caract_Clusters).

No que se refere ao nível de concordância com esta questão as características deste grupo são as seguintes:

- Raramente utilizam o serviço caixadirecta telefone;
- Utilizam às vezes o serviço caixadirecta on-line;
- Utilizam com frequência as caixas automáticas (ATM/ATS);
- Utilizam às vezes o balcão da agência;
- Utilizam às vezes o correio/fax para contactar com a CGD.

Ao contrário do anterior grupo, os 11 respondentes deste *cluster* praticamente utilizam todos os serviços no seu contacto com a CGD. O meio de contacto mais utilizado são as caixas automáticas ATM/ATS, e o menos utilizado é o telefone. Tendo em conta estas características foi atribuído a este grupo o seguinte nome: Polivalentes do serviço.

O ***Cluster 3*** (Navegadores em sistemas alternativos) tem as seguintes características:

É composto por 6 respondentes, sendo que 67% são homens (4) e 33% são mulheres (2). A maioria dos respondentes (83%) tem entre 45 e 54 anos. Cerca de 33% exercem a profissão de professor, e não existem reformados neste grupo. Relativamente ao estado civil, cerca de 83% dos respondentes são casados. A maioria dos respondentes reside no Alentejo (83%), estando incluídos neste grupo 1 respondente residente em Lisboa e Vale do Tejo. Em termos de habilitações literárias 50% frequentou o ensino superior.

A CGD é o banco principal para 83% dos respondentes, sendo que todos eles são clientes da CGD há mais de 10 anos. No que se refere ao tipo de atendimento preferido 83% preferem o atendimento personalizado prestado pelo gestor.

A frequência de utilização do serviço caixazul é uma vez por semana para 50% dos respondentes, sendo que o factor mais valorizado neste espaço para 67% dos respondentes é o atendimento e aconselhamento personalizado (Outputs SPSS_9_AC_Caract_Clusters).

No que se refere ao nível de concordância com esta questão as características deste grupo são as seguintes:

- Utilizam com frequência o serviço caixadirecta telefone;
- Utilizam às vezes o serviço caixadirecta on-line;
- Utilizam às vezes as caixas automáticas (ATM/ATS);
- Raramente utilizam o balcão da agência;
- Raramente utilizam o correio/fax para contactar com a CGD.

No seu contacto com a CGD, os 6 respondentes deste *cluster* dão preferência ao uso do telefone, internet e caixas automáticas ATM/ATS. São clientes que raramente utilizam o correio/fax no seu contacto com o banco, sendo pouco assíduos na agência. Devido a estas características foi atribuído a este grupo o seguinte nome: Navegadores em sistemas alternativos.

8.3.9.2. Estatística Descritiva

Relativamente a esta questão nº 9 sobre a frequência com que utiliza cada serviço de contacto, para além de uma análise de *clusters* também foi feito um estudo tendo em conta os outputs da técnica estatística descritiva. Todos os outputs podem ser visualizados no CD (Output SPSS_9_Estatística_Descritiva).

-Telefone

Cerca de 53,35% dos respondentes nunca utiliza o telefone como meio de contacto com a CGD. Utilizam com frequência cerca de 4,18% dos respondentes. Cada vez mais difundido, este meio de contacto ainda é pouco explorado pelos clientes, nomeadamente os da amostra aqui em estudo.

-Internet (caixadirecta on-line)

Cerca de 48,32% dos respondentes nunca utiliza a internet como meio de contacto, no entanto 10,61% utiliza sempre. Este meio de contacto está a ter cada vez mais adesão dos clientes que privilegiam o tempo, a comodidade e os baixos custos.

-Caixas automáticas (ATM/ATS)

Cerca de 48,04% dos respondentes utiliza com frequência este meio de contacto, no entanto 4,74% raramente o utiliza. É sem dúvida, o meio de contacto mais utilizado pelos clientes, pela rapidez, facilidade de utilização e meios disponíveis.

-Balcão da agência

Cerca de 37,70% dos respondentes utiliza com frequência este meio de contacto, no entanto a percentagem de clientes que não utiliza é pouco significativa. O balcão da agência continua a ser o segundo meio de contacto mais utilizado pelos clientes, que procuram resolver os seus problemas através de um atendimento pessoal.

-Correio/Fax

Cerca de 79,32% dos respondentes nunca utiliza este meio de contacto com o banco. É sem dúvida o meio de contacto menos utilizado pelos clientes desta amostra.

8.3.9.3. Análise Factorial das Componentes Principais

A esta questão nº9 foi também aplicada uma Análise Factorial, com o objectivo de tentar avaliar qual a correlação entre as várias variáveis, e simplificar os dados reduzindo o número de factores necessários para os descrever. Também foi utilizado nesta análise o método Análise das Componentes Principais com rotação *varimax*.

Todos os gráficos gerados estão apresentados no CD (outputs SPSS_9_AF_a factorial).

▪ Descriptive Statistics

Este quadro dá-nos a média, o desvio padrão e o tamanho da amostra relativamente às 5 variáveis. A média das respostas dadas pelos 358 respondentes pode ser analisada pela coluna *Mean*. A variável com a média mais alta foi as “caixas automáticas” com 3,94

(utilizo com frequência) e a variável com a média mais baixa foi “correio/fax” com 1,24 (nunca utilizo).

Quadro 8.16 – Descriptive Statistics

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	Analysis N
Telefone (cabdirecta telefone).	1,68	,851	358
Internet (cabdirecta on-line).	2,27	1,460	358
Caixas automáticas (ATM/ATS).	3,94	1,012	358
Balcão da agência.	3,68	,928	358
Correio/Fax.	1,24	,493	358

Fonte: Programa estatístico SPSS – versão 13.0

▪ **Correlation Matrix**

A matriz das correlações mede a associação linear entre as variáveis, isto é, diz-nos qual é a correlação entre elas.

Para se poder aplicar o modelo factorial é condição necessária existir correlação entre as variáveis; caso contrário se as correlações forem pequenas (< 0,5 em valor absoluto) é pouco provável que partilhem factores comuns.

Quadro 8.17 – Correlation Matrix

Correlation Matrix						
		Telefone (cabdirecta telefone).	Internet (cabdirecta on-line).	Caixas automáticas (ATM/ATS).	Balcão da agência.	Correio/Fax.
Correlation	Telefone (cabdirecta telefone).	1,000	,065	,056	-,074	,184
	Internet (cabdirecta on-line).	,065	1,000	,166	-,330	,139
	Caixas automáticas (ATM/ATS).	,056	,166	1,000	-,351	,107
	Balcão da agência.	-,074	-,330	-,351	1,000	-,110
	Correio/Fax.	,184	,139	,107	-,110	1,000
Sig. (1-tailed)	Telefone (cabdirecta telefone).		,111	,148	,080	,000
	Internet (cabdirecta on-line).	,111		,001	,000	,004
	Caixas automáticas (ATM/ATS).	,148	,001		,000	,022
	Balcão da agência.	,080	,000	,000		,019
	Correio/Fax.	,000	,004	,022	,019	

Fonte: Programa estatístico SPSS – versão 13.0

Após análise do quadro verificou-se que nenhuma das 5 variáveis está fortemente correlacionada. Existe alguma correlação entre as seguintes variáveis: telefone – correio/fax, internet – balcão da agência, caixas automáticas – balcão da agência. Todos os valores apresentados na matriz são inferiores a 0,500 e por este motivo a correlação existente é muito reduzida. Mesmo assim, a decisão será rejeitar H0.

▪ KMO and Bartlett's Test

Estes testes servem ambos para testar a validade da análise factorial.

Vamos testar as hipóteses: H0: Matriz da correlação é a matriz identidade=1

H1: Matriz da correlação não é a matriz identidade \neq 1

Quadro 8.18 – KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,603
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	112,420
	df	10
	Sig.	,000

Fonte: Programa estatístico SPSS – versão 13.0

O teste KMO apresenta-se com um valor de 0,603, por esse motivo a análise factorial pode ser considerada razoável.

O teste de esfericidade de Bartlett tem associado um nível de significância de 0,000 (<0,05) o que leva à rejeição da hipótese da matriz das correlações na população ser a identidade, mostrando portanto que existe correlação entre algumas variáveis.

▪ Anti-image Matrices

Esta é uma medida de adequação amostral de cada variável (MSA) para uso da análise factorial, onde pequenos valores na diagonal levam a considerar a hipótese de eliminação da variável.

Quadro 8.19 – Anti-image Matrices

Anti-image Matrices

		Telefone (cabzadirecta telefone).	Internet (cabzadirecta on-line).	Caixas automáticas (ATM/ATS).	Balcão da agência.	Correio/Fax.
Anti-image Covariance	Telefone (cabzadirecta telefone).	,862	-,021	-,017	,032	-,164
	Internet (cabzadirecta on-line).	-,021	,878	-,043	,240	-,091
	Caixas automáticas (ATM/ATS).	-,017	-,043	,870	,261	-,057
	Balcão da agência.	,032	,240	,261	,798	,032
	Correio/Fax.	-,164	-,091	-,057	,032	,843
Anti-image Correlation	Telefone (cabzadirecta telefone).	,594 ^a	-,023	-,018	,037	-,172
	Internet (cabzadirecta on-line).	-,023	,827 ^a	-,049	,287	-,100
	Caixas automáticas (ATM/ATS).	-,018	-,049	,812 ^a	,313	-,063
	Balcão da agência.	,037	,287	,313	,577 ^a	,036
	Correio/Fax.	-,172	-,100	-,063	,036	,629 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Fonte: Programa estatístico SPSS – versão 13.0

Se os valores da diagonal (identificados com a letra a - adequado), forem superiores a 0,5 então é adequado fazer análise factorial com essas variáveis, caso contrário não.

Pela análise do quadro Anti-image Correlation verifica-se que todas as variáveis têm valores superiores a 0,5 pelo que será adequado fazer esta análise com todas as variáveis.

▪ Total Variance Explained

Este quadro da variância total explicada, dá-nos indicação dos factores que se conseguiram extrair, e a variância que cada factor explica.

Quadro 8.20 – Total Variance Explained

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,678	33,581	33,581	1,678	33,581	33,581	1,578	31,529	31,529
2	1,087	21,731	55,292	1,087	21,731	55,292	1,188	23,763	55,292
3	,840	16,798	72,090						
4	,804	16,082	88,172						
5	,591	11,828	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Fonte: Programa estatístico SPSS – versão 13.0

Em relação à variância total explicada, esta é sempre de 55,292%, antes e depois da rotação. O primeiro factor explica 33,561% da variância, o segundo factor explica 21,731%, o somatório de ambos 55,292% da variância.

Assim, dado existirem dois valores próprios maiores que 1 (na coluna *Total-Eigenvalues*), extraem-se **dois factores**. Estes dois factores juntos explicam 55,292% da variabilidade das 5 variáveis originais.

▪ **Reproduced Correlations**

Este quadro dá-nos os valores residuais da análise factorial, e serve também para avaliar o *fit* (qualidade) do modelo.

Para que o modelo tenha um bom *fit*, os valores residuais tem que estar abaixo de 0,05.

Quadro 8.21 – Reproduced Correlations

Reproduced Correlations						
	Telefone (cabdirecta telefone).	Internet (cabdirecta on-line).	Caixas automáticas (ATM/ATS).	Balcão da agência.	Correio/Fax.	
Reproduced Correlation	Telefone (cabdirecta telefone). ^b	,637	,093	-,001	-,019	,580
	Internet (cabdirecta on-line).	,093	,435 ^b	,453	-,526	,193
	Caixas automáticas (ATM/ATS).	-,001	,453	,487 ^b	-,563	,115
	Balcão da agência.	-,019	-,526	-,563	,651 ^b	-,151
	Correio/Fax.	,580	,193	,115	-,151	,555 ^b
Residual ^a	Telefone (cabdirecta telefone).		-,029	,056	-,056	-,396
	Internet (cabdirecta on-line).	-,029		-,286	,166	-,054
	Caixas automáticas (ATM/ATS).	,056	-,286		,212	-,009
	Balcão da agência.	-,056	,166	,212		,041
	Correio/Fax.	-,396	-,054	-,009	,041	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Residuals are computed between observed and reproduced correlations. There are 7 (70,0%) nonredundant residuals with absolute values greater than 0.05.

b. Reproduced communalities

Fonte: Programa estatístico SPSS – versão 13.0

Após análise dos valores e considerando estes em termos absolutos, verifica-se que só 3 valores residuais dos 10 estão abaixo de 0,05 (0,029; 0,009; 0,041), por isso o modelo não tem um bom fit.

▪ **Rotated Component Matrix**

Esta é a matriz das componentes após a rotação *varimax*.

Quadro 8.22 – Rotated Component Matrix

	Component	
	1	2
Balcão da agência.	-.806	-.040
Caixas automáticas (ATM/ATS).	.698	.014
Internet (caixadirecta on-line).	.647	.131
Telefone (caixadirecta telefone).	-.017	.788
Correio/Fax.	.150	.730

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
 a. Rotation converged in 3 iterations.

Fonte: Programa estatístico SPSS – versão 13.0

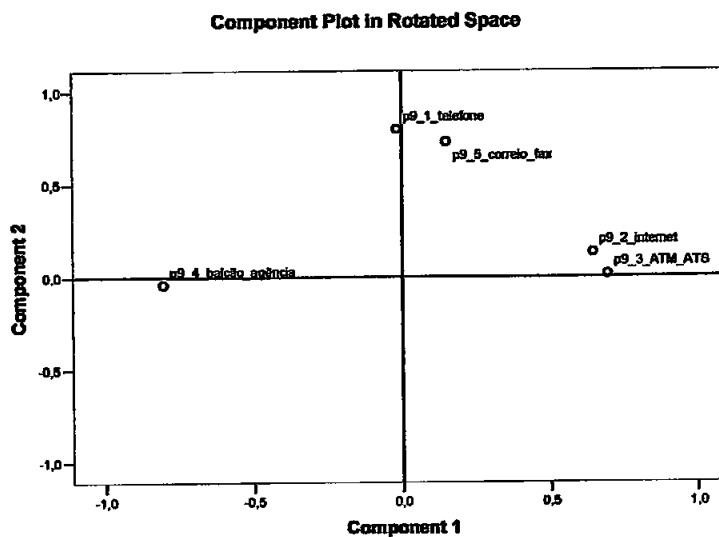
V4 “Balcão da agência”	Associado ao factor 1	(0,806)
V3 “Caixas automáticas”	Associado ao factor 1	(0,698)
V2 “Internet”	Associado ao factor 1	(0,647)
V1 “Telefone”	Associado ao factor 2	(0,798)
V5 “Correio/Fax”	Associado ao factor 2	(0,730)

-**Correlacionadas com o factor 1** estão as variáveis: balcão da agência, internet e as caixas automáticas. Para os clientes da CGD inquiridos, a importância que dão ao balcão da agência, às caixas automáticas e à internet como formas de contacto é muito semelhante.

-**Correlacionadas com o factor 2** estão as variáveis: telefone e correio/fax. Os respondentes atribuem a estas duas variáveis a mesma importância como formas de contacto com a CGD.

As 5 variáveis associadas aos 2 factores extraídos podem ser observadas na figura seguinte.

Figura 8.5 – Component Plot in Rotated Space



Fonte: Programa estatístico SPSS – versão 13.0

8.3.10. Questão n° 10

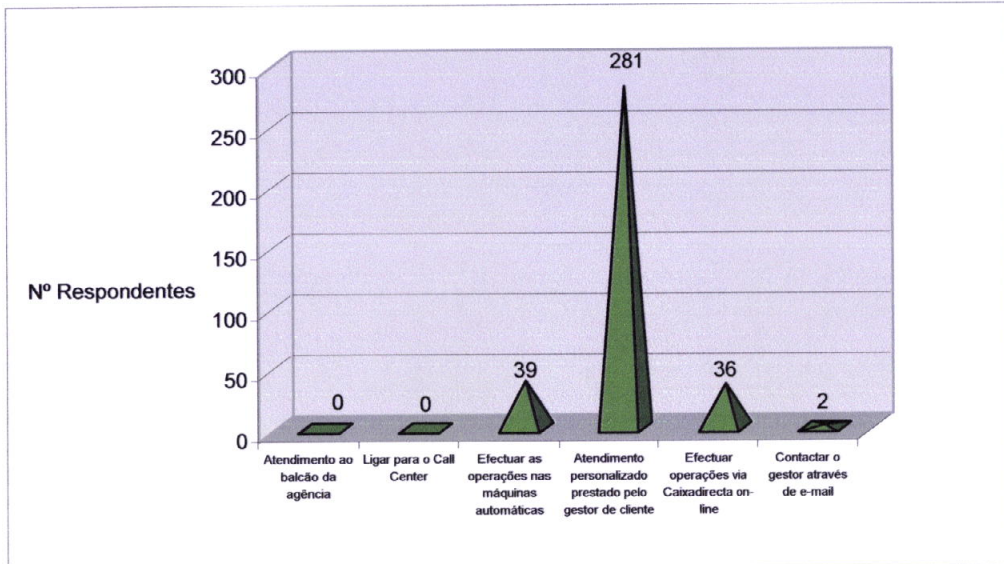
“Que tipo de atendimento prefere?”

Dos seis tipos de atendimento apresentados, 78,49% dos respondentes num total de 281 afirmaram preferir um atendimento personalizado prestado pelo gestor de cliente. Cerca de 39 respondentes (10,89%) preferem efectuar as operações nas máquinas automáticas.

O atendimento ao balcão da agência, e ligar para o call center, não foram mencionados pelos respondentes. Efectuar as operações via internet foi mencionada por 36 respondentes (10,05%).

Verifica-se que a maioria dos clientes prefere um atendimento mais personalizado, do que o atendimento indiferenciado prestado ao balcão da agência. Os clientes gama alta são essencialmente caracterizados por este factor, considerando que o seu gestor é essencialmente um conselheiro financeiro que propõe sempre as melhores alternativas para a gestão da sua carteira.

Gráfico 8.18 – Tipos de atendimento



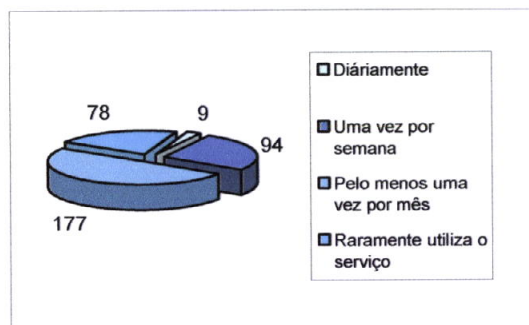
Fonte: Elaboração própria, programa Excel – dados do SPSS

8.3.11. Questão nº 11

“Com que frequência utiliza o Serviço Caixa azul?”

Cerca de 49,44% dos respondentes num total de 177, utilizam o serviço pelo menos uma vez por mês. O serviço é utilizado uma vez por semana por 94 respondentes. Raramente utilizam este serviço 78 respondentes.

