



**Maria João  
Fernandes Martins**

**Marketing Relacional e Qualidade do Serviço na  
Satisfação do Cliente**



**Maria João  
Fernandes Martins**

**Marketing Relacional e Qualidade do Serviço na  
Satisfação do Cliente**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Marketing, realizada sob a orientação científica do Mestre Carlos Francisco da Cunha Picado, Professor Adjunto, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro.

## **O júri**

Presidente

**Professor Doutor Hugo Márcio Rodrigues de Almeida**

Professor Adjunto Convidado, Universidade de Aveiro

Arguente

**Professora Doutora Jacinta Raquel Miguel Moreira**

Professora Adjunta Convidada, Instituto Politécnico de Leiria - Escola Superior de Tecnologia e Gestão

Orientador

**Professor Mestre Carlos Francisco da Cunha Picado**

Professor Adjunto, Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro

## **Agradecimentos**

A realização desta dissertação de mestrado não seria possível sem o contributo de algumas pessoas para as quais quero deixar o meu sincero agradecimento:

Ao orientador da presente dissertação, pela disponibilidade e conhecimentos transmitidos que permitiram a execução da mesma;

A todos os profissionais da Sucursal Millennium bcp alvo de estudo;

Aos meus pais, avós e namorado pelo apoio incondicional em todos os momentos.

**Palavras-chave**

Marketing Relacional; Qualidade dos Serviços; Satisfação do Cliente; Setor Bancário

**Resumo**

O marketing relacional no setor bancário remonta aos anos 80. Desde essa altura, o conceito vem adquirindo cada vez mais importância, sustentando a ideia de que os Bancos podem maximizar os seus ganhos com relações duradouras com os seus clientes. A esta gestão das relações, está associada a qualidade do serviço e a consequente satisfação do cliente.

Neste contexto, o presente estudo examina o impacto do marketing relacional e da qualidade do serviço na satisfação do cliente bancário, através de um estudo de caso de uma Sucursal Millennium bcp. Assim, a investigação procura fazer uma análise quer do ponto de vista da Sucursal, quer do ponto de vista dos clientes.

A realização desta investigação permitiu-nos concluir que a Sucursal implementa práticas de marketing relacional, tendo por base a excelência na qualidade do serviço. Foi ainda possível aferir que a qualidade do serviço tem influência significativa na satisfação do cliente e na sua intenção em continuar uma relação positiva e de longo prazo com a Sucursal Millennium bcp.

**Keywords**

Relational Marketing; Service Quality; Customer Satisfaction; Banking Sector

**Abstract**

The relational marketing in the banking sector goes back to the 80s. Since then, the concept has gained greater importance, supporting the idea that banks can increase their profits with long-term relationships with their customers. Service quality and the consequent customer satisfaction are associated with this relationship management.

It is in this context that this study examines the impact of relational marketing and service quality on the satisfaction of the bank customer. Thus, this research intends to analyze from the point of view of both the branch and the customers.

The conduction of this research allowed us to conclude that the Branch executes relational marketing practices on the basis of excellence in service quality. In addition, it was possible to conclude that service quality has significant influence on customer satisfaction and on their intention to maintain a positive long-term relationship with the Branch Millennium bcp.

## ÍNDICE

RESUMO .....	V
ABSTRACT .....	VI
ÍNDICE.....	VII
ÍNDICE DE QUADROS.....	X
INTRODUÇÃO .....	1
<b>1. MARKETING: EVOLUÇÃO E CONCEITOS .....</b>	<b>3</b>
1.1. Origem e Evolução do Conceito de Marketing .....	3
1.2. Implicações do Conceito de Marketing .....	4
1.3. Benefícios da Implementação do Conceito de Marketing .....	5
1.4. Conclusão .....	5
<b>2. MARKETING RELACIONAL .....</b>	<b>6</b>
2.1. O Marketing Relacional como Novo Paradigma .....	6
2.2. Origem e Evolução do Conceito de Marketing Relacional.....	11
2.3. As Grandes Escolas do Marketing Relacional.....	12
2.3.1. Perspetiva Anglo-Australiana .....	12
2.3.2. Escola IMP Group.....	13
2.3.3. Escola Nórdica de Serviços .....	14
2.3.4. Perspetiva Norte Americana.....	14
2.4. Dos 4 P's aos 30 R's.....	15
2.5. Conclusão .....	17
<b>3. MARKETING RELACIONAL, QUALIDADE DOS SERVIÇOS E SATISFAÇÃO DO CLIENTE.....</b>	<b>18</b>
3.1. A Importância do Marketing Relacional na Satisfação dos Clientes .....	18
3.2. A Importância do Marketing Relacional na Qualidade dos Serviços .....	20

3.2.1.	Avaliação da Qualidade dos Serviços .....	26
3.3.	Conclusão .....	30
4.	<b>MARKETING RELACIONAL NO SETOR BANCÁRIO .....</b>	<b>31</b>
4.1.	Setor Bancário em Portugal .....	31
4.2.	Marketing Bancário.....	31
4.3.	Marketing Relacional aplicado ao Setor Bancário.....	32
4.4.	Conclusão .....	34
5.	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>35</b>
5.1.	Introdução .....	35
5.2.	Aproximação ao Problema .....	35
5.3.	Identificação do Problema .....	36
5.4.	Objetivos do Estudo.....	36
5.5.	Hipóteses de Investigação .....	36
5.6.	Método de Investigação Selecionado .....	38
5.6.1.	As Entrevistas.....	40
5.6.2.	Alvos da Entrevista.....	40
5.6.3.	Processo de Recolha dos Dados.....	41
5.6.4.	Guião.....	42
5.6.5.	O Questionário.....	43
5.6.6.	Modelo(s) de Elaboração do Questionário .....	44
5.6.7.	Escala de Likert .....	45
5.6.8.	Seleção e Caracterização da Amostra.....	46
5.6.9.	Pré-teste .....	47
5.7.	<b>Metodologia de Análise dos Dados .....</b>	<b>48</b>
5.7.1.	Entrevistas.....	48
5.7.2.	Questionários.....	49

<b>6.</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....</b>	<b>50</b>
<b>6.1.</b>	<b>Análise das Entrevistas .....</b>	<b>50</b>
6.1.1.	Enquadramento – Evolução do Modelo Comercial Millennium bcp.....	50
6.1.2.	Relacionamento com o Cliente .....	51
6.1.3.	Conclusão.....	53
<b>6.2.</b>	<b>Análise dos Resultados do Questionário .....</b>	<b>55</b>
6.2.1.	Caraterização da Amostra .....	55
6.2.2.	Análise das Estatísticas Descritivas das Variáveis do Questionário .....	55
6.2.3.	Análise das Componentes Principais .....	63
6.2.4.	Análises de Associação e Teste das Hipóteses Formuladas.....	64
6.2.5.	Conclusão.....	66
<b>7.</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>68</b>
<b>8.</b>	<b>LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES DE PESQUISA FUTURA .....</b>	<b>70</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>71</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>79</b>
	Anexo 1 .....	80
	Anexo 2 .....	81

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Marketing Transacional vs Marketing Relacional.....	9
Quadro 2: Escala SERVQUAL – Adaptação para o Setor Bancário.....	27
Quadro 3: Caracterização da Amostra.....	55
Quadro 4: Variáveis – Modelo SERVQUAL.....	57
Quadro 5: Produtos e Serviços.....	59
Quadro 6: Razões para a Escolha do Millennium bcp.....	60
Quadro 7: Apreciação Global.....	61
Quadro 8: Continuação da Relação com a Sucursal.....	61
Quadro 9: Considera o Millennium bcp um Banco... ..	62
Quadro 10: Variância Explicada; KMO; Teste de Bartlett's.....	63
Quadro 11: Correlações de Pearson – Qualidade do Serviço vs Satisfação do Cliente.....	64
Quadro 12: Matriz de Correlações de Pearson – Intenção de Continuar a Desenvolver uma Relação vs Qualidade do Serviço.....	65
Quadro 13: Correlação: Satisfação vs Relação Futura.....	66

## INTRODUÇÃO

A introdução do marketing no setor da banca em Portugal emergiu de uma abordagem tradicional, ou seja, as estratégias de marketing bancário foram baseadas no tradicional marketing-mix, associado à venda e transação de produtos. No entanto, era necessário a adoção de uma perspetiva diferente, com o propósito de criar e consolidar relações entre pessoas e organizações, na convicção de que um bom entendimento entre as partes conduzirá ao sucesso, o que impulsionou o denominado marketing relacional (Martins, 2006).

É neste contexto, que o marketing relacional tem vindo, ao longo dos tempos, a assumir um papel de maior importância nas práticas adotadas pelas organizações, incluindo as Instituições Bancárias. Fatores como a concorrência, a globalização e a desregulamentação contribuíram para que o marketing relacional surgisse como um novo modelo para o setor bancário, “(...) que passou de atividade passiva e tática a uma atividade estratégica e integrada” (Martins, 2006: 17). Assim, neste setor, o marketing relacional desenvolveu-se como força competitiva, conduzindo a uma redefinição das estratégias conducentes ao sucesso, isto por diversas razões, nomeadamente: i) custa mais conquistar novos clientes do que reter os já existentes; ii) a ameaça da concorrência à base de clientes da Instituição Financeira; iii) os relacionamentos permitem a diferenciação; iv) a relação é potenciadora de uma oferta diversificada e inovadora de produtos financeiros (Martins, 2006).

O setor bancário, além das características inerentes a qualquer serviço, compreende um elevado envolvimento, pois são os próprios clientes que desejam manter uma relação estreita com a Instituição Bancária, isto é, tratando-se de uma área técnica os clientes pretendem obter informação clara acerca das ofertas bancárias que melhor se adequam às suas necessidades, sendo assim propício o desenvolvimento de relações. Assim, quando falamos de marketing relacional, referimo-nos a um conceito com forte aplicabilidade em imensos mercados, como seja o financeiro, e o dos Bancos em particular.

Todavia, convém não esquecer que apesar do setor bancário ser favorável à criação e manutenção de relações, os clientes estão cada vez mais informados e mais exigentes (Lindon et al., 2004), pelo que o maior desafio sentido pelas Instituições Bancárias centra-se na indispensabilidade de ir ao encontro das necessidades dos clientes, havendo especial preocupação em que a venda dos produtos e a prestação dos serviços sejam feitas com qualidade (Martins, 2006).

Neste âmbito, e tendo em atenção de que é cada vez mais reconhecida a necessidade de as empresas desenvolverem e manterem relações de longo prazo com os seus clientes, de que é na prestação de serviços que a aplicabilidade do marketing relacional assume particular relevância, e de que este conceito está estreitamente associado à qualidade do serviço e consequentemente à satisfação do cliente, esta é a base ao desenvolvimento da presente investigação. Assim, iremos abordar esta temática no setor bancário, procurando fazer uma análise quer do ponto de vista da Sucursal Millennium bcp<sup>1</sup> objeto de estudo, quer do ponto de vista dos clientes.

O estudo está dividido em duas partes principais.

A primeira começará por desenvolver uma revisão de literatura, que se centrará, essencialmente, numa abordagem ao marketing relacional, à qualidade dos serviços e à satisfação do cliente, servindo de suporte teórico a toda a investigação.

A metodologia de investigação, descrita na segunda parte, baseou-se num estudo faseado, combinando uma análise de natureza qualitativa e outra quantitativa. Na primeira fase, o estudo explora e aprofunda, na perspetiva dos profissionais bancários [sub-gerente e três gestores de cliente], a importância do marketing relacional e da qualidade do serviço no contexto das interações bancárias, e de seguida, na fase quantitativa, analisa-se, por meio de um questionário fechado, do ponto de vista do cliente, a importância da qualidade do serviço e do relacionamento na satisfação do cliente bancário.

Posteriormente, são apresentados e discutidos os resultados obtidos nesta investigação e por fim são mencionadas as limitações do estudo e recomendações para pesquisas futuras.

---

<sup>1</sup> Ao longo deste trabalho não será referenciado especificamente qual a Sucursal Millennium bcp alvo de estudo, uma vez que a autora deste estudo garantiu confidencialidade absoluta.

# 1. MARKETING: EVOLUÇÃO E CONCEITOS

## 1.1. Origem e Evolução do Conceito de Marketing

A definição do conceito de Marketing surge como um desafio pretensioso, devido à sua complexidade e multiplicidade conceptual.

O Marketing, entendido como estratégia de persuasão do indivíduo, existe desde os primórdios da Humanidade. Contudo, apenas no século XX foram desenvolvidos os primeiros estudos académico-científicos e considerada a importância da aplicação a nível industrial da filosofia do Marketing.

Alderson (1954), um dos primeiros teorizadores sobre o conceito, remete o marketing, unicamente, para o conjunto de interações estabelecidas entre os diferentes intermediários implícitos no processo de troca de produtos/serviços.

Contudo, Mckitterick, 1957 (citado por Svensson, 2001: 2) acrescenta uma vertente humanista a esta abordagem, dado que apresenta como ponto de partida do processo de gestão em marketing as “necessidades e quereres” do consumidor.

Assim, em 1960 assistiu-se a um ponto de viragem no posicionamento das empresas em relação ao mercado. Algumas das organizações orientadas para a criação e distribuição de produtos integraram nas suas estruturas organizativo-administrativas o conceito de marketing, isto é, centralizaram os seus objetivos na satisfação das necessidades e desejos dos consumidores. Neste âmbito Keith (1960) concluiu que as preocupações das escolas contemporâneas de Marketing foram sofrendo transformações, passando a dar especial atenção aos problemas de marketing em detrimento dos problemas de produção; passando do produto que podiam fazer para o produto que o cliente quer que seja feito; e da organização em si mesma para o local do mercado.