Gráfico 8.19 – Frequência de utilização do Serviço Caixa azul



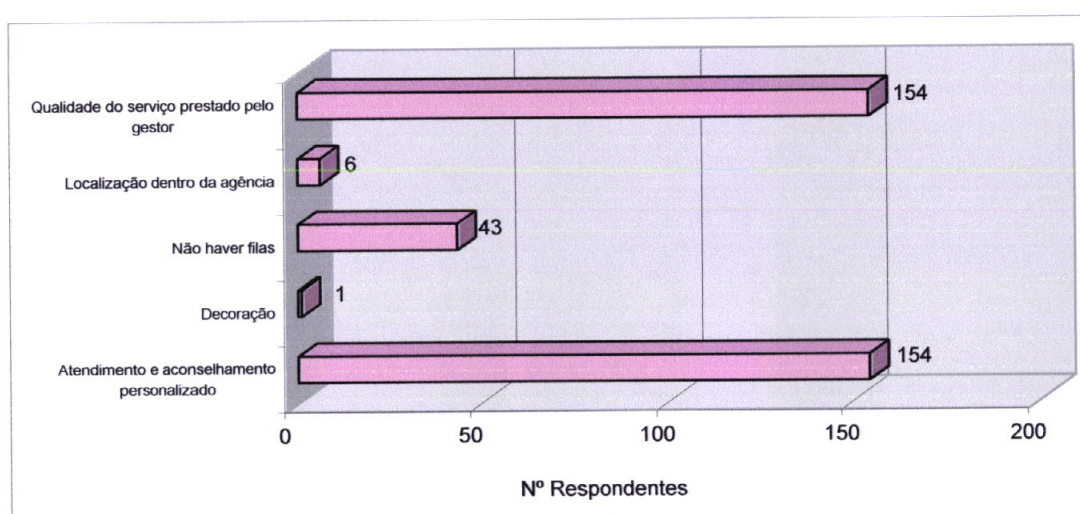
Fonte: Elaboração própria, programa Excel – dados do SPSS

8.3.12. Questão nº 12

“No espaço caixazul qual o factor que mais valoriza?”

Os dois factores mais valorizados pelos respondentes em simultâneo, foram a qualidade do serviço prestado pelo gestor (43,01%) e o atendimento e aconselhamento personalizado (43,01%). O factor menos valorizado foi a decoração em tons de azul do espaço, e a localização deste dentro da agência.

Gráfico 8.20 – Factor mais valorizado no Espaço Caixazul



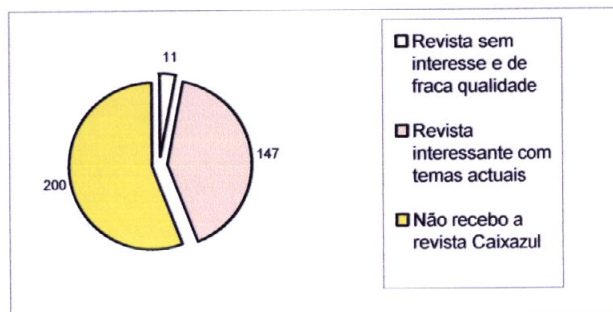
Fonte: Elaboração própria, programa Excel – dados do SPSS

8.3.13. Questão nº 13

“Qual a sua opinião relativamente à Revista Caixazul?”

A revista é considerada interessante para 41,06% dos respondentes (147). Não recebem a revista 55,86% da totalidade dos clientes (200).

Gráfico 8.21 – Revista Caixazul



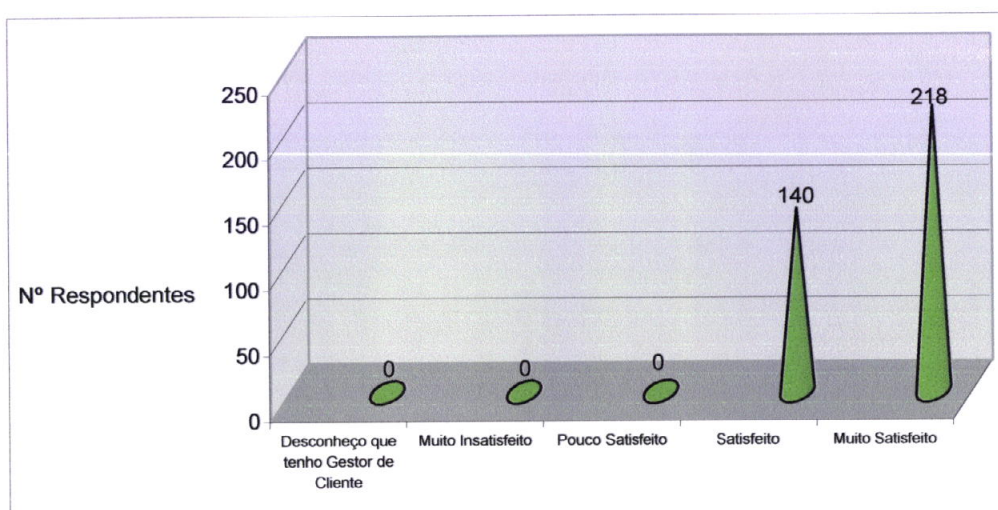
Fonte: Elaboração própria, programa Excel – dados do SPSS

8.3.14. Questão nº 14

“Está satisfeito(a) com o atendimento prestado pelo seu Gestor de Cliente (GC)?”

Todos os respondentes referiram estar satisfeitos com o atendimento prestado pelo seu gestor. Mais do que um atendedor, o gestor é o conselheiro financeiro por excelência dos seus clientes, e é nele que os clientes depositam toda a sua confiança.

Gráfico 8.22 – Grau de satisfação com o atendimento prestado pelo gestor



Fonte: Elaboração própria, programa Excel – dados do SPSS

8.3.15. Questão n° 15

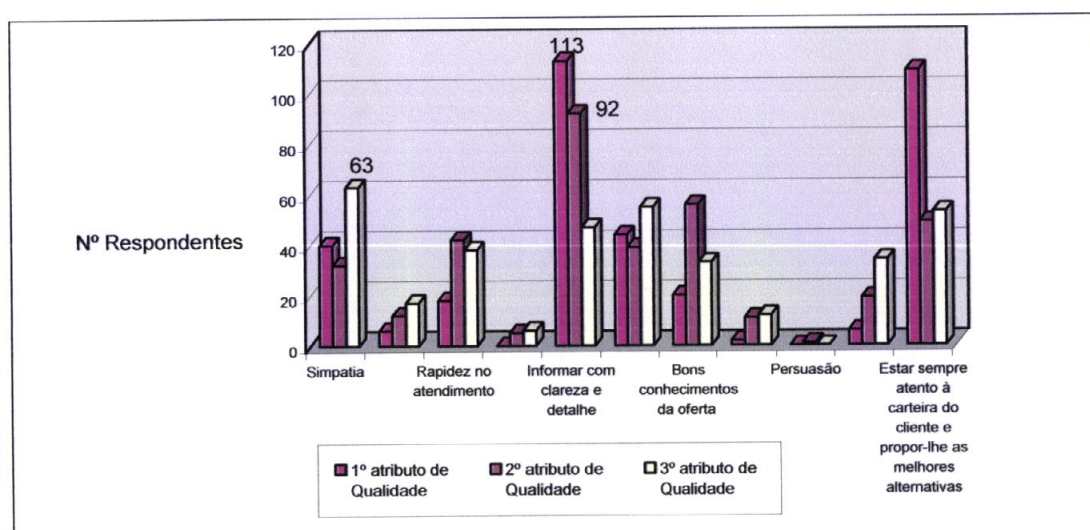
“No seu ponto de vista, quais as principais qualidades que um bom Gestor de Cliente deverá possuir?”

Solicitou-se aos respondentes uma hierarquização dos três factores mais importantes (ranking).

Informar com clareza e detalhe foi o 1º e o 2º atributo de qualidade mais mencionado pelos respondentes, num total de 31,56% e 25,69% respectivamente. O 3º atributo considerado foi a simpatia com 17,59%.

Numa segunda análise, o factor mais referido como 1º atributo foi estar sempre atento à carteira do cliente e propor-lhe as melhores alternativas (30,44%), como 2º atributo é ter bons conhecimentos da oferta (15,64%) e como 3º atributo é transmitir confiança (15,36%).

Gráfico 8.23 – Principais qualidades do Gestor de Cliente



Fonte: Elaboração própria, programa Excel – dados do SPSS

8.3.16. Questão n° 16

“Indique o seu grau de concordância com cada um dos factores que o(a) poderiam tornar mais fidelizado(a) à CGD e em especial ao Serviço Caixaazul”

- 1-Atendimento mais rápido e eficiente por parte do Gestor de Cliente Caixaazul
- 2-Haver mais produtos comercializados em condições mais vantajosas
- 3-Maiores facilidades na concessão de crédito
- 4-Sorteios e promoções mais frequentes
- 5-Preçário mais atractivo
- 6-Deslocação do Serviço Caixaazul para outro local da agência
- 7-Haver menos contactos telefónicos por parte do gestor para a venda de produtos

8.3.16.1. Análise de *Cluster Hierárquica*

A esta questão também foi aplicada uma Análise de *Cluster Hierárquica*, com o objectivo de proceder ao agrupamento dos 358 respondentes em função das suas preferências manifestadas.

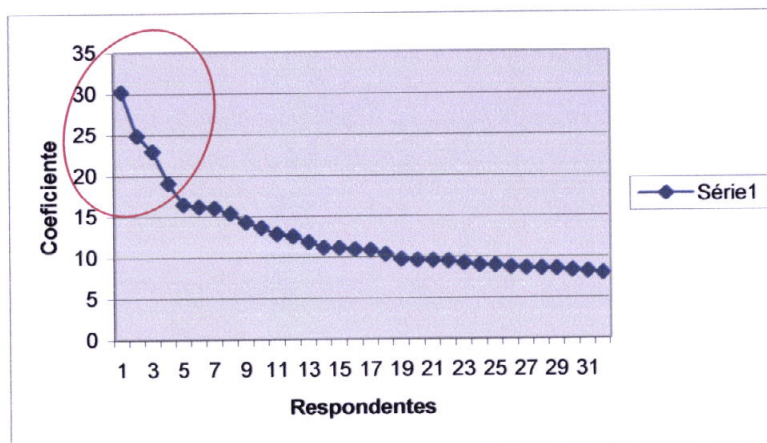
O principal objectivo nesta questão é conhecer o grau de concordância de cada respondente relativamente às várias questões formuladas relacionadas com o atendimento, produtos comercializados, concessão de crédito, sorteios, preçário, deslocação do serviço caixaazul e contactos telefónicos realizados pelo gestor. Todos estes factores poderão contribuir em nosso entender para uma maior fidelização à CGD e ao serviço caixaazul em especial. Os clientes poderão assinalar 5 respostas possíveis de acordo com o seu grau de concordância entre “discordo totalmente” e “concordo totalmente”.

No programa SPSS foram gerados vários gráficos referentes a esta análise, que estão apresentados no CD em anexo (outputs SPSS_16_AC_a cluster).

▪ **Gráfico do Cotovelo**

Tal como na questão nº 9, também foi elaborado o gráfico do cotovelo para determinarmos mais facilmente o número de *clusters* existentes. Após hierarquização da coluna *Coefficients* do quadro *Cluster Average Linkage*, o resultado é o seguinte:

Gráfico 8.24 – Gráfico do Cotovelo



Fonte: Elaboração própria, programa Excel – dados do SPSS

Pela análise do gráfico podemos concluir que existem **4 clusters**, isto é, existem 4 grandes grupos de respondentes cuja opinião é relativamente similar no que diz respeito a esta questão.

▪ **Cluster Membership**

Este quadro representa as várias soluções com 5, 4, 3, e 2 clusters, de acordo com o intervalo definido. Entre estas soluções está a solução ótima, que consideramos ser a de 4 clusters.

Quadro 8.23 – Cluster Membership

Cluster Membership				
Case	5 Clusters	4 Clusters	3 Clusters	2 Clusters
1:Case 1	1	1	1	1
2:Case 2	1	1	1	1
3:Case 3	1	1	1	1
4:Case 4	1	1	1	1
5:Case 5	1	1	1	1
6:Case 6	1	1	1	1
...
18:Case 18	2	2	2	2
...

Fonte: Programa estatístico SPSS – versão 13.0

Na coluna *Case* estão representados os 358 respondentes, e a interpretação é feita da seguinte maneira: por exemplo, o respondente 18 pertence sempre ao *cluster 2* independentemente da solução óptima em termos de número de *cluster*.

Através da análise do gráfico de cotovelo, concluímos que existem 4 *clusters*. Neste momento e com base na coluna “4 *Clusters*” do quadro *Cluster Membership* podemos proceder à constituição de cada um dos *clusters*.

-***Cluster 1*** é formado por 336 respondentes;

-***Cluster 2*** é formado por 16 respondentes (nº 5366-linha 18, nº 3113-linha 77, nº 3409-linha 110, nº 1534-linha 118, nº 4675-linha 158, nº 4762-linha 162, nº 4727-linha 165, nº 3004-linha 173, nº 2983-linha 176, nº 1080-linha 185, nº 1103-linha 199, nº 1999-linha 211, nº 162-linha 236, nº 2673-linha 290, nº 4282-linha 319, nº 2013-linha 355);

-***Cluster 3*** é formado por 2 respondentes (nº 3548-linha 94, nº 2350-linha 122);

-***Cluster 4*** é formado por 4 respondentes (nº 281-linha 226, nº 269-linha 234, nº 528-linha 247, nº 3135-linha 341).

▪ **Dendograma**

Tal como na questão nº 9, e devido ao tamanho da amostra ser elevado, o dendograma gerado é grande, por isso pode ser visualizado no CD (Output SPSS_16_AC_Dendograma_Q16).

▪ **Análise Discriminante**

Tal como referido anteriormente, a análise discriminante é utilizada para efectuar discriminações entre grupos. Neste quadro podemos verificar ao pormenor, quais são as características de um grupo relativamente a outro.

Quadro 8.24 – Group Statistics

Group Statistics

Average Linkage (Between Groups)		Mean	Std. Deviation	Valid N (listwise)	
				Unweighted	Weighted
1	Atendimento mais rápido e eficiente por parte do Gestor de Cliente actual	4,36	1,329	336	336,000
	Haver mais produtos comercializados em condições mais vantajosas	4,10	,825	336	336,000
	Maiores facilidades na concessão de crédito	3,73	,885	336	336,000
	Sorteios e promoções mais frequentes	3,55	,945	336	336,000
	Preçário mais atractivo	4,35	,718	336	336,000
	Deslocação do Serviço CaixaZul para outro local da agência	2,41	1,082	336	336,000
	Haver menos contactos telefónicos por parte do gestor para a venda de produtos	2,85	,998	336	336,000
2	Atendimento mais rápido e eficiente por parte do Gestor de Cliente actual	1,31	,602	16	16,000
	Haver mais produtos comercializados em condições mais vantajosas	2,50	,966	16	16,000
	Maiores facilidades na concessão de crédito	1,50	,816	16	16,000
	Sorteios e promoções mais frequentes	1,56	,814	16	16,000
	Preçário mais atractivo	3,00	1,317	16	16,000
	Deslocação do Serviço CaixaZul para outro local da agência	1,13	,342	16	16,000
	Haver menos contactos telefónicos por parte do gestor para a venda de produtos	1,25	,447	16	16,000
3	Atendimento mais rápido e eficiente por parte do Gestor de Cliente actual	1,00	,000	2	2,000
	Haver mais produtos comercializados em condições mais vantajosas	5,00	,000	2	2,000
	Maiores facilidades na concessão de crédito	4,50	,707	2	2,000
	Sorteios e promoções mais frequentes	1,00	,000	2	2,000
	Preçário mais atractivo	4,50	,707	2	2,000
	Deslocação do Serviço CaixaZul para outro local da agência	4,00	1,414	2	2,000
	Haver menos contactos telefónicos por parte do gestor para a venda de produtos	1,00	,000	2	2,000
4	Atendimento mais rápido e eficiente por parte do Gestor de Cliente actual	5,00	,000	4	4,000
	Haver mais produtos comercializados em condições mais	3,50	1,291	4	4,000

Atendimento Bancário e Qualidade de Serviço Prestado.
 - Estudo de Caso: Clientes Gama Alta da Região de Évora da CGD -

vantajosas				
Maiores facilidades na concessão de crédito	3,00	,816	4	4,000
Sorteios e promoções mais frequentes	1,50	,577	4	4,000
Prepário mais atractivo	1,75	,500	4	4,000
Deslocação do Serviço Caixaazul para outro local da agência	2,25	1,500	4	4,000
Haver menos contactos telefónicos por parte do gestor para a venda de produtos	2,50	1,000	4	4,000

Fonte: Programa estatístico SPSS – versão 13.0

Para melhor caracterização dos *clusters* cruzou-se novamente a informação sócio-económica recolhida nas últimas questões do questionário e atribui-se um nome a cada *cluster* de acordo com as suas principais características obtendo as seguintes conclusões:

O **Cluster 1** (Concordantes e neutros face aos contactos do gestor de cliente) tem as seguintes características:

É composto por 336 respondentes, sendo que 63% são homens (211) e 37% são mulheres (125). A maioria dos respondentes (29%) tem entre 45 e 54 anos. Cerca de 19% exercem a profissão de professor e 16% estão reformados. Relativamente ao estado civil, cerca de 78% dos respondentes são casados e a percentagem de divorciados é bastante baixa (4,7%). A maioria dos respondentes reside no Alentejo (94%), estando incluídos neste grupo os 19 respondentes residentes em Lisboa e Vale do Tejo. Em termos de habilitações literárias 50,2% frequentou o ensino superior.

A CGD é o banco principal para 87% dos respondentes, sendo que 92% são clientes há mais de 10 anos. No que se refere ao tipo de atendimento preferido 78,5% preferem o atendimento personalizado prestado pelo gestor e 11% dos respondentes preferem as máquinas automáticas.

A frequência de utilização do serviço caixaazul é uma vez por mês para 49,4% dos respondentes, sendo que o factor mais valorizado neste espaço para 44% dos respondentes é o atendimento e aconselhamento personalizado (Outputs SPSS_16_AC_Caract_Clusters).

No que se refere ao nível de concordância com esta questão as características deste grupo são as seguintes:

- Concordam em parte** que o atendimento mais rápido e eficiente por parte do gestor de cliente actual, os poderá tornar mais fidelizados à CGD e em especial ao serviço caixazul;
- Concordam em parte** que se houver mais produtos comercializados em condições mais vantajosas, será um factor que os poderá tornar mais fidelizados à CGD e ao serviço de atendimento personalizado;
- Concordam em parte** que se houver maiores facilidades na concessão de crédito, isso irá influenciar a sua fidelização ao banco e ao serviço caixazul;
- Concordam em parte** que se houver sorteios e promoções com mais frequência, isso poderá influenciar a sua fidelização ao banco e ao serviço caixazul;
- Concordam em parte** que um preçário mais atractivo poderá influenciar a sua fidelização à CGD e ao serviço caixazul;
- Discordam em parte** que a deslocação do serviço caixazul para outro local da agência, poderá influenciar a sua fidelização ao banco e ao serviço caixazul em especial;
- Nem concordam, nem discordam**, que haver menos contactos telefónicos por parte do gestor para a venda dos produtos, poderá influenciar a sua fidelização à CGD e ao serviço caixazul.

Podemos afirmar que os 336 respondentes deste *cluster* concordam praticamente com todas as afirmações colocadas. Consideram que a deslocação do serviço caixazul não contribui para a sua maior fidelização à CGD e assiduidade ao mesmo. Este grupo de respondentes não tem uma opinião formada relativamente aos contactos do gestor; não é pelo facto de haver mais ou menos contactos que os tornará mais fidelizados à CGD. Devido a estas características foi atribuído a este grupo o seguinte nome: Concordantes e neutros face aos contactos do gestor.

O ***Cluster 2*** (Discordantes e neutros face à comercialização de produtos e ao precário) tem as seguintes características:

É composto por 16 respondentes, sendo que 62,5% são homens (10) e 37,5% são mulheres (6). A maioria dos respondentes (37,5%) tem entre 45 e 54 anos. Cerca de

31% exercem a profissão de professor. Relativamente ao estado civil, cerca de 75% dos respondentes são casados e a percentagem de divorciados é bastante baixa (6,25%). A totalidade dos respondentes reside no Alentejo (100%). Em termos de habilitações literárias 56,25% frequentou o ensino superior.

A CGD é o banco principal para 87,5% dos respondentes, sendo que todos eles são clientes da CGD há mais de 10 anos. No que se refere ao tipo de atendimento preferido 87,5% preferem o atendimento personalizado prestado pelo gestor, e 12,5% prefere realizar as operações através do serviço caixadirecta on-line

A frequência de utilização do serviço caixazul é uma vez por mês para 50% dos respondentes, sendo que o factor mais valorizado neste espaço para 62,5% dos respondentes é a qualidade do serviço prestado pelo gestor (Outputs SPSS_16_AC_Caract_Clusters).

No que se refere ao nível de concordância com esta questão as características deste grupo são as seguintes:

-Discordam totalmente que o atendimento mais rápido e eficiente por parte do gestor de cliente actual os poderá tornar mais fidelizados à CGD e em especial ao serviço caixazul;

-Nem concordam, nem discordam que se houver mais produtos comercializados em condições mais vantajosas, será um factor que os poderá tornar mais fidelizados à CGD e ao serviço de atendimento personalizado;

-Discordam em parte que se houver maiores facilidades na concessão de crédito, isso irá influenciar a sua fidelização ao banco e ao serviço caixazul;

-Discordam em parte que se houver sorteios e promoções com mais frequência, isso poderá influenciar a sua fidelização ao banco e ao serviço caixazul;

-Nem concordam, nem discordam que um preçário mais atractivo poderá influenciar a sua fidelização à CGD e ao serviço caixazul;

-Discordam totalmente que a deslocação do serviço caixazul para outro local da agência, poderá influenciar a sua fidelização ao banco e ao serviço caixazul em especial;

-Discordam totalmente que haver menos contactos telefónicos por parte do gestor para a venda dos produtos, poderá influenciar a sua fidelização à CGD e ao serviço caixazul.

Podemos concluir que os 16 respondentes que formam este *cluster* discordam praticamente com todas as afirmações colocadas. Para este grupo de respondentes, não existe nenhum factor que os poderá tornar mais fidelizados à CGD e ao serviço caixazul. No entanto, estes respondentes têm uma opinião neutra relativamente à comercialização de produtos com condições mais vantajosas e ao precário actual do banco. Devido a estas características foi atribuído a este grupo o seguinte nome: Discordantes e neutros face à comercialização de produtos e ao precário.

O ***Cluster 3*** (Defensores de opiniões mistas e apologistas da deslocação do serviço caixazul) tem as seguintes características:

É composto por 2 respondentes homens. Um respondente está na faixa etária entre os 45 e 54 anos, e o outro tem idade superior a 65 anos. Um dos respondentes em termos de profissão encontra-se reformado e o outro é quadro médio de uma empresa. Relativamente ao estado civil, ambos os respondentes são casados. A totalidade dos respondentes reside no Alentejo (100%). Em termos de habilitações literárias, nenhum dos respondentes deste grupo frequentou o ensino superior, um respondente frequentou o ensino secundário e o outro ficou pelo ensino básico 1º ciclo.

A CGD é o banco principal para os dois respondentes, sendo que ambos são clientes CGD há mais de 10 anos. No que se refere ao tipo de atendimento preferido, um dos respondentes prefere o atendimento personalizado prestado pelo gestor, e o outro prefere realizar as operações através do serviço caixadirecta on-line

A frequência de utilização do serviço caixazul é uma vez por mês para os dois respondentes, sendo que o factor mais valorizado neste espaço para ambos é a qualidade do serviço prestado pelo gestor (Outputs SPSS_16_AC_Caract_Clusters).

No que se refere ao nível de concordância com esta questão as características deste grupo são as seguintes:

-Discordam totalmente que o atendimento mais rápido e eficiente por parte do gestor de cliente actual, os poderá tornar mais fidelizados à CGD e em especial ao serviço caixazul;

-Concordam totalmente que se houver mais produtos comercializados em condições mais vantajosas, será um factor que os poderá tornar mais fidelizados à CGD e ao serviço de atendimento personalizado;

-Concordam totalmente que se houver maiores facilidades na concessão de crédito, isso irá influenciar a sua fidelização ao banco e ao serviço caixazul;

-Discordam totalmente que se houver sorteios e promoções com mais frequência, isso poderá influenciar a sua fidelização ao banco e ao serviço caixazul;

-Concordam totalmente que um precário mais atractivo poderá influenciar a sua fidelização à CGD e ao serviço caixazul;

-Concordam em parte que a deslocação do serviço caixazul para outro local da agência, poderá influenciar a sua fidelização ao banco e ao serviço caixazul em especial;

-Discordam totalmente que haver menos contactos telefónicos por parte do gestor para a venda dos produtos, poderá influenciar a sua fidelização à CGD e ao serviço caixazul.

Os 2 respondentes deste *cluster* têm opiniões diversas relativamente às afirmações colocadas. Existem quatro factores que poderão tornar estes clientes mais fidelizados à CGD e mais assíduos ao serviço caixazul: comercialização de produtos com condições mais vantajosas, atribuição do crédito ser mais facilitada e menos burocrática, precário mais atractivo em termos de comissões e deslocação do serviço caixazul para outro local dentro da própria agência. Factores como um atendimento mais rápido por parte do gestor e menos contactos telefónicos realizados por este, não irão influenciar a fidelização destes clientes. Tendo em conta estas características, foi atribuído a este grupo o seguinte nome: Defensores de opiniões mistas e apologistas da deslocação do serviço caixazul.

O **Cluster 4** (Neutros face ao crédito e aos contactos telefónicos do gestor) tem as seguintes características:

É composto por 4 respondentes, sendo que 50% são homens (2) e 50% são mulheres (2). A idade dos respondentes pertencentes a este grupo está bastante repartida por todos os escalões. Os escalões: 35-44, 45-54, 55-64 e >65 anos são compostos por um respondente cada. Em termos profissionais, este grupo é composto por um dirigente, um reformado, um professor e um quadro superior. Relativamente ao estado civil, três respondentes são casados (75%) e um é viúvo (25%). A totalidade dos respondentes

reside no Alentejo (100%). Em termos de habilitações literárias 75% frequentou o ensino superior e 25% ficou pelo ensino básico 1º ciclo.

A CGD é o banco principal para 75% dos respondentes, sendo que a totalidade são clientes CGD há mais de 10 anos. No que se refere ao tipo de atendimento preferido 50% preferem o atendimento personalizado prestado pelo gestor, 25% prefere realizar as operações nas máquinas automáticas e 25% prefere contactar o gestor através de e-mail. A frequência de utilização do serviço caixazul é uma vez por mês para 50% dos respondentes, no entanto os outros 50% dos respondentes afirmaram raramente utilizar o serviço. No espaço caixazul, o factor mais valorizado para 75% dos respondentes é a qualidade do serviço prestado pelo gestor e para 25% é o atendimento e o aconselhamento personalizado (Outputs SPSS_16_AC_Caract_Clusters).

No que se refere ao nível de concordância com esta questão as características deste grupo são as seguintes:

-Concordam totalmente que o atendimento mais rápido e eficiente por parte do gestor de cliente actual, os poderá tornar mais fidelizados à CGD e em especial ao serviço caixazul;

-Concordam em parte que se houver mais produtos comercializados em condições mais vantajosas, será um factor que os poderá tornar mais fidelizados à CGD e ao serviço de atendimento personalizado;

-Nem concordam, nem discordam que se houver maiores facilidades na concessão de crédito, isso irá influenciar a sua fidelização ao banco e ao serviço caixazul;

-Discordam em parte que se houver sorteios e promoções com mais frequência, isso poderá influenciar a sua fidelização ao banco e ao serviço caixazul;

-Discordam em parte que um preçário mais atractivo poderá influenciar a sua fidelização à CGD e ao serviço caixazul;

-Discordam em parte que a deslocação do serviço caixazul para outro local da agência, poderá influenciar a sua fidelização ao banco e ao serviço caixazul em especial;

-Nem concordam, nem discordam que haver menos contactos telefónicos por parte do gestor para a venda dos produtos, poderá influenciar a sua fidelização à CGD e ao serviço caixazul.

Os 4 respondentes deste *cluster* têm opiniões diversas relativamente às afirmações colocadas. No entanto, existem dois factores que poderão tornar estes clientes mais fidelizados à CGD e mais assíduos ao serviço caixazul: existir um atendimento mais rápido por parte do gestor actual e haver mais produtos comercializados com condições mais vantajosas. Estes respondentes não têm uma opinião formada relativamente à área do crédito e aos contactos telefónicos do gestor; sendo que estes dois factores não irão influenciar a sua fidelização ao banco. Tendo em conta estas características, foi atribuído a este grupo o seguinte nome: Neutros face ao crédito e aos contactos telefónicos do seu gestor.

8.3.16.2. Estatística Descritiva

Relativamente a esta questão nº 16, para além de uma análise de *clusters* também foi feito um estudo tendo em conta os outputs da técnica estatística descritiva. Todos os outputs podem ser visualizados no CD (Output SPSS_16_Estatistica_Descritiva).

Assim, tendo em conta cada factor que poderá tornar cada cliente mais fidelizado à CGD e mais assíduo ao serviço caixazul, as conclusões são as seguintes:

-Atendimento mais rápido e eficiente por parte do gestor de cliente actual

Cerca de 25,41% dos respondentes concordam totalmente que um dos factores para tornar os clientes mais assíduos ao serviço caixazul, passa por um atendimento mais rápido por parte do seu gestor. Esta conclusão surpreendeu-nos, no entanto julgamos dever-se ao seguinte factor: praticamente todos os serviços bancários são morosos, devido às transacções a percorrer e à quantidade de informação a carregar. Atendendo aos problemas informáticos originados algumas vezes pela lentidão do mesmo, muitas vezes o cliente tem que aguardar um pouco. Assim, parece-nos que esta conclusão está parcialmente correcta, na medida em que existem variáveis que o gestor não consegue controlar nomeadamente o sistema informático.

-Haver mais produtos comercializados em condições mais vantajosas

Cerca de 42,45% dos respondentes concorda em parte que se existissem mais produtos comercializados com condições mais vantajosas, esse factor tornaria os clientes mais

fidelizados à CGD. As taxas de juro oferecidas, a redução das comissões e o nível de risco, seriam sem dúvida parâmetros em análise.

-Maiores facilidades na concessão de crédito

Cerca de 38,26% dos respondentes, nem concordam nem discordam, de que a existência de maiores facilidades na concessão de crédito os poderá tornar mais fidelizados à CGD. Tendo em conta esta conclusão, os clientes parecem ter uma posição neutra relativamente a este factor. Se a amostra seleccionada fosse exclusivamente composta por jovens em fase de aquisição da 1ª habitação, talvez os resultados tivessem sido diferentes.

-Sorteios e promoções mais frequentes

Cerca de 37,43% dos respondentes concordam em parte que a existência de promoções e sorteios os tornaria mais fidelizados à CGD e ao serviço caixazul. De facto, verifica-se que os actuais clientes dão alguma importância a este tipo de questões, sendo muitas vezes assediados pelos prémios.

-Preçário mais atractivo

Cerca de 46,36% dos respondentes concordam totalmente que se existir um preçário mais atractivo, esse será um factor fundamental de fidelização. Como a margem financeira de cada banco tem vindo a estreitar-se, uma das alternativas de sobrevivência passa pela cobrança de comissões em cada serviço prestado. Essas comissões estão definidas no preçário, são actualizadas com frequência e os clientes estão cada vez mais atentos e sensíveis a esta questão.

-Deslocação do serviço caixazul para outro local da agência

Cerca de 45,25% dos respondentes, nem concordam nem discordam, que a deslocação do serviço possa contribuir para uma maior assiduidade ao espaço caixazul. De facto estes espaços têm uma localização privilegiada dentro de cada agência.

-Haver menos contactos telefónicos por parte do gestor para a venda de produtos

Cerca de 41,34% dos respondentes, nem concordam nem discordam, que haver menos contactos telefónicos por parte do gestor possa implicar uma maior assiduidade ao

serviço caixazul. De facto, os gestores de cliente contactam os seus clientes com alguma regularidade tendo como objectivo principal dar-lhes a conhecer novos produtos e campanhas que permitam uma gestão mais eficiente da sua carteira.

8.4. Cruzamento de variáveis

Neste capítulo, foram também realizados cruzamentos de algumas variáveis para melhor interpretação dos resultados obtidos. Os vários outputs gerados podem ser visualizados no CD (outputs SPSS_Cruzamento_Variaveis).

8.4.1. Sexo * Factor mais importante numa relação de atendimento bancário

O profissionalismo do atendedor é o factor mais valorizado tanto pelos homens (104) como pelas mulheres (73). Em segundo lugar temos a personalização do atendimento mencionada por 72 homens e 40 mulheres. As condições das instalações onde o atendimento é efectuado não têm a preferência feminina (outputs SPSS_Cruzamento_Variáveis_17_1).

8.4.1.1. Teste de Independência do Qui-Quadrado

O teste de independência do Qui-Quadrado (X^2) ou de Person, aplicado a variáveis nominais permite inferir os resultados da amostra aleatória para o universo. As hipóteses a testar são:

H0: As variáveis x e y são independentes

H1: Existe relação entre as duas variáveis

Quadro 8.25 – Teste do Qui-Quadrado

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,335 ^a	5	,066
Likelihood Ratio	12,428	5	,029
Linear-by-Linear Association	1,574	1	,210
N of Valid Cases	358		

a. 4 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,37.

Fonte: Programa estatístico SPSS – versão 13.0

O valor do teste do Qui-Quadrado de Pearson é de 10,335 para um nível de significância de 0,066. Consultando a tabela com uma distribuição de 5 graus de liberdade e um nível de significância de 5% ($\alpha=0,05$) a região crítica é de $[11,07; +\infty[$, dado que o valor 10,335 não pertence a esta região, logo a decisão será a de aceitar H_0 . As variáveis sexo e factores mais importantes numa relação de atendimento bancário são independentes.

8.4.1.2. Potência do Teste – Cramer’s V

O coeficiente Cramer’s V traduz a ausência de associação entre as variáveis ou a associação perfeita entre as mesmas. O valor do coeficiente está representado no quadro seguinte.

Quadro 8.26 – Cramer’s V

Symmetric Measures		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,170	,066
	Cramer’s V	,170	,066
N of Valid Cases		358	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Fonte: Programa estatístico SPSS – versão 13.0

O valor do coeficiente de Cramer’s V é de 0,170. Consultando a tabela da função potência do X^2 com: $u=5$ (graus de liberdade), $\alpha=0,05$ (nível de significância α), $n=358$ (amostra) e $w=0,170$ (coeficiente Cramer’s V), verifica-se que os valores da potência do teste estão entre 26% e 29%. Assim, a associação entre estas duas variáveis é fraca devido aos baixos valores encontrados, logo a decisão será aceitar H_0 – as variáveis são independentes.

8.4.2. Idade * Tipo de atendimento preferido

O atendimento ao balcão e ligar para o Call Center não foram mencionados pelos respondentes. Em todos os escalões etários a preferência recai no atendimento personalizado prestado pelo gestor de cliente, sobretudo no escalão entre 45 e 54 anos (91 respondentes). Efectuar operações nas máquinas automáticas e pela internet é

preferível pelos respondentes que estão no escalão entre os 35 e 44 anos (11 e 13 respondentes respectivamente). Contactar o gestor através de e-mail foi a opção menos mencionada pelos respondentes (outputs SPSS_Cruzamento_Variáveis_18_10).

8.4.2.1. Teste de Independência do Qui-Quadrado

O valor do teste do Qui-Quadrado de Pearson é de 36,553 para um nível de significância de 0,000. Consultando a tabela com uma distribuição de 12 graus de liberdade e um nível de significância de 5% ($\alpha=0,05$) a região crítica é de $[21,03; +\infty[$, dado que o valor 36,553 pertence a esta região, logo a decisão será a de rejeitar H_0 . As variáveis idade e tipo de atendimento preferido são dependentes.

Quadro 8.27 – Teste do Qui-Quadrado

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	36,553 ^a	12	,000
Likelihood Ratio	39,874	12	,000
Linear-by-Linear Association	4,089	1	,043
N of Valid Cases	358		

a. 7 cells (35,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,25.

Fonte: Programa estatístico SPSS – versão 13.0

8.4.2.2. Potência do Teste – Cramer's V

O valor do coeficiente está representado no quadro seguinte.

Quadro 8.28 – Cramer's V

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,320	,000
Nominal by Nominal Cramer's V	,184	,000
N of Valid Cases	358	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Fonte: Programa estatístico SPSS – versão 13.0

O valor do coeficiente de Cramer's V é de 0,184. Consultando a tabela da função potência do X^2 com: $u=12$ (graus de liberdade), $\alpha=0,05$ (nível de significância α), $n=358$ (amostra) e $w=0,184$ (coeficiente Cramer's V), verifica-se que os valores da potência do teste estão entre 69% e 76%. Assim, a associação entre estas duas variáveis é forte devido aos elevados valores encontrados, logo a decisão será rejeitar H_0 – as variáveis são dependentes.

8.4.3. Idade * Factor mais valorizado no espaço Caixazul

O atendimento e aconselhamento personalizado e a qualidade do serviço prestado pelo gestor, foram os dois factores mais valorizados pelos respondentes. Estes dois factores foram valorizados por 40 e 48 respondentes respectivamente situados no escalão entre os 45 e 54 anos. Os respondentes situados no escalão entre 25 e 34 anos preferem o atendimento e aconselhamento personalizado. A decoração foi o factor menos valorizado, foi escolhida por um único respondente com mais de 65 anos. (outputs SPSS_Cruzamento_Variáveis_18_12).

.