Com efeito, Kotler & Levy (1969) definiram marketing como uma atividade administrativa que tem como objetivo facilitar e estabelecer intercâmbios, isto é, transações entre duas partes, em que cada uma dá algo de valor a outra, em troca de algo com mais valor para si própria.

No ano de 1991, Kotler desenvolveu um conceito mais abrangente: “marketing é um processo social e administrativo pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que precisam e querem através da criação, oferta e troca de produtos de valor com os outros” (Kotler, 1991, citado

por Holbrook & Hulbert, 2002: 707). Após dois anos de estudos integrados no comitê “American Marketing Association”, Kotler no mesmo ano (1991) descreve o conceito de marketing como um processo de planejamento e execução de bens e/ou serviços, preço, comunicação e distribuição, de modo a criar trocas que satisfazem objetivos individuais e organizacionais (Kotler, 1991, citado por Holbrook & Hulbert, 2002).

Assim, numa perspectiva mais funcional, Palmer (2004) resume o processo de gestão de marketing a uma sequência integrada de quatro ou cinco etapas com feedback, incluindo, forçosamente, a análise, planejamento, implementação e controle.

Contudo, Gok (2007) reforça a ideia de que o conceito de marketing não pode ser entendido como um processo administrativo estático mas em constante mudança, em que o processo de comunicação e o fortalecimento das relações estabelecidas entre as empresas e os clientes são fundamentais para o aumento lucrativo da mesma. Esta definição de marketing, apresentada por Gok (2007), propõe o elo de ligação entre o conceito de marketing e o propósito do marketing relacional, a criação e a manutenção das relações.

## **1.2. Implicações do Conceito de Marketing**

A multiplicidade de perspectivas desenvolvidas na definição do conceito de marketing leva à impossibilidade da determinação de um conceito único. Porém, ao longo dos séculos, o conceito de Marketing tem sofrido alterações decorrentes das diferentes orientações das empresas para o mercado, tais como: a orientação de produção, a orientação de produto, a orientação de vendas e a orientação de marketing.

Segundo Weeks & Marx (1968), os setores administrativo-financeiros das empresas têm reconhecido, progressivamente, a importância da integração do “conceito de marketing” no desenvolvimento das suas funções. Este fenómeno deve-se ao facto de apenas as organizações alicerçadas na filosofia do “marketing” revelarem competências para dar resposta eficaz às exigências impostas pelo mercado do século XXI.

Contudo, a mudança de uma organização orientada para a produção/vendas, para uma orientada para o marketing, não é assim tão simples, afirmam os autores (Weeks & Marx, 1968). Apesar da carga benéfica associada a esta abordagem, a implementação a nível empresarial das linhas orientadoras do pensamento em marketing constitui um desafio ambicioso.

O conselho de gestão da empresa que pretende enraizar na sua estrutura administrativa o marketing, deverá estar consciente do conjunto de reformas organizativas e profissionais precedentes. O sucesso da implementação do conceito enunciado depende, assim, não só da estrutura organizacional edificada em torno do marketing, mas também do conjunto de procedimentos desenvolvidos aquando da sua aplicação prática.

### **1.3. Benefícios da Implementação do Conceito de Marketing**

Após a execução prática da estratégia de marketing, as transformações consequentes irão surtir um efeito benéfico para a estrutura lucrativa da empresa.

Através do estudo aprofundado sobre o universo que envolve o consumidor, que o processo de marketing exige, será possível determinar as necessidades reais deste e, conseqüentemente, desenvolver novas linhas de produtos. Com efeito, as empresas apresentam uma nova orientação de mercado: concebem produtos/serviços em função da satisfação das necessidades dos clientes; contrariamente à filosofia de mercado orientada para as vendas/produtos.

Assim, o consumidor revelará um elevado grau de satisfação na compra, o que resulta no estabelecimento de relações saudáveis com a organização.

### **1.4. Conclusão**

A definição do conceito de Marketing surge como uma tarefa de elevada dificuldade, devido à atualidade da introdução do vocábulo “marketing”, bem como dos valores caracterizadores do mesmo. A multiplicidade de perspetivas desenvolvidas na definição do conceito de marketing leva à impossibilidade da determinação de um conceito único. No entanto, é consensual que o marketing é indissociável do cliente, ou seja, o marketing constitui um elo de ligação entre as empresas e os seus clientes, fazendo com que estas ofereçam produtos e serviços de acordo com as necessidades do público.

Porém, ao longo dos tempos, o conceito de marketing vem ganhando uma nova dimensão – o marketing relacional. Assim, sendo o marketing relacional um conceito integrado no marketing, o próximo capítulo irá centra-se nesse tema.

## 2. MARKETING RELACIONAL

### 2.1. O Marketing Relacional como Novo Paradigma

As práticas de marketing remontam a tempos muito antigos. Inicialmente centrava-se nas transações verificando-se ao longo do tempo uma tendência para maior proximidade com o cliente.

Rizzo (2006: 6) cita a existência de quatro paradigmas de Marketing: em primeira instância, o “Paradigma Tradicional”, também definido por Kotler como “Marketing Maciço”; seguidamente o “Paradigma de Transição” baseado no “Marketing Segmentado”; depois o “Paradigma Novo” que assenta no “Marketing do Cliente”; e por último, o “Paradigma do Futuro” correspondente ao “Marketing Eletrónico”.

O marketing de massas baseia-se no seguinte pressuposto: os mercados são homogêneos e por isso a oferta de produtos deverá responder a um padrão satisfatório para a maioria dos consumidores, com preços acessíveis e acompanhada de grandes campanhas publicitárias, de forma a liderar o mercado maciço (Rizzo, 2006). Assim, de acordo com o referido autor, o marketing de massas emerge como criador de um mercado potencial maior, o que gera custos mais baixos e conseqüentemente conduz a preços mais baixos ou a margens de lucro mais elevadas.

Contudo, Rizzo (2006) prevê a extinção do marketing de massas em prol de um marketing mais direcionado (segmentos<sup>2</sup>), dado que a maioria das empresas procura, cada vez mais, proximidade com o seu cliente, de forma a conhecer as suas necessidades, desejos e expectativas.

O marketing de segmentos oferece benefícios importantes quando comparado com o marketing de massas, uma vez que tende a concentrar esforços para a projeção de produtos/serviços direcionados a um ou mais clientes específicos de um mercado.

---

<sup>2</sup> Ao conjunto de pessoas psicográfica e demograficamente demarcado, que partilham e revelam necessidades, valores e preferências similares dá-se o nome de segmentos, cujo agrupamento deve contemplar características como: “a mensurabilidade (permitindo aos “marketers” avaliar a sua dimensão e o seu potencial futuro), substancialidade (grandes/rentáveis o suficiente para merecer uma atenção especial), acessibilidade (possibilitando aos “marketers” focalizar nestes o seu esforço de Marketing” e a acionabilidade (permitindo aos “marketers” desenvolver programas eficazes para aprofundar o segmentar)” (Kotler, 1991, citado por Dibb & Lyndon., 1997: 2).