8.4.3.1. Teste de Independência do Qui-Quadrado

O valor do teste do Qui-Quadrado de Pearson é de 24,854 para um nível de significância de 0,072. Consultando a tabela com uma distribuição de 16 graus de liberdade e um nível de significância de 5% ($\alpha=0,05$) a região critica é de $[26,30; +\infty[$, dado que o valor 24,854 não pertence a esta região, logo a decisão será a de aceitar H_0 . As variáveis idade e factor mais valorizado no espaço caixazul são independentes.

Quadro 8.29 – Teste do Qui-Quadrado

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	24,854 ^a	16	,072
Likelihood Ratio	25,779	16	,057
Linear-by-Linear Association	8,785	1	,003
N of Valid Cases	358		

a. 10 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,13.

Fonte: Programa estatístico SPSS – versão 13.0

8.4.3.2. Potência do Teste – Cramer's V

O valor do coeficiente está representado no quadro seguinte.

Quadro 8.30 – Cramer's V

		Symmetric Measures	
		Value	Approx. Sig.
Nominal by	Phi	,283	,072
Nominal	Cramer's V	,132	,072
N of Valid Cases		358	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Fonte: Programa estatístico SPSS – versão 13.0

O valor do coeficiente de Cramer's V é de 0,132. Consultando a tabela da função potência do X^2 com: $u=16$ (graus de liberdade), $\alpha=0,05$ (nível de significância α), $n=358$ (amostra) e $w=0,132$ (coeficiente Cramer's V), verifica-se que os valores da potência do teste estão entre 15% e 17%. Assim, a associação entre estas duas variáveis é fraca devido aos baixos valores encontrados, logo a decisão será aceitar H_0 – as variáveis são independentes.

8.4.4. Idade * Frequência de utilização do serviço Caixazul

Pelo menos uma vez por mês foi a frequência mais mencionada pelos respondentes, num total de 177. Cerca de 9 respondentes afirmaram ir diariamente ao serviço caixazul (33% dos respondentes estão situados no escalão entre os 25 e os 34 anos). A frequência uma vez por semana foi mencionada por 26 respondentes situados no escalão entre 45 e 54 anos. Raramente utilizam o serviço 20 respondentes entre os 55 e 64 anos (outputs SPSS_Cruzamento_Variáveis_18_11).

.

8.4.4.1. Teste de Independência do Qui-Quadrado

O valor do teste do Qui-Quadrado de Pearson é de 14,517 para um nível de significância de 0,269. Consultando a tabela com uma distribuição de 12 graus de liberdade e um nível de significância de 5% ($\alpha=0,05$) a região crítica é de $[21,03; +\infty[$, dado que o valor 14,517 não pertence a esta região, logo a decisão será a de aceitar H_0 . As variáveis idade e frequência de utilização do serviço caixazul são independentes.

Quadro 8.31 – Teste do Qui-Quadrado

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,517 ^a	12	,269
Likelihood Ratio	14,325	12	,260
Linear-by-Linear Association	1,919	1	,166
N of Valid Cases	358		

a. 5 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,13.

Fonte: Programa estatístico SPSS – versão 13.0

8.4.4.2. Potência do Teste – Cramer’s V

O valor do coeficiente está representado no quadro seguinte.

Quadro 8.32 – Cramer’s V

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,201	,269
	Cramer’s V	,116	,269
N of Valid Cases		358	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Fonte: Programa estatístico SPSS – versão 13.0

O valor do coeficiente de Cramer’s V é de 0,116. Consultando a tabela da função potência do X^2 com: $u=12$ (graus de liberdade), $\alpha=0,05$ (nível de significância α), $n=358$ (amostra) e $w=0,116$ (coeficiente Cramer’s V), verifica-se que os valores da potência do teste estão entre 18% e 20%. Assim, a associação entre estas duas variáveis é fraca devido aos baixos valores encontrados, logo a decisão será aceitar H_0 – as variáveis são independentes.

8.4.5. Idade * Frequência de utilização de cada serviço

Os serviços estão repartidos em telefone, internet, caixas automáticas, balcão da agência e correio/fax. Os outputs gerados após cruzamento destas variáveis podem ser visualizados no CD (outputs SPSS_Cruzamento_Variáveis_18_9).

Telefone - a maioria dos clientes (53%) nunca utiliza o telefone. Entre os 45-54 anos, 15% dos respondentes afirmaram nunca o utilizar como meio de contacto. Utilizam-no com frequência cerca de 4% dos respondentes, dos quais 1% com mais de 65 anos.

Internet – a maioria dos respondentes (48%) nunca utiliza o caixadirecta on-line. Entre os 45-54 anos, 14% dos respondentes afirmaram nunca o utilizar como meio de contacto. Utilizam sempre este meio de contacto 10% dos respondentes, dos quais 4% estão situados no escalão entre os 35-44 anos.

Caixas Automáticas – a maioria dos respondentes (48%) utiliza com frequência as caixas automáticas internas e externas. Entre os 35-44 anos, 9% dos respondentes afirmaram utilizar sempre este canal de contacto. Nunca o utilizam cerca de 5% dos respondentes, dos quais 3% pertencem ao escalão entre os 45-54 anos.

Balcão da Agência – a maioria dos respondentes (38%) utiliza com frequência o balcão da agência para efectuar as suas transacções. Com mais de 65 anos, 7% dos respondentes afirmaram utilizar sempre o balcão da agência como meio de contacto. Raramente o utilizam, 10% dos respondentes dos quais 4% estão situados no escalão entre 45-54 anos.

Correio/Fax – a maioria dos respondentes (79%) nunca utiliza o correio/fax como canal de contacto com o banco. Entre os 55-64 anos, 16% dos respondentes afirmaram nunca o ter utilizado. Cerca de 3% dos respondentes utilizam às vezes este meio de contacto, dos quais se destaca 1% entre os 45-54 anos.

8.4.6. Sexo * Factores mais valorizados na escolha de um Banco

Os outputs gerados após cruzamento destas variáveis podem ser visualizados no CD (outputs SPSS_Cruzamento_Variáveis_17_2).

Nesta questão foram considerados 9 factores na escolha de um banco:

1-Proximidade do local de residência foi mais valorizada pelo sexo masculino. Foi a 3ª razão de escolha para 38 homens e 23 mulheres.

2-Confiança e imagem de liderança no mercado foi mais valorizada pelo sexo masculino. Foi a 1ª razão de escolha para 78 homens e 56 mulheres.

3-Ampla gama de produtos e serviços foi mais valorizada pelo sexo masculino. Foi a 2ª razão de escolha para 22 homens e 13 mulheres.

4-Taxas competitivas foi mais valorizada pelo sexo masculino. Foi a 1ª razão de escolha para 59 homens e 25 mulheres.

5-Rapidez na decisão foi mais valorizada pelo sexo masculino. Foi a 2ª razão de escolha para 43 homens e 26 mulheres.

6-Promoções contínuas (prémios e sorteios) foi somente valorizada por 4 homens como 3ª razão de escolha.

7-Atendimento personalizado foi mais valorizada pelo sexo masculino. Foi a 3ª razão de escolha para 57 homens e 31 mulheres.

8-Vasta rede de agências foi mais valorizada pelo sexo masculino. Foi a 3ª razão de escolha para 15 homens e 6 mulheres.

9-Familiares ou amigos colaboradores no banco foi mais valorizada pelo sexo masculino. Foi a 3ª razão de escolha para 10 homens e 5 mulheres.

8.4.7. Sexo * Razões para deixar de ser cliente de um Banco

Os outputs gerados após cruzamento destas variáveis podem ser visualizados no CD (outputs SPSS_Cruzamento_Variáveis_17_3).

Nesta questão foram considerados 10 motivos de abandono de um banco:

1-Longas filas e muito tempo de espera foi mais valorizada pelo sexo masculino. Foi a 1ª razão de escolha para 48 homens e 22 mulheres.

2-Comissões elevadas foi mais valorizada pelo sexo masculino. Foi a 2ª razão de escolha para 45 homens e 22 mulheres.

3-Baixas taxas de juro nos depósitos foi mais valorizada pelo sexo masculino. Foi a 2ª razão de escolha para 27 homens e 17 mulheres.

4-Atendimento deficiente foi mais valorizada pelo sexo masculino. Foi a 1ª razão de escolha para 67 homens e 34 mulheres.

5-Procedimentos muito burocráticos foi mais valorizada pelo sexo masculino. Foi a 3ª razão de escolha para 33 homens e 20 mulheres.

6-Morosidade na aprovação das operações foi mais valorizada pelo sexo masculino. Foi a 3ª razão de escolha para 18 homens e 11 mulheres.

7-Imagem do banco pouco moderna e inovadora foi mais valorizada pelo sexo masculino. Foi a 2ª razão de escolha para 3 homens e 2 mulheres.

8-Publicidade enganosa foi mais valorizada pelo sexo masculino. Foi a 1ª razão de escolha para 30 homens e 22 mulheres.

9-Receber o salário noutra instituição foi mais valorizada pelo sexo masculino. Foi a 3ª razão de escolha para 7 homens e 1 mulher.

10-Contactos demasiado frequentes para a promoção dos produtos foi mais valorizada pelo sexo feminino. Foi a 3ª razão de escolha para 3 mulheres e 3 homens.

CAPITULO IX – Conclusões

Este capítulo tem por objectivo apresentar as principais conclusões deste estudo de caso, tendo em conta a metodologia e técnicas estatísticas utilizadas.

✓ Principais resultados

→ A amostra constituída por 358 respondentes, é essencialmente composta por homens (62,8%). A esmagadora maioria dos respondentes situa-se na faixa etária entre os 45 e os 54 anos (29,6%), sendo que os respondentes com mais de 65 anos representam somente 16,2% da amostra. Os respondentes são maioritariamente casados (77,65%), e residem na região do Alentejo (94,69%). Cerca de 50,55% dos respondentes frequentaram o ensino superior e a profissão mais mencionada foi professor (19,55%) e reformado/desempregado (16,48%). O rendimento mensal líquido dos respondentes situa-se no escalão entre 1000 e 1499 (22,34%) e no escalão > 2500 euros enquadram-se 19,55% dos respondentes.

→ Para a maioria dos respondentes, o factor mais importante numa relação de atendimento bancário foi o profissionalismo do atendedor (49,44%) em primeiro lugar, e a personalização do atendimento (31,28%) em segundo lugar. O factor menos importante foi as condições das instalações onde o atendimento é efectuado (0,27%). Os clientes actuais valorizam muito o profissionalismo dos atendedores, gostam de ser bem atendidos e suficientemente esclarecidos. O cliente espera ser atendido com respeito, atenção, simpatia e cordialidade. Estes factores são essenciais para que se estabeleça uma relação de cumplicidade cada vez maior entre atendedor e cliente. Nos dias de hoje, a maneira como atendemos o cliente pode fazer a diferença entre obter sucesso ou fracasso nos negócios. As 6 opções abordadas nesta questão, foram também cruzadas com a variável sexo, e verificou-se que em qualquer delas a preferência masculina é sempre superior à feminina. As condições das instalações onde o atendimento é efectuado não têm a preferência feminina.

→ As três principais razões que levam os respondentes a escolher um banco são: 1ª) confiança e imagem de liderança no mercado (37,43%), 2ª) taxas competitivas (21,50%) e 3ª) atendimento personalizado (24,58%). O motivo menos referido foi as promoções

contínuas. A imagem que a instituição financeira transmite para o mercado, continua a ser um factor de peso na decisão de escolha dos clientes, que procuram um banco de confiança para se relacionarem. As taxas oferecidas também têm um peso significativo na sua decisão de escolha. Os clientes acima de tudo procuram bons negócios e rentabilidades elevadas para a sua carteira. Todas estas razões foram cruzadas com a variável sexo, e verificou-se que relativamente à variável confiança e imagem de liderança no mercado, esta foi mais valorizada pelo sexo masculino tendo sido a 1ª razão de escolha para 78 homens e 56 mulheres. Quanto à variável taxas competitivas também foi mais valorizada pelo sexo masculino, foi a 1ª razão de escolha para 59 homens e 25 mulheres. Quanto ao atendimento personalizado, este foi a 3ª razão de escolha para 57 homens e 31 mulheres. A razão promoções contínua não tem a preferência feminina.

→ As três principais razões que levam os respondentes a deixar de ser clientes de um banco são: o atendimento deficiente que foi referido pelos respondentes como sendo a 1ª (28,21%) a 2ª (20,67%) e a 3ª razão de abandono (18,15%). Uma vez que os produtos e serviços bancários actualmente são muito semelhantes, aquilo que faz toda a diferença entre um banco e outro são os colaboradores e o atendimento prestado por eles. A maneira como falamos e acolhemos o cliente é um factor importantíssimo, pois não nos podemos esquecer que no contexto actual de mudança, é o cliente quem, cada vez mais, dita as regras. As 10 razões desta questão foram cruzadas com a variável sexo, e verificou-se que relativamente à variável atendimento deficiente, esta foi mais valorizada pelo sexo masculino, foi a 1ª razão de escolha para 67 homens e 34 mulheres.

→ Relativamente à questão nº 4 que aborda alguns aspectos tais como: concorrência, formação, reclamações, atendimento como base de fidelização, taxas oferecidas, atendimento personalizado e qualidade do serviço prestado, foram constituídos grupos ou *clusters* de respondentes cuja opinião fosse homogénea entre si. O principal objectivo desta questão é conhecer o nível de concordância de cada grupo de clientes relativo a estas questões.

Foram encontrados **2 clusters**, em que o 1º é composto por 351 respondentes e o 2º por 5 respondentes.

Ao **Cluster 1** foi atribuído o nome de “*Concordantes e defensores da melhoria da qualidade de serviço*”. De facto, os respondentes deste grupo concordam em parte praticamente com todas as questões colocadas, só discordam que efectuar reclamações seja uma perda de tempo. Hoje em dia, os clientes estão cada vez mais exigentes e são mais conhecedores dos seus direitos e deveres. Procuram rapidez, conveniência e qualidade de serviço. Quando insatisfeitos, reclamam com facilidade reivindicando os seus direitos. Estes respondentes são defensores da melhoria da qualidade de serviço ser uma preocupação actual de todos os bancos. De facto, os bancos se quiserem sobreviver neste mundo concorrencial tem que se preocupar cada vez mais com a questão da qualidade de serviço, pois este é um factor de diferenciação.

Ao **Cluster 2** foi atribuído o nome de “*Neutros e duvidosos face à melhoria da qualidade de serviço*”. Os respondentes deste grupo têm opiniões mais diversificadas do que o grupo anterior. De facto, os respondentes são neutros (nem concordam, nem discordam) relativamente a três questões: reclamar é perder tempo, um bom atendimento é a base para a fidelização dos clientes e num banco o mais importante são as taxas oferecidas. A maior diferença entre o *cluster 1* e o *cluster 2* reside precisamente ao nível da questão da melhoria da qualidade do serviço prestado ser uma preocupação dos bancos, em que os respondentes do *cluster 1* concordam com esta afirmação, e os respondentes do *cluster 2* discordam dela.

Foi também efectuada uma análise factorial a esta questão. Foram extraídos **três factores** que estão associados às sete variáveis em causa. As principais conclusões desta análise são as seguintes:

Correlacionadas com o **Factor 1** estão as variáveis: qualidade do serviço, formação dos colaboradores e atendimento como base para a fidelização. Para os clientes da CGD inquiridos, o grau de importância que atribuem a estas três variáveis é muito semelhante entre si. De facto, só com mais formação é que os colaboradores podem prestar um

melhor atendimento traduzido numa melhor qualidade de serviço. Satisfeitos, os clientes tornam-se mais fiéis, e a probabilidade de abandono é mais reduzida.

Correlacionadas com o **Factor 2** estão as variáveis: reclamações dos clientes e concorrência actual na banca. A concorrência na banca está cada vez mais aguerrida. As instituições financeiras fazem tudo para cativar a atenção dos clientes e ganhar as operações para si. Bombardeados com muita informação, os clientes reclamam mais facilmente, fazendo comparações e procurando cada vez mais conveniência e rapidez de resposta.

Correlacionadas com o **Factor 3** estão as variáveis: atendimento personalizado e taxas oferecidas. O grau de importância que os clientes da CGD inquiridos atribuem a estas duas questões é muito semelhante. Os clientes gama alta ou caixazul, são os clientes mais exigentes do banco, mas também os mais rentáveis. Estes clientes valorizam o atendimento personalizado que usufruem, mas também as taxas que lhes são oferecidas pelo gestor em operações activas e passivas. O banco tem que estar sensível a estas situações, pois clientes que nos proporcionam maiores rentabilidades, tem que ter forçosamente condições mais atractivas.

→ São clientes da CGD há mais de 10 anos cerca de 92,17% dos respondentes. Sendo que a CGD é o principal banco para 86,87% dos respondentes. As três principais razões apontadas para que a CGD seja o banco principal são: 1ª) tradição, confiança e segurança (42,12%), 2ª) atendimento personalizado em espaço próprio (27%) e 3ª) profissionalismo dos colaboradores (24,76%).

→ Para além da CGD, os clientes gama alta definidos nesta amostra mantém relacionamento com outros bancos da concorrência, nomeadamente: Caixa de Crédito Agrícola (29,60%), Millennium BCP (20,11%) e BES (19%). Cerca de 30,16% dos respondentes são clientes exclusivos da CGD. Uma das principais características dos clientes gama alta, é manterem relacionamento com vários bancos em simultâneo. Devido às suas características, são clientes muito assediados e acabam por ter a sua carteira um pouco dispersa.

→ Relativamente à questão nº 9 que aborda as várias formas de contacto com a CGD (telefone, internet, caixas automáticas, balcão da agência e correio/fax), foram constituídos *clusters* de respondentes cuja opinião fosse homogénea entre si. O principal objectivo desta questão é conhecer a frequência com que cada grupo utiliza os vários canais de contacto.

Foram encontrados 3 *clusters*, em que o 1º é composto por 341 respondentes, o 2º por 11 respondentes e o 3º por 6 respondentes.

Ao *Cluster 1* foi atribuído o nome de “*Utilizadores dos meios automáticos, com assiduidade regular na agência*”. De facto, no seu contacto com a CGD os respondentes deste *cluster* raramente utilizam o serviço telefónico e a internet, e nunca utilizam o correio. São clientes que dão preferência à utilização das máquinas automáticas (internas e externas), recorrendo com alguma frequência ao balcão da agência.

Ao *Cluster 2* foi atribuído o nome de “*Polivalentes do serviço*”. No seu contacto com a CGD, os 11 respondentes deste grupo praticamente utilizam todos os canais de contacto mencionados. O único canal de contacto que raramente utilizam é o telefone através do serviço caixadirecta. As caixas automáticas são o canal mais utilizado por este grupo.

Ao *Cluster 3* foi atribuído o nome de “*Navegadores em sistemas alternativos*”. De facto, os 6 respondentes deste *cluster* utilizam com alguma frequência os vários canais alternativos como o telefone, a internet e as caixas automáticas, e raramente utilizam o balcão da agência e o correio/fax. Por manifestarem preferência pelos meios de contacto menos tradicionais foi-lhes atribuído o referido nome.

Foi também efectuada uma análise factorial a esta questão. Foram extraídos dois **factores** que estão associados às cinco variáveis em causa. As principais conclusões desta análise são as seguintes:

Correlacionadas com o **Factor 1** estão as variáveis: caixas automáticas, balcão da agência e internet. Para os clientes da CGD inquiridos, a importância que atribuem a estes três serviços como meio de contacto é muito semelhante. As caixas automáticas são sem dúvida, o canal de contacto mais utilizado. Cerca de 48% dos respondentes desta amostra utilizam este canal como meio privilegiado de contacto. A percentagem de clientes que nunca o utiliza é relativamente baixa (5%), da qual a maioria se situa no escalão entre os 45-54 anos. O balcão da agência é o segundo canal de contacto mais utilizado. É utilizado com frequência por 38% dos respondentes. Cerca de 7% dos respondentes com mais de 65 anos utilizam sempre o balcão como meio de contacto. A maioria dos respondentes (48%) nunca utiliza o caixadirecta on-line. Utilizam sempre este meio de contacto 10% dos respondentes dos quais 4% estão situados no escalão entre os 35-44 anos. Os resultados atingidos referentes à variável internet podem surpreender, pois a percentagem de clientes que não a utiliza é elevada. Mas, tendo em conta a amostra seleccionada se situar nos escalões etários mais elevados, os resultados a que chegamos fazem sentido devido à idade dos respondentes.

Correlacionadas com o **Factor 2** estão as variáveis: telefone e correio/fax. Os respondentes atribuem a estas duas variáveis a mesma importância como formas de contacto com a CGD. Cerca de 53% dos respondentes, dos quais 15% situados no escalão entre os 45-54 anos afirmaram nunca utilizar o telefone como canal de contacto. Utilizam-no com frequência cerca de 4% dos respondentes, dos quais 1% com mais de 65 anos. O correio/fax é o canal menos utilizado. Cerca de 79% nunca o utiliza como meio de contacto.

→ O tipo de atendimento preferido pelos respondentes, foi o atendimento personalizado prestado pelo gestor de cliente (78,49%). Efectuar as operações nas máquinas automáticas foi mencionada por 10,89% dos respondentes. O atendimento ao balcão da agência, e ligar para o call center não foram opções seleccionadas pelos respondentes. Cada vez mais, os clientes valorizam a vertente da personalização no atendimento. Os clientes procuram um atendimento especializado, tendo por base uma maior dedicação do gestor. Assim, e como forma de diferenciação, o serviço de

atendimento terá de ser cada vez mais personalizado e profissional de forma a permitir o melhor aproveitamento desses contactos.

→ O serviço caixazul tem as seguintes frequências de utilização: pelo menos uma vez por mês (49,44%), uma vez por semana (26,25%) e raramente utilizam o serviço (21,78%). Verifica-se que é grande o nível de adesão a este tipo de serviço, no entanto a percentagem de respondentes que raramente o utiliza também pode ser considerada elevada, e isso foi uma conclusão que nos surpreendeu. Ainda dentro deste espaço, os dois factores mais valorizados pelos respondentes em simultâneo, foram a qualidade do serviço prestado pelo gestor e o atendimento e aconselhamento personalizado (43,01%).

De facto, são principalmente estes dois factores que definem este serviço/espaço, que é caracterizado por ser um serviço de atendimento e aconselhamento personalizado, efectuado por gestores dedicados, em espaços distintos, que apoiam e acompanham as decisões financeiras dos clientes. A decoração e a localização dentro da agência foram factores pouco valorizados.

A qualidade do serviço foi interpretada como um conceito bastante alargado, inclui não só o atendimento personalizado prestado pelo gestor como toda a envolvente que gira à volta da relação gestor-cliente: acolhimento, conhecimento dos produtos, alternativas propostas, apresentação e simpatia do gestor, envolvimento, etc.

→ Para 41,06% dos respondentes a revista caixazul é interessante. Cerca de 55,86% dos respondentes não recebem a revista caixazul, facto que era desconhecido e que oportunamente será alterado, pois todos os clientes gama alta deveriam receber gratuitamente em suas casas esta revista.

→ Quanto ao nível de satisfação com o atendimento prestado pelo gestor de cliente, 60,89% dos respondentes referiram estar muito satisfeitos. Na verdade, o gestor de cliente é considerado um conselheiro financeiro e o principal parceiro de negócios no relacionamento com o cliente. Estudos recentes apresentados pela CGD, confirmam que cada vez mais clientes carteirizados reconhecem que tem gestor e valorizam os

benefícios usufruídos pelo atendimento personalizado, profissional e privilegiado que lhes é dedicado.

→ Relativamente às principais qualidades que um gestor de cliente deve possuir foram feitas duas análises. Numa primeira análise as principais qualidades evidenciadas pelos respondentes foram: informar com clareza e detalhe e simpatia. Numa segunda análise, estar atento à carteira do cliente e propor-lhe as melhores alternativas. De facto, informar os clientes através de uma linguagem simples, clara, transparente, não utilizando demasiados termos técnicos, foi sem dúvida a principal qualidade mencionada.

→ Relativamente à questão nº 16 que aborda alguns aspectos que poderão tornar os clientes mais fidelizados à CGD e assíduos ao serviço caixazul, tais como: atendimento mais rápido por parte do gestor, existência de mais produtos, facilidades na concessão de crédito, sorteios, pré-aviso mais atractivo, deslocação do serviço caixazul e contactos telefónicos por parte do gestor, foram efectuados *clusters* de respondentes com opinião homogénea. O principal objectivo desta questão é conhecer o grau de concordância dos respondentes relativamente aos factores que os poderão tornar mais fidelizados ao banco.

Foram encontrados 4 *clusters*, em que o 1º é composto por 336 respondentes, o 2º por 16 respondentes, o 3º por 2 respondentes e o 4º por 4 respondentes.

Ao *Cluster* 1 foi atribuído o nome de “*Concordantes e neutros face aos contactos do gestor*”. De facto, os 336 respondentes deste grupo concordam praticamente com todas as afirmações que foram colocadas, no entanto discordam da deslocação do serviço caixazul, pois consideram que este factor não contribui para a sua maior fidelização à CGD e assiduidade ao mesmo. De facto, o espaço caixazul tem em quase todas as agências uma localização privilegiada o que permite que o atendimento seja mais personalizado e focado nas necessidades próprias e específicas de cada cliente. Este grupo de respondentes não tem uma opinião formada relativamente aos contactos do gestor; não é pelo facto de haver mais ou menos contactos que os tornará mais fidelizados ao banco.

Ao *Cluster 2* foi atribuído o nome de “*Discordantes e neutros face à comercialização de produtos e ao preçário*”. Os 16 respondentes que compõem este *cluster* discordam de quase todas as afirmações que foram colocadas nesta questão. Para este grupo, não existe nenhum factor que os poderá tornar mais fidelizados à CGD e ao serviço caixazul. No entanto, há duas questões a que manifestaram uma opinião neutra: haver mais produtos comercializados em condições mais vantajosas e um preçário mais atractivo (com menos custos para o cliente). De facto, estes respondentes, nem concordam nem discordam, que se houver mais produtos com condições mais vantajosas e um preçário mais atractivo, os possa tornar mais fidelizados ao serviço caixazul.

Ao *Cluster 3* foi atribuído o nome de “*Defensores de opiniões mistas e apologistas da deslocação do serviço caixazul*”. Os 2 respondentes que compõem este *cluster* têm opiniões diversas consoante cada afirmação colocada. Existem quatro factores que poderão tornar estes clientes mais fidelizados à CGD e mais assíduos ao serviço caixazul: comercialização de produtos em melhores condições, atribuição de crédito ser mais facilitada e menos burocrática, preçário mais atractivo em termos de comissões e deslocação do serviço caixazul para outro local dentro da própria agência. Factores como um atendimento mais rápido por parte do gestor e menos contactos telefónicos realizados por este não irão influenciar a fidelização destes clientes. A maior diferença relativamente aos outros *clusters* diz respeito à questão da deslocação do serviço caixazul para outro local da agência. De facto, em todos os grupos os respondentes são da opinião que a deslocação do serviço não influencia a sua fidelização ao mesmo, no entanto os 2 respondentes deste *cluster* consideram que a deslocação do serviço dentro da agência poderá influenciar a sua assiduidade ao espaço.

Ao *Cluster 4* foi atribuído o nome de “*Neutros face ao crédito e aos contactos telefónicos do gestor*”. Os 4 respondentes que compõem este *cluster* têm opiniões diversas consoante cada afirmação. No entanto, existem dois factores que poderão tornar estes clientes mais assíduos ao serviço caixazul: um atendimento mais rápido por parte do gestor e haver mais produtos comercializados com condições mais vantajosas. Estes respondentes não têm uma opinião formada relativamente à área do crédito e aos

contactos telefónicos do gestor, sendo que estes dois factores não irão influenciar a sua fidelização ao banco.

✓ **Objectivos definidos/atingidos**

Os resultados obtidos permitiram dar resposta aos objectivos inicialmente propostos, deste modo, todos os objectivos primários e secundários definidos no início foram atingidos.

✓ **Perspectiva de investigação futura**

Em termos futuros, parece-nos interessante realizar um estudo semelhante a este, mas numa base territorial mais alargada, contemplando, por exemplo, mais regiões para se estabelecerem comparações entre realidades distintas.

Complementarmente, poderia também ser realizado um estudo comparativo entre duas instituições bancárias distintas, por exemplo CGD versus outro banco. Mantendo as variáveis em estudo, poder-se-ia comparar o comportamento dos clientes destas duas instituições face às questões colocadas.

Bibliografia

A

Ali, M (2001) *Marketing Eficaz*, Porto, Civilização Editora.

Alves, C. e S. Bandeira (2001) *Dicionário de Marketing*, Porto, Edições IPAM.

Alves, C.T. (2003) *Satisfação do Consumidor*, Lisboa, Escolar Editora.

Anderson, E. W.; C. Fornell e S. Mazvancheryl (2004) Customer satisfaction and shareholder value, *Journal of Marketing*, Vol. 68, 172-185.

Antunes, J. e P. Rita (2005) *Os determinantes do Marketing relacional na satisfação e fidelização de clientes*, Revista Economia Global e Gestão n° 2.

Aoki, C. (2004) *O encantador de clientes* [Online], Disponível através do site: <http://www.aesetorial.com.br/comercio/artigos/2004/nov/18/340.htm>, [Último acesso: 27 de Julho de 2005].

B

Bação, P. (1997) *Inovação e aplicações financeiras em Portugal* [Online], Disponível através do site: http://gemf.fe.uc.pt/workingpapers/pdf/1997/gemf97_9.pdf, [Último acesso: 16 de Agosto de 2005].

Baer, A. *Cliente: o rei do mercado* [Online], Disponível através do site: <http://www.proqualitybrasil.com.br/artigos/clienterei.htm>, [Último acesso: 28 de Julho de 2005].

Bahia, K. e J. Nantel (2000) A reliable and measurement scale for the perceived service quality of banks, *Internacional Journal of Bank Marketing*, 84-91.

Banco de Fomento e Exterior (1995) *Qualidade Sempre!*, Lisboa.

Banco de Portugal (2001) *Relatório Anual de 2001* [Online], Disponível através do site: http://www.bportugal.pt/publish/relatorio/Cap_II.8_01.pdf, [Último acesso: 4 de Novembro de 2005].

Barata, F. e J. Gomes (2004) *Formação customizada ao cliente*, Revista Economia Pura n° 68, ano 7.

Barbosa, N. V. *Cliente é Rei* [Online], Disponível através do site: <http://www.cadehost.com.br/home/artigos.asp?id=40>, [Último acesso: 13 de Julho de 2005].

Barbosa, N. V. (2004) *Transformar os visitantes em clientes* [Online], Disponível através do site: http://www.trainingperformance.com.br/artigos_ver.asp?Nartigo=201, [Último acesso: 28 de Julho de 2005].

Barbosa, N. V. (2005) *Fiel à fidelização* [Online], Disponível através do site: http://www.portalbrasil.eti.br/2005/colunas/vendas/marco_16.htm, [Último acesso: 28 de Julho de 2005].

Barbosa, N. V. (2005) *O cliente é rei* [Online], Disponível através do site: <http://www.cadehost.com.br/home/artigos.asp?id=40>, [Último acesso: 13 de Julho de 2005].

Barksdale, H. G. e W. R. George (1974) Marketing activities in the service industries, *Journal of Marketing*, Vol.38, p.65-72.

Bello, W. *Atendimento a clientes: valores que não implicam gastos* [Online], Disponível através do site: http://www.sebraesp.com.br/principal/abrindo%20seu%20neg%C3%B3cio/produtos%20sebrae/artigos/listadeartigos/atendimento_clientes.aspx, [Último acesso: 12 de Julho de 2005].

Biong, H. (1993) Satisfaction and loyalty to suppliers within the grocery trade, *European Journal of Marketing*, Vol. 27, 21-38.

Blanco, E. L. (2000) *Como Apresentar Relatórios*, Lisboa, Editorial Estampa.

Bone, D. e R. Griggs (2000) *Qualidade no Trabalho – Guia Pessoal para Atingir Padrões Profissionais*, Lisboa, Edições Monitor.

Brito, C. M. (2004) *A perspectiva da estratégia na qualidade* [Online], Disponível através do site: <http://www.apcer.pt/downloads/forumvii/CarlosBrito.pdf>, [Último acesso: 1 de Agosto de 2005].

Brito, C. M. *A insustentável leveza do marketing* [Online], Disponível através do site: <http://www.fep.up.pt/investigacao/workingpapers/wp81.pdf>, [Último acesso: 6 de Setembro de 2005].

Brown, S. e T. A. Swartz (1989) A gap analysis of Professional service quality, *Journal of Marketing*, Vol. 53, 92-98.

C

Cabral, E. (2005) *Regras de etiqueta* [Online], Disponível através do site: <http://notitia.truenet.com.br/desafio21/newstorm.notitia.apresentacao.ServletDeNoticia?codigoDaNoticia=425&dataDoJornal=atual>, [Último acesso: 1 de Agosto de 2005].

Cabrita, M. R. *A qualidade e os bancos – Contributos para uma reflexão* [Online], Disponível através do site: http://www.ifb.pt/publicacoes/info_50/artigo17_50.htm, [Último acesso: 12 de Outubro de 2005].

Caixa Geral de Depósitos (1995) *Poupança e Desenvolvimento*, Estudos e Documentos Nº 9, Gabinete de Estudos Económicos Cooperação e Informação.

Caixa Geral de Depósitos (2006) *História da Caixa Geral de Depósitos* [Online], Disponível através do site: <http://www.cgd.pt/universo/historia.htm>, [Último acesso: 10 de Abril de 2006].

Caixa Geral de Depósitos (2006) *Grupo CGD – Edifício Sede* [Online], Disponível através do site: <http://www.cgd.pt/universo/edificio.htm>, [Último acesso: 10 de Abril de 2006].

Caixa Geral de Depósitos (2006) *Agências da Caixa Geral de Depósitos* [Online], Disponível através do site: <http://www.cgd.pt/agencias/agencias.asp>, [Último acesso: 11 de Abril de 2006].

Caixa Geral de Depósitos (2006) *Relatório de Contas 2004* [Online], Disponível através do site: <http://www.cgd.pt/universo/relatorio.htm>, [Último acesso: 25 de Abril de 2006].

Caixa Geral de Depósitos (2006) *Organograma* [Online], Disponível através do site: <http://www.cgd.pt/universo/relatorio.htm>, [Último acesso: 28 de Abril de 2006].

Caixa Geral de Depósitos (2006) *Informação Interna da Direcção de Marketing - DMK*

Caixa Geral de Depósitos (2007) [Online], Disponível através do site: <http://www.cgd.pt>, [Último acesso: 11 de Abril de 2007].

Calixto, J. (1989) *O Sistema Bancário Português face à criação do mercado único comunitário*, Tese de Licenciatura em Economia, Universidade de Évora.

Campio, M. (2004) *Bom atendimento é suficiente?* [Online], Disponível através do site: <http://www.portaldaretina.com.br/home/artigos.asp?id=62>, [Último acesso: 14 de Julho de 2005].

Canton, I. (1975) Do you know who your customer is? *Journal of Marketing*, 95-99.

Cardoso, C. (2005) *Fidelização de clientes* [Online], Disponível através do site: <http://notitia.truenet.com.br/desafio21/newstorm.notitia.apresentacao.ServletDeNoticia?codigoDaNoticia=1200&dataDoJornal=atual>, [Último acesso: 1 de Agosto de 2005].

Carvalho, M. (2003) *WebBanca: O e-learning no instituto de formação bancária*, Lisboa, Revista Inforbanca nº 59.

Cegoc-Tea (2005) *Negociação Comercial*, Lisboa

Ceia, C. (2005) *Normas para Apresentação de Trabalhos Científicos*, 5ª Edição, Lisboa, Editorial Presença.

Citador (2006) *Citações* [Online], Disponível através do site: <http://www.citador.pt>, [Último acesso: 10 de Dezembro de 2006].

Coelho, J. C. e V. Correia (1998) *Manual de introdução ao Marketing*, Lisboa, Edições Prefácio.

Cole, J. (2005) Survey: *Most customers don't want just one bank* [Online], Disponível através do site: http://web35.epnet.com/citation.asp?tb=1&_ug=fvd+0+sid+E16FEB93%2DCBD8%2D4C8F%2D8E7B%2DC44D45161A1B%40sessionmgr4+fic+10+db+bch+cp+1+fm+0+5932&_us=fn+61+hs+True+cst+0%3B1%3B2%3B3%3B4%3B6%3B9%3B10+or+Date+ss+SO+sm+KS+sl+0+mh+1+ri+KAAACB6C00025509+86A3&_uso=hd+False+tg%5B0+%2D+st%5B0+%2Dcustomer++loyalty+db%5B0+%2Dbch+op%5B0+%2D+E981&cf=1&fn=61&rn=67&, [Último acesso: 3 de Agosto de 2005].

Communication Briefings (2000) *Conselho do mês*, Revista Executive Digest nº74, Ano 6.

Conceito O2 (2005) *Gestão da imagem e da relação com o cliente*, Lisboa.

Conners, J. (2005) *Customer service leads to customer loyalty* [Online], Disponível através do site: <http://www.careerbank.com/resource/articleview.cfm/1670392.htm>, [Último acesso: 22 de Outubro de 2005].

Cooke, B. (1970) Analysing markets for services, *Handbook of Modern Marketing*, Sec.2, p.42.

Correia, E.; F. Vasconcelos; F. Silvério e C. Santos (2004) *Gestão de Clientes no Século XXI*, Lisboa, Edições Sílabo.

Correia, R. (2005) *Marketing à medida de cada cliente*, Diário Económico de 8 de Julho.

Costa, J. N. (2004) *Atendimento e Qualidade de Serviço ao Cliente*, Global Consulting.

Cota, B. V. (2000) *Marketing Bancário - Comportamentos e Necessidades dos Jovens Bancários Portugueses*, Lisboa, Edições Universidade Lusíada.