O conceito de segmentação<sup>3</sup> emerge no âmbito da filosofia de marketing e constitui um mecanismo basilar para o desenvolvimento da ação eficaz e coerente dos especialistas que operam no mercado.

A introdução do termo “segmentação” constituiu o ponto de viragem do posicionamento das empresas em relação ao mercado: o pensamento industrial sustentado na orientação para a produção, produto e venda, foi majestosamente substituído pela filosofia mercantil direcionada para o cliente e satisfação das suas necessidades e desejos.

Desde então, segundo Dickson & Ginter (1987), os mercados têm sido segmentados e por consequência os produtos e serviços diferenciados ao longo do tempo, tendo deste modo os fornecedores diversificado os seus métodos e estratégias de competir com a concorrência, na atividade de comercialização. Atualmente, os investigadores de mercado revelam o mesmo pressuposto e objetivo aquando da formulação das suas estratégias de atuação, introduzindo como elementos inovadores, o recurso a “teorias económicas e comportamentais e técnicas analíticas sofisticadas (...)” (Dickson & Ginter, 1987: 1).

Neste âmbito, convém clarificar o propósito da execução da atividade de segmentar, dotada de complexidade e importância colossal no processo de marketing. De acordo com Greenberg & McDonald (1989), o conceito de segmentação é baseado na premissa de que os mercados são heterogêneos e as pessoas, que diferem umas das outras em virtude de atitudes demográficas e pessoais, circunstâncias de vida ou personalidade, são suscetíveis de se comportar de formas diferentes. Assim, numa primeira instância, a segmentação insurge-se como um mecanismo de superação das implicações da heterogeneidade da população, isto é, emerge como a única forma de dar resposta às necessidades particularizadas e partilhadas por um grupo restrito de indivíduos, pertencentes a esse grupo mundial.

O marketing segmentado era a abordagem mais difundida, no entanto a sua importância tem vindo a diminuir em detrimento de outras práticas que sendo mais customizadas e personalizadas, procuram ir ao encontro das necessidades e expectativas individuais (Brito, 1998).

---

<sup>3</sup> Kotler, 1980 (citado por Dibb & Lyndon, 1997: 2) declara a “segmentação como a subdivisão de um mercado em subgrupos de clientes distintos, em que qualquer subgrupo pode ser selecionado como um mercado-alvo, sendo-lhe aplicado um marketing-mix distinto”. Hunt & Arnett (2004: 8) retoma esta definição e menciona “a segmentação de mercado, no seu sentido tático, como referente aos elementos usados nas técnicas estatísticas particularmente desenvolvidas para identificar grupos de potenciais clientes, que têm diferentes necessidades, quereres, gostos e preferências”.

Assim, na década de 90, Don Peppers e Martha Rogers introduzem um novo conceito, marketing one-to-one, direcionado para o cliente individual. O marketing one-to-one consiste num diálogo que acontece diretamente entre a empresa e o cliente. Esse diálogo continuado pretende que a empresa identifique as necessidades particulares de cada um dos seus clientes de modo a adaptar os seus produtos ou serviços a essas necessidades, baseando-se na informação desse cliente específico registada na sua base de dados<sup>4</sup> (Lindon et al., 2004).

Por último, o Paradigma do Futuro, com forte ênfase na importância das novas tecnologias de informação no desenvolvimento do marketing relacional. As tecnologias de informação constituem, cada vez mais, uma ferramenta muito vantajosa para as organizações, no acesso facilitado à informação. Porém, Berry (1995) realça que as tecnologias de informação, apesar de constituírem um instrumento essencial na personalização do marketing, não podem ser utilizadas como substitutas do contacto pessoal, mas sim como uma forma de ampliar esse contacto.

Neste contexto, a evolução do “marketing de massas”, “marketing segmentado”, “marketing do cliente”, “marketing do futuro” não é mais do que “reflexo de uma adaptação das empresas a novas condições concorrenciais, tecnológicas, sociais e culturais” (Brito, 1998: 9).

Nos anos 90, a globalização dos mercados proporcionou transformações no setor produtivo, nas relações comerciais, nas comunicações, nas tecnologias e nos transportes. O denominado “boom das comunicações” foi também responsável pela alteração das mentalidades, através da inovação tecnológica, da revolução na informação e da possibilidade de permitir uma comunicação interativa. Desta maneira, os clientes ficaram mais informados e passaram a ter maior poder de escolha, e por consequência as empresas começaram a ter mais facilidade em chegar ao cliente, passando a existir mais competição entre fornecedores. Nesta altura, “tudo e todos estão em contacto entre si” pelo que o “marketing começa a estar orientado para as múltiplas relações que se estabelecem” (Martins, 2006: 34).

Este cenário impôs rápidas respostas por parte das empresas, nomeadamente: conhecer o cliente, compreendendo as suas necessidades cada vez mais mutantes de modo a disponibilizar produtos e/ou serviços de qualidade a preço justo. Logo, as empresas tiveram necessidade de desenvolver capacidades de maior adaptabilidade, flexibilidade e antecipação.

---

<sup>4</sup> Database Marketing baseia-se na “criação de uma base de dados com informação que identifica os clientes individualmente (...)” Lindon et al. (2004: 638).

Desta forma, seria possível maior satisfação e retenção do cliente, e consequentemente maiores ganhos para a empresa, o que facilita o processo de estabelecer relações estáveis e duradouras com os clientes.

Este encadeamento justifica o facto do conceito de marketing relacional ter vindo a ser objeto de grande atenção, quer na literatura, quer nas práticas empresariais (Christopher, Payne & Ballantine, 1994, citado por Antunes & Rita, 2008), devido ao excesso da capacidade produtiva das empresas, à intensificação da concorrência, à crescente preocupação com a qualidade [quer da parte das empresas, quer dos clientes], e aos rápidos avanços tecnológicos, particularmente das tecnologias de informação (Berry, 1995, Sheth & Parvatiyar, 1995, citados por Antunes & Rita, 2008).

Assim, desde o início da década de noventa que se tem assistido a uma verdadeira transição na área do marketing em direção a uma perspetiva relacional. Para Gummesson (1987) é necessário um novo conceito que assente nos seguintes pilares: i) “a relação” – neste campo o marketing deve estar orientado para a criação, manutenção e desenvolvimento de relações com os clientes; ii) “a interatividade das partes” – as relações entre empresas e clientes para a criação e entrega mútua de valor exigem um estreito processo de comunicação entre as partes; iii) “o longo prazo” – para criar, manter e desenvolver relações é necessário um extenso espaço temporal (Gummesson, 1987, citado por Antunes & Rita, 2008: 41).