Cota, B. V. (2003) *Banca Universitária: Modelo de valorização estratégica – Estudo do caso do banco BES na Universidade de Évora, Tese de Doutoramento*, Universidade de Évora.

Cota, B. V. (2005) *A Emergência do Marketing Bancário – O Mercado Jovem e as Parcerias Estratégicas com Universidades*, Lisboa, Edições Universidade Lusíada.

Cota, B. V. (2006) *Manual de Marketing Serviços*, Lisboa, Edições Universidade Lusíada.

Cox, B. (2006) *Citações* [Online], Disponível através do site: <http://www.citador.pt/citador.php?cit=1&op=8&theme=33&firstrec=0>, [Último acesso: 6 de Agosto de 2006].

Cronin, J. J e S. A. Taylor (1992) *Measuring service quality: A reexamination and extension*, *Journal of Marketing*, Vol. 56, 55-68.

D

David, R. J.; E. Bill e P. Reynolds (1992) *Formar para a Gestão da Qualidade Total TQM*, Lisboa, Edições Monitor.

Deloitte Consulting (2001) *Visão CRM – O primeiro passo na conquista da satisfação total do cliente*, Flash informativo nº 1, Lisboa.

Deloitte Consulting (2005) *Segmentação e Cenários Comerciais – Manual do Gestor de Cliente*, Lisboa.

Denton, K. (1991) *Qualidade em Serviços – O atendimento ao Cliente como Factor de Vantagem Competitiva*, São Paulo, Editora McGraw-Hill.

Dillon, M. (1997) *Making the experts expert* [Online], Disponível através do site: http://web35.epnet.com/citation.asp?tb=1&_ug=sid+E16FEB93%2DCBD8%2D4C8F%2D8E7B%2DC44D45161A1B%40sessionmgr4+dbs+bch+cp+1+44BA&_us=frm+1+hs+True+cst+0%3B2%3B3+or+Date+ss+SO+sm+KS+sl+0+mh+1+ri+KAAACB6C00025063+BC5E&_uso=hd+False+tg%5B0+%2D+st%5B0+%2Dcustomer++banker+db%5B0+%2Dbch+op%5B0+%2D+7E9E&cf=1&fn=1&rn=4&, [Último acesso: 3 de Agosto de 2005].

Diz, M. (2004) *Fusões e Aquisições no Sector Bancário Português*, Tese de Mestrado, Universidade de Évora.

Drucker, P. (2000) *E-ducação*, Revista Executive Digest nº69, ano 6.

Dutra, D. *Atendimento ao cliente como diferencial competitivo: garantindo o cliente de amanhã* [Online], Disponível através do site: <http://www.institutomvc.com.br/Apresentacoes/ATENDIMENTO.ppt>, [Último acesso: 11 de Julho de 2005].

E

Esperança, J. P. (2003) *Os Mestres da Qualidade*, Lisboa, Caderno de Apontamentos do ISCTE.

Esteves, M. (2005) *Desemprego atinge nível mais elevado desde 1987*, Jornal de Negócios de 17 de Novembro.

F

Felipini, D. *CRM: gerando benefícios ao cliente* [Online], Disponível através do site: <http://www.e-commerce.org.br/Artigos/CRM.htm>, [Último acesso: 7 de Setembro de 2005].

Fernandes, A. (2000) *Qualidade de Serviço pela Gestão Estratégica*, Lisboa, Editora Pergaminho.

Fernandes, J. D. V. e J. L. Portela (1994) *O Sistema Bancário Português*, Lisboa, Gabinete de Estudos Económicos, Cooperação e Informação da CGD.

Fernandes, L. (2005) *Formação na área comercial – gestor de cliente* [Online], Disponível através do site: http://www.ifb.pt/publicacoes/info_65/PAG_42_45.pdf, [Último acesso: 6 de Setembro de 2005].

Ferrão, F. (2003) *CRM - Marketing e Tecnologia*, Lisboa, Escolar Editora.

Fey, R. e J. M. Gogue (1983) *Princípios de Gestão da Qualidade*, 3ª Edição, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.

Figueira, M. M. *Identificação de Outliers* [Online], Disponível através do site: <http://www.ipv.pt/millennium/arq12.htm> [Último acesso: 28 de Fevereiro de 2007].

Figueiredo, J. M. (1995) *Modos de Ser e de Fazer nas Relações de Atendimento*, Lisboa, Centro de Formação e Aperfeiçoamento da Caixa Geral de Depósitos.

Filho, J. S. (2001) *O estágio da organização logística em grandes empresas no segmento de supermercados. Estudo de casos*, Tese de Mestrado, Universidade Federal do Paráiba.

Fonseca, J. F. (2000) *Estudo do Desenvolvimento dos Canais de Distribuição no Sector Bancário Português*, Tese de Mestrado, Universidade do Minho.

Fonseca, J. S. e G. A. Martins (1996) *Curso de Estatística*, 6ª Edição, São Paulo, Editora Atlas.

Fornell, C. (1992) A national customer satisfaction barometer: the swedish experience, *Journal of Marketing*, Vol. 56, 6-21.

Freire, A. (1997) *Estratégia Sucesso em Portugal*, Lisboa, Edições Verbo.

G

Gadelha, J. F. (2002) *Uma Avaliação do Atendimento ao Cliente na Prestação de Serviços com base na Norma NBR ISSO 9004-2: Um estudo de caso*, Tese de Mestrado, Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina.

Gama, P. (2001) *Ferramentas da Qualidade*, Lisboa, Instituto Português da Qualidade.

Ganhão, F. (1994) *Custos da Qualidade*, Lisboa, Instituto Português da Qualidade.

Ganhão, F. (1994) *Gestão da Qualidade*, Lisboa, Instituto Português da Qualidade.

Garrido, H. (2005) *Os caminhos do endividamento e a falta de formação e informação*, Diário Económico de 17 de Maio.

Georgi, G. *Conquistando e fidelizando os clientes através do atendimento* [Online], Disponível através do site: <http://www.brotasonline.com.br/mostraartigo.asp?artigo=24> [Último acesso: 12 de Julho de 2005].

Gerson, R. F. (2001) *Medir a Qualidade e a Satisfação do Cliente*, Lisboa, Edições Monitor.

Giacon, R. M. *Marketing governamental em serviços públicos – identificação e relacionamento com o público alvo* [Online], Disponível através do site: http://www.cqgp.sp.gov.br/webday/docs/Marketing_Governamental.ppt, [Último acesso: 14 de Novembro de 2005].

Goes, J. (2005) *Banco Espírito Santo - Desafios da Banca em Portugal* [Online], Disponível através do site: [http://www.fcee.lisboa.ucp.pt/docentes/url/markii/Teoricas/J%20Goes%20\(UCP%20Maio%202005\).pdf](http://www.fcee.lisboa.ucp.pt/docentes/url/markii/Teoricas/J%20Goes%20(UCP%20Maio%202005).pdf) [Último acesso: 7 de Julho de 2005].

Gomes, M. (1991) *Marketing Bancário estratégias de comunicação banco/cliente*, Tese de Licenciatura em Gestão de Empresas, Universidade de Évora.

Gomes, O., L. Cavique e J. Rosário (2004) *Dinâmica de fidelização de clientes*, Revista Economia Global e Gestão nº 3.

Gonçalves, A. *Excelência no atendimento - atraindo, convertendo e fidelizando clientes* [Online], Disponível através do site: <http://www2.uol.com.br/canalexecutivo/artigosju4.htm>, [Último acesso: 12 de Julho de 2005].

Gonçalves, J. J. (2005) *Uma palavra do presidente* [Online], Disponível através do site: http://www.millenniumbcp.pt/multimedia/archive/00364/VOL_1_RCA_01_Uma_Pa_364922a.pdf, [Último acesso: 1 de Agosto de 2005].

Gonçalves, L. B. (2005) *Tudo pelo cliente* [Online], Disponível através do site: <http://www.portalexecutivo.com/PortalExecutivo/Redac%E7%E3o/2005/29/Tudo+pelo+cliente.htm>, [Último acesso: 15 de Julho de 2005].

Grönroos, C. (1984) A service quality model and its marketing implications, *European Journal of Marketing*, Vol. 18, 36-44.

Grönroos, C. (1989) Defining marketing: a market-oriented approach, *European Journal of Marketing*, Vol. 23, 52-60.

Grossinho, C., H. Reis e J. Simões (2003) *Sistema de Informação Estratégicos na Banca*, Tese de Licenciatura em Gestão Bancária, Instituto Superior de Gestão Bancária

H

Hartline, M. D. e O. C. Ferrell (1996) The management of customer-contact service employees: An empirical investigation, *Journal of Marketing*, Vol. 60, 52-70.

Hellofs, L. L. e R. Jacobson (1999) Market share and customer's perceptions of quality: When can firms grow their way to higher versus lower quality?, *Journal of Marketing*, Vol. 63, 16-25.

Heraclito (2006) *Citações* Disponível através do site: <http://www.citador.pt/citador.php?cit=1&op=8&theme=247&firstrec=0>, [Último acesso: 5 de Julho de 2006].

Hill, M. M. e A. Hill (2005) *Investigação por Questionário*, 2ª Edição, Lisboa, Edições Sílabo.

Homburg, C.; N. Koschate e W. D. Hoyer (2005) Do satisfied customers really pay more? A study of the relationship between customer satisfaction and willingness to pay, *Journal of Marketing*, Vol. 69, 84-96.

Hortinha, J. *CRM, porque te quero?* [Online], Disponível através do site: http://www.e-marketinglab.com/crm_porque_te_quero_tanto_jnegocios.html, [Último acesso: 5 de Julho de 2005].

Hugo, V. (2006) *Citações* [Online], Disponível através do site: <http://www.citador.pt/citador.php?cit=1&op=8&theme=247&firstrec=0>, [Último acesso: 5 de Julho de 2006].

Hubner, M. M. (2004) *Guia para a Elaboração de Monografias e Projectos de Dissertação de Mestrado e Doutoramento*, São Paulo, Pioneira Editora.

Hughes, A. M. (2005) *How Customer Service builds loyalty and profits* [Online], Disponível através do site: <http://www.dbmarketing.com/articles/Art183.htm>, [Último acesso: 22 de Outubro de 2005].

Hui, M. K. e D. K. Tse (1996) What to tell consumers in waits of different lengths: Na integrative model of service evaluation, *Journal of Marketing*, Vol. 60, 81-90.

I

Instituto Nacional de Estatística (2004), *Estudo sobre o Poder de Compra Concelhio nº 6*.

Instituto Nacional de Estatística (2002), *Estudo sobre o Produto Interno Bruto a preços de mercado por Nuts II, 2000-2001*.

Instituto Nacional de Estatística (2003), *Estudo sobre as Estimativas de População Residente e Índices (dependência e envelhecimento), Nuts III em 2002 e 2003*.

Instituto Nacional de Estatística (2004), *Estudo sobre a sociedade da informação e do conhecimento – Posse de computador e ligação à internet dos agregados domésticos 2002-2004*.

Instituto Superior de Gestão Bancária (1991) *Sistema Financeiro Português*, Lisboa, Associação Portuguesa de Bancos.

Instituto Superior de Gestão Bancária (1998) *Marketing Bancário*, Lisboa, Associação Portuguesa de Bancos.

Irias, C. *Excelência no atendimento a clientes* [Online], Disponível através do site: <http://www.rabaglio.com.br/artigo.php?idart=7>, [Último acesso: 27 de Julho de 2005].

J

Johnson, J. (2005) *Banking on customer loyalty* [Online], Disponível através do site: http://web35.epnet.com/citation.asp?tb=1&_ug=fvd+0+sid+E16FEB93%2DCBD8%2D4C8F%2D8E7B%2DC44D45161A1B%40sessionmgr4+fic+10+db+sbch+cp+1+fim+0+5932&_us=frn+31+hs+True+cst+0%3B1%3B2%3B3%3B4%3B6%3B9%3B10+or+Date+ss+SO+sm+KS+sl+0+mh+1+ri+KAAACB6C00025509+F963&_uso=hd+False+tg%5B0+%2D+st%5B0+%2D+customer++loyalty+db%5B0+%2D+sbch+op%5B0+%2D+E981&fn=31&rn=33, [Último acesso: 3 de Agosto de 2005].

Jones, H. e J. D. Farquhar (2003) Contact Management and customer loyalty, *Journal of Financial Services Marketing*, 71-78.

Jones, T. O. *Fidelização de clientes – medindo, gerenciando e criando valor* [Online], Disponível através do site: <http://www.guiarh.com.br/p64.htm>, [Último acesso: 14 de Julho de 2005].

Joos, C. D. *Em busca da satisfação do cliente* [Online], Disponível através do site: <http://www.philipcrosby.com.br/pca/artigos/Em%20busca.html>, [Último acesso: 1 de Dezembro de 2005].

Judd, R. C. (1964) Case for redefining services, *Journal of Marketing*, Vol. 28, 58-59.

K

Kotler, P. (2003) *Administração de Marketing*, 10ª Edição, São Paulo, Prentice Hall.

Kotler, P. *Qualidade, preço e serviço no futuro mercado* [Online], Disponível através do site: <http://www2.uol.com.br/canalexecutivo/artigost.htm>, [Último acesso: 27 de Julho de 2005].

L

Labinas, J. R. (2005) *Mitos da fidelização de clientes* [Online], Disponível através do site: <http://www.fgvsp.br/crm/docs/JoseLabinas.ppt>, [Último acesso: 7 de Setembro de 2005].

Leal, M. (1991) *A Banca Comercial: análise de um caso particular*, Tese de Licenciatura em Gestão de Empresas, Universidade de Évora.

Leal, R. (1999) *Gestão da Qualidade em serviços bancários. Análise das falhas e recuperação de serviço*, Tese de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão.

Leão, C. S. *Gestão da qualidade* [Online], Disponível através do site: <http://paginas.ispgaya.pt/~cleao/GestaoQualidade.pps>, [Último acesso: 8 de Agosto de 2005].

Le Bras, F. (2003) *Como Organizar e Redigir Relatórios e Teses*, 2ª Edição, Lisboa, Publicações Europa-América.

Leite, A. N. (2002) *A liberalização do sistema financeiro português* [Online], Disponível através do site: http://66.249.93.104/search?q=cache:gl68IyXTiIMJ:www.cmvm.pt/publicacoes/cadernos/caderno12/bolsa_port.pdf+sistema+banc%C3%A1rio+portugu%C3%AAs%2Bevolu%C3%A7%C3%A3o&hl=pt-PT, [Último acesso: 4 de Novembro de 2005].

Levitt, T. (1972) Production-line approach to service, *Harvard Business Review*, p.41-42.

Lewis, B. R., J. Orledge e V. W. Mitchell (1994) Service Quality-Student's assessment o banks and building Societie, *Internacional Journal of Bank Marketing*, 3-12.

Lewis, D. e D. Bridges (2004) *A alma do novo consumidor*, São Paulo, Edições M. Books.

Lindon, D., J. Lendrevie, J. Lévy, P. Dionísio e J. V. Rodrigues (2004) Mercator XXI Teoria e Prática do Marketing, 10ª Edição, Lisboa, Publicações Dom Quixote.

Lopes, A. J. (2000) *Vantagens e desvantagens da formação à distância* [Online], Disponível através do site: <http://www.prof2000.pt/prof2000/agora5/agora4.html>, [Último acesso: 23 de Janeiro de 2006].

Lopes, E. R. *A banca portuguesa e a internacionalização das economias* [Online], Disponível através do site: http://www.ifb.pt/publicacoes/info_50/artigo04_50.htm, [Último acesso: 4 de Novembro de 2005].

Lovelock, C. H. (1983) Classifying services to gain strategic marketing insights, *Journal of Marketing*, Vol. 47, 9-20.

Luz, M. *O cliente em primeiro lugar* [Online], Disponível através do site: <http://www.cra-rj.org.br/bcases/mono021.htm>, [Último acesso: 14 de Julho de 2005].

Luz, M. H. M (1996) *O cliente em primeiro lugar: o óbvio que insistimos em esquecer* [Online], Disponível através do site: <http://www.cra-rj.org.br/bcases/mono021.htm>, [Último acesso: 14 de Julho de 2005].

M

Malhotra, N. (1999) *Pesquisa de Marketing, Uma Orientação Aplicada*, 3ª Edição, São Paulo, Editora Bookman.

Manchester Open Learning (2000) *Clientes Conquistar e Fidelizar*, Lisboa, Edições Cetop.

Marktest (2000) *Estudo BASEF – Canais de contacto com o primeiro banco* [Online], Disponível através do site: http://www.marktest.pt/produtos_servicos/Basef/default.asp?c=1004&n=145, [Último acesso: 21 de Novembro de 2005].

Marktest, (2002) *Portugueses valorizam atendimento* [Online], Disponível através do site: <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~163.aspx>, [Último acesso: 26 de Abril de 2005].

Marktest, (2005) *Portugueses satisfeitos com o atendimento bancário* [Online], Disponível através do site: <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~809.aspx>, [Último acesso: 11 de Agosto de 2005].

Marktest, (2005) *Mais tempo na banca on-line* [Online], Disponível através do site: <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~759.aspx>, [Último acesso: 8 de Julho de 2005].

Marktest (2006) *Estudo BASEF – Primeira Vaga de 2006*.

Maroco, J. (2003) *Análise Estatística – Com utilização do SPSS*, 2ª Edição, Lisboa, Edições Sílabo.

Martin, W. B. (1989) *Qualidade no Serviço ao Cliente – Um Guia Positivo para um Serviço Superior*, Lisboa, Edições Monitor.

Martins, V. (2005) *Estamos à altura de vencer*, Caixa em Revista nº 3, Lisboa, Caixa Geral de Depósitos.

Mckenna, R. (2000) *A morte do cliente satisfeito* [Online], Disponível através do site: http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes2000/ed_dez/ed74iet-mrkt.html, [Último acesso: 14 de Novembro de 2005].

Melo, L. M. (2003) *Avaliação da qualidade em bibliotecas e serviços de informação* [Online], Disponível através do site: http://biblioteca.up.pt/documentos/jgabup/4_lbm.pdf, [Último acesso: 18 de Outubro de 2005].

Michel, R. (2005) *Every Customer is Unique* [Online], Disponível através do site: http://web35.epnet.com/citation.asp?tb=1&_ug=fvd+0+sid+E16FEB93%2DCBD8%2D4C8F%2D8E7B%2DC44D45161A1B%40sessionmgr4+fic+10+db+dbch+cp+1+fim+0+5932&_us=frn+91+hs+True+cst+0%3B1%3B2%3B3%3B4%3B6%3B9%3B10+or+D+ate+ss+SO+sm+KS+sl+0+mh+1+ri+KAAACB6C00025509+06E2&_uso=hd+False+tg%5B0+%2D+st%5B0+%2Dcustomer++loyalty+db%5B0+%2Ddbch+op%5B0+%2D+E981&fn=91&rn=91, [Último acesso: 3 de Agosto de 2005].

Millar, R. (2006) *Citações* [Online], Disponível através do site: <http://www.citador.pt/citador.php?cit=1&op=8&theme=164&firstrec=0>, [Último acesso: 20 Outubro de 2006].

Millennium BCP (2004) *O meio envolvente* [Online], Disponível através do site: http://www.millenniumbcp.pt/multimedia/archive/00370/Meioenvolvente_370283a.pdf, [Último acesso: 6 de Setembro de 2005].

Ministério das Finanças (2002) *O impacto do Euro na Economia Portuguesa* [Online], Disponível através do site: <http://www.min-financas.pt/v30/gabinete/impacto/Cap9.doc>, [Último acesso: 4 de Novembro de 2005].

Miranda, M. *A reclamação é boa* [Online], Disponível através do site: http://www.workshop.com.br/paginas/dicas_main.htm, [Último acesso: 12 de Julho de 2005].

Mithas, S.; M. S. Krishnan e C. Fornell (2005) Why do customer relationship management applications affect customer satisfaction?, *Journal of Marketing*, Vol. 69, 201-209.

Molina V. (2005) *Atendendo o cliente com elegância* [Online], Disponível através do site: <http://www2.uol.com.br/canalexecutivo/artigosout5.htm>, [Último acesso: 28 de Julho de 2005].

Morgan, R. M. e S. Hunt (1994) The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 58, 20-38.

Moutella, C. (2004) *Fidelização de clientes como diferencial competitivo* [Online], Disponível através do site:

<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Fidelizacao%20de%20clientes%20como%20diferencial%20competitivo.htm>, [Último acesso: 1 de Agosto de 2005].

N

Nascimento, J. R. (2000) *Satisfação do Consumidor – O caso da televisão por cabo em Portugal*, 1ª Edição, Cascais, Principia.

Nascimento, J. R. (2005) *Pensar Cliente*, 1ª Edição, Lisboa, Edições 4 for.

Nelson, B. (2004) *Não faça o que eu mando! Faça o que tem de ser feito*, Lisboa, Editora Pergaminho.

Newman, K. e A. Cowling (1996) Service quality in retail banking: the experience of two British clearing banks, *Internacional Journal of Bank Marketing*, 3-11

Nezze, M. (2002) *Fidelização do Cliente Bancário: o Marketing de Relacionamento como Base na Estratégia de Lealdade*, Tese de Mestrado, Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina.

O

Oliveira, W. (2000) *CRM e e-business* [Online], Disponível através do site: http://www.centroatl.pt/titulos/si/imagens/crm_e_ebusiness_excerto.pdf, [Último acesso: 16 de Agosto de 2005].

Oliver, R. L. (1999) Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, Vol. 63, 33-44.

P

Paiva, C. (2001) *Nível de Qualidade dos Serviços Bancários no Ambiente Digital*, Tese de Mestrado, Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina.

Parasuraman, A., V. A. Zeithaml e L. L. Berry (1985) A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research, *Journal of Marketing*, Vol. 49, 41-50.

Parasuraman, A., V. A. Zeithaml e L. L. Berry (1985) Problems and strategies in services marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 49, 33-46.

Parasuraman, A.; V. A. Zeithaml e L. L. Berry (1996) The behavioural consequences of service quality, *Journal of Marketing*, Vol. 60, 31-46.

Patrocínio, C. (2004) *Estratégias y metodologias para la colaboracion internacional universitaria en la área de la docência y las tecnologias de la información* [Online], Disponível através do site: http://gcp.ist.utl.pt/files/comunica/apresent_esp_nova.pps, [Último acesso: 23 de Janeiro de 2006].

Pennella, I. (2000) *Uma Jornada de Sofrimento no Trabalho Bancário*, Tese de Mestrado, Universidade de São Paulo.

Pereira, A. (2004) *SPSS – Guia prático de utilização*, 5ª Edição, Lisboa, Edições Sílabo.

Pereira, A. e C. Poupa (2003) *Como escrever uma TESE, monografia ou livro científico usando o Word*, Lisboa, Edições Sílabo.

Pereira, J. M. (2001) *Inovação e sistemas de informação* [Online], Disponível através do site: http://www.ifb.pt/publicacoes/info_53/artigo06_53.htm, [Último acesso: 16 de Agosto de 2005].

Pereira, R. (2005) *E-learning – @prender...quando, onde e como quiser!*, Diário Económico de 7 de Novembro.

Pestana, M. H. e J. Gageiro (2003) *Análise de dados para ciências sociais. A complementaridade do SPSS*, 3ª Edição, Lisboa, Edições Sílabo.

Pina, A. (2003) *Os desafios colocados pelo envelhecimento da Europa* [Online], Disponível através do site: <http://www.apfn.com.pt/Boletim/11/envelhecimento.htm>, [Último acesso: 15 de Novembro de 2005].

Pinto, P. T. (2005) *Tendências da banca europeia* [Online], Disponível através do site: [http://docentes.fe.unl.pt/~jamador/SEP/Tendencias%20Banca%20Europeia_28%20Mai o.ppt](http://docentes.fe.unl.pt/~jamador/SEP/Tendencias%20Banca%20Europeia_28%20Mai%20o.ppt), [Último acesso: 1 de Agosto de 2005].

Pinto, S. S. (2003) *Gestão dos Serviços – a Avaliação da Qualidade*, São Paulo, Editorial Verbo.

Pires, J. M. (1987) *História da Banca*, Lisboa, Banco de Portugal.

Pires, J. P. e B. A. C. Filho (2001) *O atendimento humano como suporte e incentivo ao uso de auto-atendimento* [Online], Disponível através do site: http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v4_n1/o_atendimento_humano_como_.pdf, [Último acesso: 11 de Agosto de 2005].

Q

Quivy, R. e L. V. Campenhoudt (2003) *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 3ª Edição, Lisboa, Publicações Gradiva.

R

Rathmell, J. M. (1966) What is meant by services? *Journal of Marketing*, Vol.30, 32-36.

Rea, L. M. e R. A. Parker (2000) *Metodologia de Pesquisa - Do Planeamento à Execução*, São Paulo, Pioneira Editora.

Reeves, C. A. e D.A. Bednar (1994) Defining quality: alternatives and implications, *Academy of Management Review*, Vol 19, Nº3, 419-45.

Reichheld, F. e W. E. Sasser (1990) Zero defections: quality comes to services, *Harvard Business Review*, 105-111.

Reinartz W. J. e V. Kumar (2003) The impact of customer relationship characteristics on profitable lifetime duration, *Journal of Marketing*, Vol. 67, 77-99.

Reis, E. e R. Moreira (1993) *Pesquisa de Mercados*, 1ª Edição, Lisboa, Edições Sílabo.

Reis, I. (2001) *A escala Servqual modificada: avaliação da Qualidade percebida do serviço de lazer oferecido por um complexo polidesportivo num parque florestal*, Tese de Mestrado, Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina.

Reynolds K. E. e S. E. Beatty (1999) Customer benefits and company consequences of customer-salesperson relationships in retailing, *Journal of Retailing*, Vol. 75, 1-10.

Rodrigues, E. P. (2005) *Formação presencial nos 25 anos do IFB* [Online], Disponível através do site: http://www.ifb.pt/publicacoes/info_65/PAG_42_45.pdf [Último acesso: 6 de Setembro de 2005].

Rodrigues, J. N. (2003) *Masstige: O último grito do marketing* [Online], Disponível através do site:

<http://www.mujeresdeempresa.com/portugues/marketing/marketing030701.htm>,
[Último acesso: 17 de Novembro de 2005].

Rust, R. T.; A. J. Zahorik e T. L. Keiningham (1995) Return of quality (ROQ): Making service quality financially accountable, *Journal of Marketing*, Vol. 59, 58-70.

S

Salgueiro, J. (2002) *Perspectivas da Banca Portuguesa*, Cadernos de Economia nº61.

Sampaio, B. M. *Qualidade no atendimento e competitividade da empresa* [Online], Disponível através do site: <http://paginas.terra.com.br/educacao/branca/qualidade%20no%20atendimento%20e%20competitividade%20na%20empresa.htm>
[Último acesso: 5 de Julho de 2005].

Santos, C. M. (1982) *Princípios Fundamentais de Marketing - Management Bancário*, Lisboa, Centro de Formação e Aperfeiçoamento da Caixa Geral de Depósitos.

Sasso, S. *Cliente ficando fidelizado* [Online], Disponível através do site: http://www.sergiodalsasso.com.br/artigos/cliente_ficando_fidelizado.htm,
[Último acesso: 14 de Julho de 2005].

Schmitz, C. (2002) *Análise ergonómica de postos de trabalho de caixa de Banco: comparação de dois modelos do Banrisul S.A.*, Tese de Mestrado, Porto Alegre, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Seiders, K.; G. B. Voss; D. Grewal e A. L. Godfrey (2005) Do satisfied customers buy more? Examining moderating influences in a retailing context, *Journal of Marketing*, Vol. 69, 26-43.

Serra, E. (2004) *Marketing e gestão comercial de serviços financeiros*, Lisboa, Caderno de apontamentos do Instituto Superior de Gestão Bancária.

Silva, J. (2003) *Qualidade nos serviços. Importância estratégica do grau de fidelização do cliente. O caso do instituto de formação IPFEL*, Tese de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão.

Silva, A. S. (2005) *Banca: 20 anos de sucesso*, Jornal de Negócios de 21 de Julho.

Silveira, A. *Como comer um elefante aos pedaços* [Online], Disponível através do site: http://www.appm.pt/eventos_3snm_ene.html, [Último acesso: 5 de Julho de 2005].

Silvério, M. (2000) *Análise do mercado de vinho e das zonas vitivinícolas nacionais. Posicionamento, segmentação, preferências e atitudes: Caso particular: as sub-regiões do Alentejo*, Tese de Doutoramento, Universidade de Évora.

Silvério, M. (2003) *Pesquisa de Marketing*, Évora, Universidade de Évora.

Simão, D. (2005) *Quanto cobra o seu banco?*, Revista Premium nº 73.

Simões, A., P. Lopes e V. Silva (2002) Economia da inovação, capital humano e crescimento económico [Online], Disponível através do site: http://www.fep.up.pt/docentes/ateixeira/Relat%C3%B3rio%20final_NTICs.PDF, [Último acesso: 4 de Outubro de 2005].

Storbacka, K.; T. Strandvik e C. Gronroos (1994) Managing customer relationship for profit: The dynamics of relationship quality, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5, 5-21.

Swift, R. (2001) *CRM*, 6ª Edição, Lisboa, Editora Campus.

T

Teas, R. K. (1993) Expectations, performance evaluation, and consumer's perceptions of quality, *Journal of Marketing*, Vol. 57, 18-34.

Teixeira, D. (1992) *Produtos e Serviços Bancários*, Tese de Licenciatura em Gestão de Empresas, Universidade de Évora.

Temudo, M. D. (1992) *Marketing Bancário: aplicação prática a uma agência bancária*, Tese de Licenciatura em Gestão de Empresas, Universidade de Évora.

Toledo, G. L. (1993) *Marketing Bancário*, São Paulo, Editora Atlas.

Tompson, F.(2005) *Os dez mandamentos da qualidade* [Online], Disponível através do site: <http://notitia.truenet.com.br/desafio21/newstorm.notitia.apresentacao.ServletDeNoticia?codigoDaNoticia=76&dataDoJornal=atual>, [Último acesso: 1 de Agosto de 2005].

Torcy, G. (2005) *Personalization: The key to customer loyalty?* [Online], Disponível através do site: <http://www.crm2day.com/library/50087.php>, [Último acesso: 22 de Outubro de 2005].

Torrente, J.(2005) *A importância da fidelização do cliente* [Online], Disponível através do site: <http://www.festivaldepremios.com.br/index.asp?ir=noticias/importancia.asp>, [Último acesso: 1 de Agosto de 2005].

V

Varga, L. (2000) *Admirável mundo novo* [Online], Disponível através do site: <http://www.terra.com.br/istoe/1585/economia/1585admiravel.htm>, [Último acesso: 17 de Novembro de 2005].

Vieira, A. (2002) *O marketing e a fidelização de clientes* [Online], Disponível através do site: http://www.ifb.pt/publicacoes/info_46/artigo05_46.htm, [Último acesso: 12 de Outubro de 2005].

Vieira, C. (1990) *O Sistema Financeiro Português*, Tese de Licenciatura em Economia, Universidade de Évora.

Vieira, S. (2002) *Como Escrever uma Tese*, São Paulo, Pioneira Editora.

Vieira, L.; L. C. Sobrinho; L. Gadelha; S. M. Rocha e T. M. Rodrigues (2004) *CRM – O revolucionário marketing de relacionamento com o cliente*, Lisboa, Caderno de apontamentos do Instituto Superior de Gestão Bancária.

Vilares, M. J. e P. S. Coelho (2005) *Satisfação e Lealdade do Cliente*, Lisboa, Escolar Editora.

Vilhena, J. B. *Qualidade no atendimento* [Online], Disponível através do site: http://www.institutomvc.com.br/costacurta/artJBV_Qualidade_no_Atendimento.htm, [Último acesso: 5 de Julho de 2005].

Vilhena, J. B. *Como vender mais e melhor em 2002* [Online], Disponível através do site: <http://www.institutomvc.com.br/insight43.htm> [Último acesso: 5 de Julho de 2005].

Violin, F. (2003) *Fidelidade existe?* [Online], Disponível através do site: http://www.empresario.com.br/artigos/artigos_html/artigo_111103.html [Último acesso: 27 de Julho de 2005].

W

Wailgum, T. e E. Varon (2005) *You cant't bank on trust* [Online], Disponível através do site: http://web35.epnet.com/citation.asp?tb=1&_ug=fvd+0+sid+E16FEB93%2DCBD8%2D4C8F%2D8E7B%2DC44D45161A1B%40sessioncustomer++loyalty+db%5B0+%2Dbch+op%5B0+%2D+E981&fn=71&rn=78, [Último acesso: 3 de Agosto de 2005].

Weill, M. (2005) *A Gestão da Qualidade*, São Paulo, Edições Loyola.

Welch, J. F. (2006) *Citações* [Online], Disponível através do site: <http://www.citador.pt/citador.php?cit=1&op=8&theme=164&firstrec=0>, [Último acesso: 10 de Setembro de 2006].

White, A. (1998) *Melhoria Contínua da Qualidade*, São Paulo, Editora Record.

X

Xexéo, J. A. (2002) *Sistemas de informação como instrumento de programas de qualidade* [Online], Disponível através do site: <http://www.mct.gov.br/Temas/info/Dsi/PBQP/Reuniao%20Petropolis/Palestra%20Xexo.o.pdf>, [Último acesso: 18 de Outubro de 2005].

Anexos

Anexo A



Estimado Cliente:

Assunto: **Questionário**

Mestrado em Gestão de Empresas – Universidade de Évora

Para concluir a tese de mestrado sob o tema: Atendimento Bancário e Qualidade de Serviço Prestado, a colaboradora **Maria Clara Piçarra Fernandes** colocada na Região de Évora, pretende apresentar a alguns clientes um pequeno questionário que se encontra em anexo.

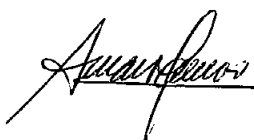
O questionário é anónimo, e os dados recolhidos destinam-se apenas ao desenvolvimento de uma investigação de mestrado.

Deste modo, solicito a sua colaboração no sentido de preencher o questionário em anexo, recordando-lhe que é anónimo e não envolve qualquer responsabilidade.

Com os melhores cumprimentos,

Évora, 24 de Julho de 2006

O Director de Recursos Humanos e da Qualidade

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Amaro Camões', written over a horizontal line.

(Amaro Camões)

Anexo B

Questionário

Ao preencher este questionário tenha em conta que:

1. O tempo médio de preenchimento é de 10 minutos.
2. As respostas são confidenciais e anónimas.
3. Os dados recolhidos nunca serão divulgados de forma individualizada.
4. Este questionário destina-se ao desenvolvimento de uma investigação de mestrado.
5. Não existem respostas certas ou erradas. Pretende-se apenas conhecer a sua opinião.
6. Este inquérito não tem qualquer carácter comercial.
7. É favor assinalar a(s) resposta(s) que considerar mais adequada(s).
8. É importante que todas as questões sejam respondidas. Caso contrário o questionário não será válido.


Depois de preenchido solicita-se a sua devolução:

AGÊNCIA:

GESTOR(A):

MUITO OBRIGADO pela sua colaboração

Anexo C

	<p>Universidade de Évora</p> <p>Mestrado em Gestão de Empresas</p> <p>Especialização em Marketing</p>
---	---

Nº _____

**Atendimento Bancário e Qualidade de Serviço Prestado.
Estudo de Caso.**

**1- Numa relação de atendimento bancário, qual o factor mais importante para si?
(Assinale uma só opção).**

Personalização do atendimento	<input type="checkbox"/> ₁
Condições das instalações onde o atendimento é efectuado	<input type="checkbox"/> ₂
Apresentação e simpatia do atendedor	<input type="checkbox"/> ₃
Rapidez no atendimento	<input type="checkbox"/> ₄
Oferta diversificada oferecida	<input type="checkbox"/> ₅
Profissionalismo do atendedor	<input type="checkbox"/> ₆

2- Para si, quais os factores mais valorizados na escolha de um Banco?

(Das 9 razões enumeradas assinale apenas as 3 que considera mais importantes, ordenando de 1 a 3, considerando 1 a mais importante ... 3 a menos importante).

Proximidade do local de residência	<input type="checkbox"/> ₁
Confiança e imagem de liderança no mercado	<input type="checkbox"/> ₂
Ampla gama de produtos e serviços	<input type="checkbox"/> ₃
Taxas competitivas	<input type="checkbox"/> ₄
Rapidez na decisão	<input type="checkbox"/> ₅
Promoções contínuas (prémios, sorteios)	<input type="checkbox"/> ₆
Atendimento personalizado	<input type="checkbox"/> ₇
Vasta rede de agências	<input type="checkbox"/> ₈
Familiares ou amigos colaboradores nesse banco	<input type="checkbox"/> ₉

3- Indique as principais razões que o(a) fariam deixar de ser cliente de um Banco.

(Das 10 razões enumeradas assinale apenas as 3 que considera mais importantes, ordenando de 1 a 3, considerando 1 a mais importante ... 3 a menos importante).

Longas filas e muito tempo de espera	<input type="checkbox"/> ₁
Comissões elevadas	<input type="checkbox"/> ₂
Baixas taxas de juro nos depósitos	<input type="checkbox"/> ₃
Atendimento deficiente	<input type="checkbox"/> ₄
Procedimentos muito burocráticos	<input type="checkbox"/> ₅
Morosidade na aprovação das operações	<input type="checkbox"/> ₆
Imagem do banco pouco moderna e inovadora	<input type="checkbox"/> ₇
Publicidade enganosa	<input type="checkbox"/> ₈
Receber o salário noutra instituição	<input type="checkbox"/> ₉
Contactos demasiado frequentes para a promoção dos produtos	<input type="checkbox"/> ₁₀

4- Demonstre o seu nível de concordância com cada uma das seguintes afirmações:

	Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo, nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
A concorrência actual na banca beneficia os clientes	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
A formação dos colaboradores é essencial para um bom atendimento	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
Reclamar é perder tempo	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
Um bom atendimento é a base para a fidelização dos clientes	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
Num banco o mais importante são as taxas oferecidas	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
O atendimento personalizado é um factor de diferenciação	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
Melhorar a qualidade do serviço prestado é uma preocupação dos bancos	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅

5- Há quanto tempo é cliente da CGD?