O marketing relacional surge, desta forma, por oposição ao marketing transacional, modelo dos anos antecedentes. Por outras palavras, o Marketing transacional baseado nas transações, nas atividades a curto prazo, no marketing-mix, na quota de mercado (...), deu lugar ao marketing relacional, que se apresenta como um novo paradigma (Gronroos, 1994 & Gummesson, 1998) com enfoque nas necessidades dos clientes, na confiança e na construção de relações a longo prazo, no marketing interativo, na quota de cliente (...). O quadro 1 apresenta sucintamente as diferenças entre marketing tradicional e marketing relacional.

QUADRO 1: MARKETING TRANSACIONAL VS MARKETING RELACIONAL

<b>Marketing Transacional</b>	<b>Marketing Relacional</b>
Ênfase nas vendas individuais	Ênfase na retenção dos clientes
Marketing-mix	Marketing interativo

Ênfase na gestão e nas características dos produtos	Ênfase no valor do cliente/gestão do cliente
Visão a curto prazo	Visão a longo prazo
Cientes mais sensíveis ao preço	Cientes menos sensíveis ao preço
Quota de mercado	Quota de cliente
Pouca ênfase no serviço ao cliente	Grande ênfase no serviço ao cliente
Contacto (comunicação) esporádico com o cliente	Contacto (comunicação) constante com o cliente
Baixo nível de compromisso com o cliente	Elevado nível de compromisso com o cliente
Nível moderado de contactos com o cliente	Nível elevado de contactos com os clientes
A qualidade é uma preocupação do pessoal da produção	A qualidade é uma preocupação de todo o pessoal

Fonte: Adaptado de Christopher, Payne & Ballantine (1994); Payne et al. (1998)

Esta evolução na filosofia de marketing, apresentando o marketing relacional como um novo paradigma, centra-se na construção de relações estáveis e duradouras com os seus clientes. Assim, o modelo de negócio passa a ser centralizado na qualidade do serviço prestado aos clientes, sustentado no desenvolvimento tecnológico e na gestão de informação. Esta estratégia implica disponibilidade de recursos humanos, tecnológicos, de conhecimento e de tempo, de modo a conseguir uma vantagem competitiva difícil de imitar pela concorrência. Além disso, o grande indicador de posicionamento estratégico passa a ser a carteira de clientes, e não a quota de mercado. Mais ainda, a orientação estratégica da organização passa pela capacidade que esta possui para criar ou desenvolver uma rede de relações, constituída por um vasto conjunto de relacionamentos” (Antunes & Rita, 2008).

## 2.2. Origem e Evolução do Conceito de Marketing Relacional

Sendo um conceito recente, a prática do marketing relacional está profundamente enraizada na vida da humanidade desde tempos imemoriais. Ainda que de forma desarticulada e intuitiva, pioneiros nesta área já reconheciam a importância de criar, desenvolver e manter relações com os seus clientes, muito antes do aparecimento do conceito (Fullerton, 1988).

As relações entre fornecedor e consumidor subentendiam amizade, cooperação e confiança mútua (Sheth & Parvatiyar, 1995). Os fornecedores conheciam cada cliente individualmente e sugeriam ofertas adaptadas às suas necessidades (Berry, 1995).

O surgimento da terminologia “marketing relacional” emerge no âmbito do marketing industrial e do marketing de serviços, datada de 1983. Com efeito, Berry (1983: 25) introduziu o termo na literatura, referindo que marketing relacional é “atrair, manter e desenvolver relações com os clientes em organizações multi-serviços”. Gronroos (1990), apesar de também associar uma vertente estratégica ao conceito, remata a definição de Berry (1983) explicando que o objetivo do marketing relacional é criar, manter e desenvolver as relações com os clientes e com os outros parceiros com lucro, de modo a que os objetivos das partes envolvidas sejam atingidos.

De acordo com Shani & Chalasani (1992) marketing relacional é um esforço integrado para identificar, manter e desenvolver uma rede de trabalho com consumidores individuais e reforçar essa rede continuamente para o benefício mútuo de ambas as partes, através da interatividade, contactos individualizados e de valor acrescentado, ao longo de um largo período de tempo. Neste mesmo ano, Moller (1992) associou marketing relacional a uma definição genérica de marketing – marketing é compreender, criar e gerir relações de troca entre parceiros económicos: produtores, prestadores de serviços, vários distribuidores e consumidores finais.

Em 1994, Hunt & Morgan aludem que o termo marketing relacional refere-se a todas as atividades de marketing direcionadas para estabelecer, desenvolver e manter relações de troca com sucesso.

Sheth & Parvatiyar (1995) consideram o marketing relacional como uma orientação de marketing que procura desenvolver interações estreitas com clientes específicos e fornecedores, de forma a criar valor através de esforços de cooperação e colaboração. Ainda em 1995, os mesmos autores (Sheth & Parvatiyar) relatam que a mutação do conceito de

marketing relacional deve-se, essencialmente, ao excesso da capacidade produtiva por parte das empresas, à forte concorrência, à crescente preocupação com o nível de qualidade [quer por parte das empresas, quer por parte dos clientes] e à incidência dos avanços tecnológicos. Neste âmbito, decorridos 5 anos, Sheth & Parvatiyar (2000) readaptam a definição, descrevendo que marketing relacional é um processo de empreender atividades de cooperação e colaboração e programas com consumidores finais, para criar ou incrementar valor económico mútuo a reduzidos custos.

Mais tarde, Dias (2003) associa novos conceitos ao marketing relacional, mencionando que se trata de uma estratégia de marketing que tem como objetivo a construção de uma relação duradoura entre cliente e fornecedor, baseada na confiança, na colaboração, no compromisso e em benefícios mútuos, para que ambas as partes [empresa e clientes] retirem o melhor partido possível.

É, pois, possível afirmar que o marketing relacional, como o próprio termo sugere, se centra nas relações que a organização estabelece, principalmente na relação com o cliente (Martins, 2006).

### **2.3. As Grandes Escolas do Marketing Relacional**

A designação de marketing relacional foi apresentada primeiramente por Berry, em 1983, no entanto, os antecedentes desta nova abordagem centram-se, segundo Payne, 2000 (citado por Martins, 2006: 45) na “Perspetiva Anglo-Australiana”, “IMP Group”, “Escola Nórdica” e “Perspetiva Norte Americana”.

#### **2.3.1. Perspetiva Anglo-Australiana**

A perspetiva Anglo-Australiana defende que o marketing deve considerar um conjunto de analogias que se refletem numa relação saudável entre a organização e o cliente (Payne, 1995, citado por Martins, 2006), nomeadamente: i) as organizações devem centrar os seus esforços de marketing nos clientes, de forma a construírem relações positivas e duradouras, ou seja, deve constituir uma preocupação constante a oferta de um serviço de qualidade, de forma a exceder as expectativas dos clientes, pois só assim se poderão criar as referidas relações; ii) o domínio interno – todos os departamentos e colaboradores de uma empresa são um cliente

interno, no sentido de assegurarem a oferta de um excelente serviço; iii) domínio de referência – os funcionários que contactam com o cliente, pela sua influência, podem gerar uma atitude positiva ou negativa relativamente ao produto/serviço ou à empresa; iv) domínio de fornecedores – defesa de uma visão de cooperação entre cliente e fornecedor; v) domínio de influência – neste domínio salienta-se a existência conhecida de grupos e/ou instituições que induzem os consumidores a determinada organização/marca; vi) domínio de recrutamento – conseguir excelentes colaboradores constitui um fator importante para o sucesso.

Estes seis domínios, na Perspetiva Anglo-Australiana é para onde as organizações devem direcionar as suas atividades e estratégias de marketing, uma vez que estas se repercutem no desenvolvimento das relações com os clientes (Martins, 2006).

### **2.3.2. Escola IMP Group**

A Escola IMP Group foi pautada pelo marketing industrial numa perspetiva de “interação” e “redes” na gestão de relações empresariais, sendo que uma década depois, converteu-se numa escola de pensamento em marketing, sublinhando a importância das relações nas redes empresariais, que designa de abordagem interativa (Antunes & Rita, 2008).

De acordo com este grupo de investigadores, num contexto industrial, as organizações estabelecem relações entre si que chegam a constituir autênticas “redes inter-organizacionais” (Antunes & Rita, 2008). Estas redes entre clientes e fornecedores, iniciadas por qualquer uma das partes, estabelecem diversificados tipos de interações não só ao nível de bens e serviços, mas também intercâmbios financeiros e sociais (Hakansson, 1982, citado por Antunes & Rita, 2008).

Os investigadores mencionam que as decisões de compra entre organizações “(...) não devem ser tomadas como decisões discretas no tempo, baseadas numa análise dos elementos do marketing-mix, estabelecidas unilateralmente pela empresa vendedora” (Antunes & Rita, 2008: 40). O processo de compra pressupõe um compromisso crescente com o fornecedor, resultante do estabelecimento de uma relação duradoura entre ambos (Hakansson, 1982). Nesta perspetiva, os trabalhos desenvolvidos pelo grupo IMP demonstram que no marketing industrial, as interações traduzem-se na construção de relacionamentos e na valorização da gestão desses relacionamentos, consideradas atividades cruciais de uma organização (Boss, 1997, citado por Antunes & Rita, 2008).

### **2.3.3. Escola Nórdica de Serviços**

A Escola Nórdica teve as suas origens no início dos anos 70 através de investigações efetuadas por académicos como Christian Gronroos & Evert Gummesson (Antunes & Rita, 2008).

Esta é uma escola de pensamento em marketing que desenvolveu inicialmente, ficando mais tarde reconhecida internacionalmente, pesquisas na área do marketing de serviços. Na perspetiva desta escola, a gestão dos serviços é o alicerce do marketing relacional, uma vez que o serviço é um meio de proporcionar qualidade às relações (Martins, 2006).

De acordo com a abordagem da escola nórdica, além da gestão dos serviços ser fulcral para a construção e manutenção de uma relação, existem três aspetos que assumem particular relevância, nomeadamente: i) processo interativo – depois de estabelecido o relacionamento, diversos contactos sucedem, como por exemplo “atos” (contactos telefónicos); “episódios” (incluem uma série de atos, como uma negociação); “sequência” (episódios inter-relacionados); e por último “um conjunto de sequências que formam a relação”; ii) processo de diálogo – o diálogo entre as partes favorece o desenvolvimento da relação, ou seja todos os contactos que um cliente estabelece com a outra parte incluem um elemento de comunicação; iii) processo de valor – o valor percebido pelo cliente deve ser avaliado, sob pena de o marketing relacional não ser positivo para ambas as partes (Martins, 2006).

### **2.3.4. Perspetiva Norte Americana**

A perspetiva Norte Americana centra a sua análise na relação entre o cliente e o fornecedor, segundo os autores Sheth & Parvatiyar (2000) & Berry (2000) (citados por Martins, 2006).

De acordo com os referidos autores, para a prática de marketing relacional existem cinco elementos estratégicos para os quais as organizações devem ter atenção, sendo eles: i) prestar um serviço de qualidade que favoreça o relacionamento; ii) ter a noção de que cada relação tem características próprias em função do cliente; iii) procurar aumentar o número de serviços prestados, prestando serviços acessórios; iv) praticar preços que favoreçam a fidelização; v) desenvolver práticas de marketing interno para os colaboradores, para que estes prestem um serviço de qualidade (Sheth & Parvatiyar, 2000, Berry, 2000, citados por Martins, 2006).

## 2.4. Dos 4 P's aos 30 R's

A filosofia de marketing caracterizada pelo denominado marketing-mix<sup>5</sup>, baseada nos 4 P's e nas transações, foi comutada por uma nova abordagem, o marketing relacional. Esta mutação resulta da convicção que a construção de relações duradouras com os clientes produz efeitos positivos ao nível da satisfação e fidelização dos referidos clientes (Reynolds & Beatty, 1999).

O modelo dos 4 P's é baseado num “paradigma de estrutura simples e de fácil compreensão (Gronroos, 1994, Constantinides, 2006, citados por Antunes & Rita, 2008: 38) pelo que possui um grande valor conceptual e durante décadas foi considerado como a lei imutável do marketing” (Sánchez, Gil & Mollá, 2000, Harker & Egan, 2006, citados por Antunes & Rita, 2008: 38).

A crescente necessidade de uma relação mais individualizada e de aprendizagem com cada cliente, de forma a obter informação necessária para oferecer um produto/serviço de qualidade, personalizado e coerente com as necessidades específicas de cada cliente, conduziram à perceção de insuficiência do marketing-mix e à emergência do marketing relacional (Antunes & Rita, 2008).

Assim, começaram a surgir diferentes alternativas ao modelo dos 4 P's, nomeadamente o acréscimo de mais P's, o que, segundo Gronroos (1990), revela debilidade e fracasso da abordagem do marketing-mix.

Foram surgindo diversas apreciações controversas. A questão não se centra no número de variáveis a considerar, mas na sua própria natureza teórica ao constituir o marketing-mix um paradigma de débil firmeza para levar a cabo uma verdadeira orientação ao mercado (Sánchez, Gil & Mollá, 2000, citados por Antunes & Rita, 2008).