(Assinale uma só opção).

Menos de 1 ano	<input type="checkbox"/> ₁
Entre 1 e 5 anos	<input type="checkbox"/> ₂
Entre 5 e 10 anos	<input type="checkbox"/> ₃
Mais de 10 anos	<input type="checkbox"/> ₄

6- A CGD é o seu principal Banco?

(Assinale uma só opção).

Sim	<input type="checkbox"/> ₁
Não	<input type="checkbox"/> ₂ (se respondeu Não passe à pergunta nº8)

7- Se sim, porquê?

(Das 8 razões enumeradas assinale apenas as 3 que considera mais importantes, ordenando de 1 a 3, considerando 1 a mais importante ... 3 a menos importante).

Atendimento personalizado em espaço próprio	<input type="checkbox"/> ₁
Crédito vencimento ou pensão	<input type="checkbox"/> ₂
Tradição, confiança e segurança da CGD	<input type="checkbox"/> ₃
Proximidade do local de residência	<input type="checkbox"/> ₄
Oferta contínua e diversificada	<input type="checkbox"/> ₅
Profissionalismo dos colaboradores	<input type="checkbox"/> ₆
Instalações modernas e acolhedoras	<input type="checkbox"/> ₇
Facilidade na concessão de crédito	<input type="checkbox"/> ₈

8- Com que outro(s) Banco(s) mantém relacionamento para além da CGD?
(Pode assinalar várias opções).

Banco Espírito Santo (BES)	<input type="checkbox"/> ₁
Banco Português de Investimento (BPI)	<input type="checkbox"/> ₂
Banco Millennium BCP	<input type="checkbox"/> ₃
Banco Santander Totta	<input type="checkbox"/> ₄
Banco Português de Negócios (BPN)	<input type="checkbox"/> ₅
Banco Barclays	<input type="checkbox"/> ₆
Caixa Crédito Agrícola Mútuo (CCAM)	<input type="checkbox"/> ₇
Montepio Geral	<input type="checkbox"/> ₈
Outro. Qual? _____	<input type="checkbox"/> ₉
Nenhum banco	<input type="checkbox"/> ₁₀

9- Das seguintes formas de contacto com a CGD, assinale a frequência com que utiliza cada serviço.

	Nunca utilizo	Raramente utilizo	Utilizo às vezes	Utilizo com frequência	Utilizo sempre
Telefone (Caixadirecta telefone)	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
Internet (Caixadirecta on-line)	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
Caixas automáticas (ATM/ATS)	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
Balcão da agência	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
Correio / Fax	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅

10- Que tipo de atendimento prefere?
(Assinale uma só opção).

Atendimento ao balcão da agência	<input type="checkbox"/> ₁	Atendimento personalizado prestado pelo Gestor de Cliente	<input type="checkbox"/> ₄
Ligar para o Call Center	<input type="checkbox"/> ₂	Efectuar operações via Caixadirecta on-line	<input type="checkbox"/> ₅
Efectuar as operações nas máquinas automáticas	<input type="checkbox"/> ₃	Contactar o gestor através de e-mail	<input type="checkbox"/> ₆

11- Com que frequência utiliza o Serviço Caixazul?
(Assinale uma só opção).

Diariamente	<input type="checkbox"/> ₁
Uma vez por semana	<input type="checkbox"/> ₂
Pelo menos uma vez por mês	<input type="checkbox"/> ₃
Raramente utiliza o serviço	<input type="checkbox"/> ₄

12- No espaço caixazul qual o factor que mais valoriza?
(Assinale uma só opção).

Atendimento e aconselhamento personalizado	<input type="checkbox"/> ₁
Decoração	<input type="checkbox"/> ₂
Não haver filas	<input type="checkbox"/> ₃
Localização dentro da agência	<input type="checkbox"/> ₄
Qualidade do serviço prestado pelo gestor	<input type="checkbox"/> ₅

13- Qual a sua opinião relativamente à Revista Caixazul?
(Assinale uma só opção).

Revista sem interesse e de fraca qualidade	<input type="checkbox"/> ₁
Revista interessante com temas actuais	<input type="checkbox"/> ₂
Não recebo a Revista Caixazul	<input type="checkbox"/> ₃

14- Está satisfeito(a) com o atendimento prestado pelo seu Gestor de Cliente (GC)?
(Assinale uma só opção).

Desconheço que tenho GC	Muito insatisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅

15- No seu ponto de vista, quais as principais qualidades que um bom Gestor de Cliente deverá possuir?
(Das 11 razões enumeradas assinale apenas as 3 que considera mais importantes, ordenando de 1 a 3, considerando 1 a mais importante ... 3 a menos importante).

Simpatia	<input type="checkbox"/> ₁
Saber ouvir	<input type="checkbox"/> ₂
Rapidez no atendimento	<input type="checkbox"/> ₃
Boa apresentação	<input type="checkbox"/> ₄
Informar com clareza e detalhe	<input type="checkbox"/> ₅
Transmitir confiança	<input type="checkbox"/> ₆
Bons conhecimentos da oferta	<input type="checkbox"/> ₇
Empatia	<input type="checkbox"/> ₈
Persuasão	<input type="checkbox"/> ₉
Apresentar soluções diversificadas	<input type="checkbox"/> ₁₀
Estar sempre atento à carteira do cliente e propor-lhe as melhores alternativas	<input type="checkbox"/> ₁₁

16- Indique o seu grau de concordância com cada um dos factores que o(a) poderiam tornar mais fidelizado(a) à CGD e em especial ao Serviço Caixazul.

	Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo, nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
Atendimento mais rápido e eficiente por parte do Gestor de Cliente actual	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
Haver mais produtos comercializados em condições mais vantajosas	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
Maiores facilidades na concessão de crédito	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
Sorteios e promoções mais frequentes	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
Preçário mais atractivo	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
Deslocação do Serviço Caixazul para outro local da agência	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
Haver menos contactos telefónicos por parte do gestor para a venda de produtos	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅

Dados Estatísticos:

17- Sexo:

Feminino	<input type="checkbox"/> ₁
Masculino	<input type="checkbox"/> ₂

18- Idade:

Menos de 25 anos	<input type="checkbox"/> ₁
Entre 25 e 34 anos	<input type="checkbox"/> ₂
Entre 35 e 44 anos	<input type="checkbox"/> ₃
Entre 45 e 54 anos	<input type="checkbox"/> ₄
Entre 55 e 64 anos	<input type="checkbox"/> ₅
Mais de 65 anos	<input type="checkbox"/> ₆

20- Região onde reside:

Norte	<input type="checkbox"/> ₁
Centro	<input type="checkbox"/> ₂
Lisboa e Vale do Tejo	<input type="checkbox"/> ₃
Alentejo	<input type="checkbox"/> ₄
Algarve	<input type="checkbox"/> ₅

22- Profissão:

Agricultor	<input type="checkbox"/> ₁
Comerciante	<input type="checkbox"/> ₂
Dirigente/Gestor de empresa	<input type="checkbox"/> ₃
Dona de Casa	<input type="checkbox"/> ₄
Estudante	<input type="checkbox"/> ₅
Reformado/Desempregado	<input type="checkbox"/> ₆
Professor	<input type="checkbox"/> ₇
Profissional Liberal	<input type="checkbox"/> ₈
Quadro Médio	<input type="checkbox"/> ₉
Quadro Superior	<input type="checkbox"/> ₁₀
Técnico Especializado	<input type="checkbox"/> ₁₁

19- Estado Civil:

Solteiro(a)	<input type="checkbox"/> ₁
Casado(a) / União de Facto	<input type="checkbox"/> ₂
Viúvo(a)	<input type="checkbox"/> ₃
Divorciado(a) / Separado(a)	<input type="checkbox"/> ₄

21- Habilitações Literárias:

Ensino Básico 1º Ciclo	<input type="checkbox"/> ₁
Ensino Básico 2º Ciclo	<input type="checkbox"/> ₂
Ensino Básico 3º Ciclo	<input type="checkbox"/> ₃
Ensino Secundário	<input type="checkbox"/> ₄
Ensino Superior	<input type="checkbox"/> ₅

23- Rendimento Mensal Líquido do Respondente

Até 599 €	<input type="checkbox"/> ₁
Entre 600 € e 999 €	<input type="checkbox"/> ₂
Entre 1000 € e 1499 €	<input type="checkbox"/> ₃
Entre 1500 € e 1899 €	<input type="checkbox"/> ₄
Entre 1900 € e 2499 €	<input type="checkbox"/> ₅
Mais de 2500 €	<input type="checkbox"/> ₆

O questionário termina aqui.

MUITO OBRIGADO pela sua colaboração.

Anexo D

Variable Information

Variable	Positio n	Label	Measuremen t Level	Column Width	Alignment	Print Format
n_questionario	1	Nº de Questionário	Nominal	8	Right	F4
p1	2	Numa relação de atendimento bancário, qual o factor mais importante para si?	Nominal	8	Right	F1
p2_1_proximidade_local_residência	3	Valorizo proximidade do local de residência	Nominal	8	Right	F1
p2_2_confiança_imagem_de_liderança	4	Valorizo confiança e imagem de liderança no mercado	Nominal	8	Right	F1
p2_3_ampla_gama_produtos	5	Valorizo ampla gama de produtos e serviços	Nominal	8	Right	F1
p2_4_taxas_competitivas	6	Valorizo taxas competitivas	Nominal	8	Right	F1
p2_5_rapidez_na_decisão	7	Valorizo rapidez na decisão	Nominal	8	Right	F1
p2_6_promoções_contínuas	8	Valorizo promoções contínuas (prémios, sorteios)	Nominal	8	Right	F1
p2_7_atendimento_personalizado	9	Valorizo atendimento personalizado	Nominal	8	Right	F1
p2_8_vasta_rede_agências	10	Valorizo vasta rede de agências	Nominal	8	Right	F1
p2_9_familiares_colaboradores_noutro_banco	11	Valorizo familiares ou amigos colaboradores nesse banco	Nominal	8	Right	F1
p3_1_longas_filas_muito_tempo_espera	12	Razão longas filas e muito tempo de espera	Nominal	8	Right	F1
p3_2_comissões_elevadas	13	Razão comissões elevadas	Nominal	8	Right	F1
p3_3_baixas_taxas_juro_depósitos	14	Razão baixas taxas de juro nos depósitos	Nominal	8	Right	F1
p3_4_atendimento_deficiente	15	Razão atendimento deficiente	Nominal	8	Right	F1
p3_5_procedimentos_burocráticos	16	Razão procedimentos muito burocráticos	Nominal	8	Right	F1
p3_6_morosidade_na_aprovação_operações	17	Razão morosidade na aprovação das operações	Nominal	8	Right	F1
p3_7_imagem_banco_pouco_moderna_inovadora	18	Razão imagem do banco pouco moderna e inovadora	Nominal	8	Right	F1
p3_8_publicidade_enganosa	19	Razão publicidade enganosa	Nominal	8	Right	F1
p3_9_receber_salário_noutra_instituição	20	Razão receber o salário noutra instituição	Nominal	8	Right	F1
p3_10_contactos_frequentes_para_promoção_produtos	21	Razão contactos demasiado frequentes para a promoção dos produtos	Nominal	8	Right	F1
p4_1_concorrência_actual_beneficia_clientes	22	A concorrência actual na banca beneficia os clientes	Ordinal	8	Right	F1

Atendimento Bancário e Qualidade de Serviço Prestado.
- Estudo de Caso: Clientes Gama Alta da Região de Évora da CGD -

p4_2_ formação_dos_colaboradores_é_essencial	23	A formação dos colaboradores é essencial para um bom atendimento	Ordinal	8	Right	F1
p4_3_reclamar_é_perder_tempo	24	Reclamar é perder tempo	Ordinal	8	Right	F1
p4_4_bom_atendimento_é_base_e_de_fidelização	25	Um bom atendimento é a base para a fidelização dos clientes	Ordinal	8	Right	F1
p4_5_num_banco_o_mais_importante_são_taxas	26	Num banco o mais importante são as taxas oferecidas.	Ordinal	8	Right	F1
p4_6_atendimento_personalizado_é_factor_diferenciação	27	O atendimento personalizado é um factor de diferenciação.	Ordinal	8	Right	F1
p4_7_melhorar_qualidade_serviço_prestado_é_preocupação_banco	28	Melhorar a qualidade do serviço prestado é uma preocupação dos bancos	Ordinal	8	Right	F1
p5	29	Há quanto tempo é cliente da CGD?	Ordinal	8	Right	F1
p6	30	A CGD é o seu principal Banco?	Nominal	8	Right	F1
p7_1_atendimento_personalizado_espaco_próprio	31	Sim, atendimento personalizado em espaço próprio	Nominal	8	Right	F1
p7_2_crédito_vencimento_pensão	32	Sim, crédito vencimento ou pensão	Nominal	8	Right	F1
p7_3_tradição_confiança_segurança_CGD	33	Sim, tradição, confiança e segurança da CGD	Nominal	8	Right	F1
p7_4_proximidade_local_residência	34	Sim, proximidade do local de residência	Nominal	8	Right	F1
p7_5_oferta_continua_diversificada	35	Sim, oferta contínua e diversificada	Nominal	8	Right	F1
p7_6_profissionalismo_dos_colaboradores	36	Sim, profissionalismo dos colaboradores	Nominal	8	Right	F1
p7_7_instalações_modernas_acolhedoras	37	Sim, instalações modernas e acolhedoras	Nominal	8	Right	F1
p7_8_facilidade_concessão_crédito	38	Sim, facilidade na concessão de crédito	Nominal	8	Right	F1
p8_1_BES	39	BES	Nominal	8	Right	F1
p8_2_BPI	40	BPI	Nominal	8	Right	F1
p8_3_BCP	41	Millennium BCP	Nominal	8	Right	F1
p8_4_TOTTA	42	Santander Totta	Nominal	8	Right	F1
p8_5_BPN	43	BPN	Nominal	8	Right	F1
p8_6_BARCLAYS	44	Barclays	Nominal	8	Right	F1
p8_7_CCAM	45	CCAM	Nominal	8	Right	F1
p8_8_MONTEPIO_GERAL	46	Montepio Geral	Nominal	8	Right	F1
p8_9_Outro	47	Outro	Nominal	8	Right	F1
p8_10_Nenhum_Banco	48	Nenhum Banco (só a CGD)	Nominal	8	Right	F1
p8_qual	49	Outro. Qual?	Nominal	20	Right	A20
p9_1_telefone	50	Telefone (caixadirecta telefone).	Ordinal	8	Right	F1
p9_2_Internet	51	Internet (caixadirecta on-line).	Ordinal	8	Right	F1

Atendimento Bancário e Qualidade de Serviço Prestado.
 - Estudo de Caso: Clientes Gama Alta da Região de Évora da CGD -

p9_3_ATM_ATS	52	Caixas automáticas (ATM/ATS).	Ordinal	8	Right	F1
p9_4_balcão_agência	53	Balcão da agência.	Ordinal	8	Right	F1
p9_5_correio_fax	54	Correio/Fax.	Ordinal	8	Right	F1
p10	55	Que tipo de atendimento prefere?	Nominal	8	Right	F1
p11	56	Com que frequência utiliza o Serviço CaixaZul?	Nominal	8	Right	F1
p12	57	No espaço caixaZul qual o factor que mais valoriza?	Nominal	8	Right	F1
p13	58	Qual a sua opinião relativamente à Revista CaixaZul?	Nominal	8	Right	F1
p14	59	Está satisfeito(a) com o atendimento prestado pelo seu Gestor de Cliente (GC)?	Ordinal	8	Right	F1
p15_1_simpatia	60	Qualidade do gestor, simpatia	Nominal	8	Right	F1
p15_2_saber_ouvir	61	Qualidade do gestor, saber ouvir	Nominal	8	Right	F1
p15_3_rapidez_no_atendimento	62	Qualidade do gestor, rapidez no atendimento	Nominal	8	Right	F1
p15_4_boa_apresentação	63	Qualidade do gestor, boa apresentação	Nominal	8	Right	F1
p15_5_informar_com_clareza_d_etalhe	64	Qualidade do gestor, informar com clareza	Nominal	8	Right	F1
p15_6_transmitir_confiança	65	Qualidade do gestor, transmitir confiança	Nominal	8	Right	F1
p15_7_bons_conhecimentos_da_oferta	66	Qualidade do gestor, bons conhecimentos da oferta	Nominal	8	Right	F1
p15_8_empatia	67	Qualidade do gestor, empatia	Nominal	8	Right	F1
p15_9_persuasão	68	Qualidade do gestor, persuasão	Nominal	8	Right	F1
p15_10_apresentar_soluções_diversificadas	69	Qualidade do gestor, apresentar soluções diversificadas	Nominal	8	Right	F1
p15_11_estar_atento_carteira_d_o_cliente_propor_melhores_alte mat	70	Qualidade, estar atento à carteira do cliente e propor as melhores alternativas	Nominal	8	Right	F1
p16_1_atendimento_mais_rápido_o_eficiente_pelo_gestor	71	Atendimento mais rápido e eficiente por parte do Gestor de Cliente actual	Ordinal	8	Right	F1
p16_2_mais_produtos_comercializados_condições_mais_vantajosas	72	Haver mais produtos comercializados em condições mais vantajosas	Ordinal	8	Right	F1
p16_3_maiores_facilidades_na_concessão_crédito	73	Maiores facilidades na concessão de crédito	Ordinal	8	Right	F1
p16_4_sorteios_promoções_mais_frequentes	74	Sorteios e promoções mais frequentes	Ordinal	8	Right	F1
p16_5_precário_mais_atractivo	75	Precário mais atractivo	Ordinal	8	Right	F1

Atendimento Bancário e Qualidade de Serviço Prestado.
- Estudo de Caso: Clientes Gama Alta da Região de Évora da CGD -

p16_6_deslocação_serviço_cab azul_para_outro_local_da_agên cia	76	Deslocação do Serviço Caixazul para outro local da agência	Ordinal	8	Right	F1
p16_7_menos_contactos_telefó nicos_do_gestor_para_venda_p rodutos	77	Haver menos contactos telefónicos por parte do gestor para a venda de produtos	Ordinal	8	Right	F1
p17	78	Sexo	Nominal	8	Right	F1
p18	79	Idade	Ordinal	8	Right	F1
p19	80	Estado Civil	Nominal	8	Right	F1
p20	81	Região onde reside	Nominal	8	Right	F1
p21	82	Habilitações Literárias	Ordinal	8	Right	F1
p22	83	Profissão	Nominal	8	Right	F1
p23	84	Rendimento mensal líquido do respondente	Ordinal	8	Right	F1

Variables in the working file