Constantinides, 2006 (citado por Antunes & Rita, 2008: 38) efetuou um estudo através do qual identificou diversas fraquezas imputadas aos 4 P's, nomeadamente, “fator humano ignorado, falta de dimensão estratégica, postura ofensiva, falta de interatividade, fraca orientação interna e falta de personalização”. Foi então que as diversas críticas apresentadas

---

<sup>5</sup> Segundo Lindon et al. (2004: 459), marketing-mix é “o conjunto das decisões de marketing que resultam das orientações (...) respeitantes à segmentação, ao posicionamento e à definição das ações prioritárias da estratégia”, comportando quatro elementos essenciais: a política de produto, a política de preços, a política de promoção e comunicação e política de vendas e distribuição.

conduziram a que o marketing-mix não transmitisse a realidade para algumas extensões do marketing, especialmente no marketing industrial e no marketing de serviços.

O crescente enfoque na relação entre cliente e empresa aliado à determinação de progredir na filosofia de marketing relacional contribuiu para que Gummesson (1994) identificasse 30 relações tangíveis, as quais intitulou de 30 R's. R1: Relação entre empresa e cliente; R2: Relações entre a empresa, os clientes e a concorrência; R3: Relações entre a empresa e o seu canal de distribuição; R4: Relações entre os profissionais de marketing que trabalham diretamente na área e os que trabalham no departamento de vendas; R5: A interação entre o cliente e os prestadores de serviço; R6: Relacionamentos entre muitos indivíduos pertencentes a organizações, relacionamento multifacetado; R7: Relação entre a empresa e o consumidor final (quem realmente usufrui do produto e/ou serviço); R8: Relacionamento próximo vs Relacionamento distante; R9: Relação com o cliente insatisfeito; R10: Relacionamento monopolizado entre a empresa e o cliente, havendo apenas uma opção de fornecimento; R11: Relação com o cliente como pertencente a um grupo especial ou de fidelidade; R12: Relacionamento eletrónico – através da internet, redes sociais, e-mail; R13: Relacionamentos parassociais – com marcas, imagens mentais e simbologia de corporações; R14: Relacionamento não-comercial; R15: Relacionamento verde (questões relacionadas com o meio ambiente e com a saúde); R16: Relacionamento a partir de controlos legais, isto é, relacionamento baseado na lei; R17: Relacionamento do crime organizado; R18: Relacionamento em redes sociais; R19: Mega-marketing; R20: Relacionamentos mais próximos com o firmamento de alianças; R21: Relacionamento do conhecimento; R22: Mega-alianças; R23: Relacionamento com os mass media – influente na formação da opinião pública; R24: Relacionamento interno e externo numa organização a partir da inserção de mecanismos de mercado numa empresa; R25: Relacionamento com os clientes internos; R26: Relações de qualidade entre operações e marketing; R27: Marketing interno – relacionamento com os colaboradores da empresa; R28: Relacionamento entre a gestão dos produtos e as vendas; R29: Relacionamento com os prestadores externos de serviços; R30: Relação entre proprietário e financiador (Gummesson, 1994).

O desenvolvimento do modelo dos 30 R's permitiu um ajustamento específico para a área do marketing relacional, uma vez que as variáveis consideradas anteriormente, nomeadamente o marketing-mix, não garantem a abordagem necessária ao marketing relacional.

## 2.5. Conclusão

O conceito de marketing relacional tem sido objeto crescente de reflexão nos últimos anos. Muitos autores referem que se trata de um novo paradigma de marketing, centrado nas relações entre fornecedor e cliente ao longo do tempo.

O marketing relacional foi progredindo no seguimento de um conjunto de reflexões desenvolvidas a partir dos resultados de várias linhas de investigação, sendo elas a “Perspetiva Anglo-Australiana”, “IMP Group”, “Escola Nórdica” e “Perspetiva Norte Americana”.

Tendo presente o objetivo deste estudo, é de destacar a importância da perspetiva Anglo-Australiana, da perspetiva da Escola Nórdica de Serviços e da perspetiva Norte Americana, cujos pensamentos defendem que as organizações devem ter preocupação constante em oferecer um serviço de qualidade de modo a construírem relações positivas e duradouras com os seus clientes.

Assim, com o surgimento do marketing relacional, foi necessário repensar os 4 P's do marketing-mix, dadas as diferenças entre uma abordagem de marketing transacional e relacional. Enquanto o primeiro se focaliza numa troca em determinado momento, o marketing relacional evidencia as relações que existem ao longo do tempo.

### **3. MARKETING RELACIONAL, QUALIDADE DOS SERVIÇOS E SATISFAÇÃO DO CLIENTE**

#### **3.1. A Importância do Marketing Relacional na Satisfação dos Clientes**

Numa perspectiva de marketing relacional, quanto maior for o nível de satisfação do cliente em relação à empresa, maior será a probabilidade de o cliente permanecer nessa empresa, isto é, um dos fatores que sobressai da relação entre uma organização e os seus clientes é a satisfação (Batista & Cunha, 2012). Ennew & Binks (1996) no seu estudo efetuado na banca no Reino Unido, conclui que existe uma relação entre qualidade do serviço, relacionamento com o cliente e satisfação.

A satisfação pode ser entendida como um estado psicológico associado a uma compra em particular e que resulta da comparação estabelecida entre o nível de benefícios recebidos, com o nível em que as suas expectativas são superadas (Oliver, 1997). Vários fatores podem ser apontados como influenciadores da satisfação dos clientes, nomeadamente, produtos e serviços de qualidade, condições de pagamento, nível de atendimento, diálogo de compromisso, facilidades de compra (Batista & Cunha, 2012).

Os clientes satisfeitos passam informação boca-a-boca e influenciam positivamente outros consumidores. Oliver (1980) afirma que um cliente satisfeito pode comentar com três pessoas a relação e o serviço de excelência que lhe oferecem. Contrariamente, quando um cliente fica dececionado [com a prestação de um serviço, com uma organização, produto ou marca], isso resulta num estado de insatisfação, pelo que, neste caso, dificilmente tem intenção de voltar a comprar (Almeida et al., 2004). Desta feita, um cliente insatisfeito pode comentar negativamente com nove conhecidos o seu desagrado em relação a produtos e/ou serviços oferecidos (Oliver, 1980), colocando em causa a imagem da organização e o seu relacionamento com os clientes.

No entanto, para conseguir satisfazer o cliente e manter com este uma relação estável, é indispensável o conhecimento das suas necessidades e expectativas. Está é a conclusão do estudo efetuado por Castelo (1999), num estudo aplicado ao setor bancário espanhol. Mais ainda, segundo Reichheld (1996), uma empresa que demonstra preocupação com a satisfação dos clientes é capaz de estreitar relacionamentos com os mesmos, estabelecendo uma relação de confiança e compromisso.

A confiança, definida como a capacidade de atuar de acordo com o prometido, conduz a um maior envolvimento entre as partes, assumindo particular relevância nos serviços que o cliente percebe como envolvendo maior risco, como é o caso dos serviços bancários (Batista & Cunha, 2012). A confiança traduz-se, de acordo com Marques (2012), no aumento da duração dos relacionamentos, no acréscimo da cooperação e na redução de risco, dado que oferece um certo grau de segurança quanto ao desempenho consistente da empresa, garantindo que o cliente continuará a obter qualidade e valor em negócios futuros. No entanto, atendendo ao pensamento de Batista & Cunha (2012), a confiança também é vista como um mecanismo que influencia a satisfação do cliente, pelo que estes autores defendem que cada encontro de serviço vai contribuir, não apenas para a satisfação do cliente, mas para a sua predisposição em voltar a relacionar-se com a organização.

Assim, no panorama bancário a confiança constitui um fator essencial para o desenvolvimento de uma relação a longo prazo (Crosby et al., 1990; Priluck, 2003, citado por Martins, 2006). Bloemer et al. (1998) numa pesquisa desenvolvida no setor bancário holandês referem que o relacionamento com o cliente, principalmente o contacto, a capacidade de transmitir confiança e a empatia, têm forte influência na qualidade e na satisfação.

Aquando da análise da satisfação revela-se pertinente focar a criação de valor para o cliente. O objetivo das empresas é efetivamente gerar valor e desta forma aumentar a satisfação dos clientes. Contudo, é necessário compreender que a criação de valor, na perspectiva do cliente, aglutina a dualidade produto e prestação de serviço. Só o comportamento relacional próximo é capaz de criar valor para o cliente. No entanto, é fundamental ter em conta que nem todos os consumidores querem o mesmo tipo de intensidade de relação com uma empresa (Barnes, 1995), pelo que as organizações deverão ter conhecimento preciso das necessidades relacionais do cliente. “A natureza das relações [e paradigmas de mudança em geral] é determinada pelo [grau de] compromisso de ambas as partes e pelos laços que existem entre eles” (Liljander & Strandvik, 1995).

Segundo Sheth & Parvatiyar (1995), existem várias razões que levam os clientes a manter uma relação, nomeadamente: alcançar uma alta eficiência nas suas decisões; reduzir a tarefa de recolha de informação; alcançar uma maior consistência cognitiva nas suas decisões; e, por fim, reduzir o risco associado com decisões futuras.

Mas será que, na ótica do cliente, o desenvolvimento de relações cria mais valor? Duck (1987) sugeriu que a linguagem utilizada pelos clientes para descrever as suas relações é mais

importante para a compreensão dessas mesmas relações. Deste modo, Barnes (1994) expõe as conclusões de quarenta focus group realizados com clientes de empresas prestadoras de serviços em mercados individuais e de Business-to-Business. Em ambas as sessões de focus group, os participantes foram convidados a expressar a sua opinião acerca das empresas com os quais preferem criar ou não relações. A análise de conteúdo detalhado do focus group não foi concluído, mas foram identificadas linguagens utilizadas pelos participantes para descrever o seu contacto com uma empresa que se assemelha em certo ponto às relações interpessoais. Alguns participantes revelaram ter especial interesse em criar relações, referindo que “eles [empresas] falam comigo”, “eles [empresas] parecem que realmente se preocupam comigo”. Por outro lado, descrevem as empresas com as quais não pretendem estabelecer relações da seguinte forma: “eles [empresas] tentam evitar-me”, “eles [empresas] fazem com que me sinta apenas um número”.

Assim, é possível aferir que quando se trata de uma real aceitação das práticas de marketing relacional, é fundamental entender não só a predisposição do consumidor para se relacionar com a empresa, mas também a proficuidade de uma perspicaz adoção de medidas de relacionamento por parte da organização. A organização ao aprovar esse conjunto de estratégias relacionais transparece ao consumidor a sua atenção e preocupação com as necessidades dos seus públicos-alvo, o que contribui para que este se sinta parte integrante da organização.

Para tal, as empresas devem ter a preocupação em entregar um produto, mas preocupar-se, fundamentalmente, com o serviço prestado, pois só assim a compra será mais personalizada na perceção do cliente.

### **3.2. A Importância do Marketing Relacional na Qualidade dos Serviços**

O conceito de marketing relacional tem vindo a assumir uma importância crescente nas práticas adotadas pelas organizações. As origens desta nova abordagem estão associadas ao marketing de serviços<sup>6</sup>, pois é nesta área que a aplicabilidade do marketing relacional assume particular relevância. Gronroos (2000) afirma que o marketing relacional é o que

---

<sup>6</sup> A American Marketing Association (1960) remete o conceito de serviço unicamente para o conjunto de “atividades, benefícios ou satisfações que são colocados à venda ou proporcionados em conexão com a venda de bens”. Todavia, Regan (1963) vai um pouco mais longe defendendo que os “serviços representam ou satisfações intangíveis apresentadas diretamente (transporte, acomodação), ou satisfações intangíveis apresentadas indiretamente aquando da compra de mercadorias ou de outros serviços (crédito, entrega)”.

melhor se adequa ao setor dos serviços, uma vez que se caracteriza pela existência de interações entre os prestadores de serviços e os clientes, interações estas que provocam impacto no comportamento dos clientes.

Deste modo, a abordagem de marketing terá que ser diferente quando se trata de um serviço<sup>7</sup>. Martins (2006) refere que essa abordagem baseia-se num modelo de gestão orientado para o mercado em que o objetivo primordial da organização centra-se em servir o cliente, onde assume importância colossal a qualidade da prestação do serviço e os colaboradores que o prestam. A qualidade do serviço é fundamental para muitas organizações, “desde a satisfação dos clientes, à sua retenção e à construção da sua lealdade, à satisfação dos membros da organização e à sua retenção, ao aumento da rentabilidade, à diminuição dos custos de publicidade, à imagem da organização, etc., a influência da prestação do serviço é notória e, por vezes, fundamental para a sobrevivência de uma organização” (Batista & Cunha, 2012: 15). De acordo com os referidos autores, altos níveis de qualidade de serviço percebido resultam num aumento da satisfação do cliente e conseqüentemente na consolidação de um relacionamento com a organização (Batista & Cunha, 2012).

Leonard Berry (citado por Bitner, 1995) deu grande ênfase à abordagem do marketing relacional na prestação de serviços, frisando as novas perspectivas e tendências dos relacionamentos das organizações prestadoras de serviços com o seu mercado, particularmente com foco nos clientes rentáveis, nos diversos níveis do marketing relacional, no marketing para os colaboradores e stakeholders e na confiança como ferramenta de marketing.

O pessoal que assegura a prestação de serviços identifica três atividades essenciais para construir bons relacionamentos na prestação de serviços, nomeadamente: em primeiro lugar é de extrema importância fazer promessas passíveis de cumprir; posteriormente deve verificar-se conformidade entre o serviço prestado e a promessa de comunicação; e em terceiro lugar, o pessoal de contacto e os sistemas de produção de serviços devem igualmente contribuir para que as promessas sejam executadas (Bitner, 1995). Grönroos (1990) & Kotler (1994) (citados por Bitner, 1995) atribuíram a cada uma destas atividades, respetivamente, a denominação: marketing externo, marketing interativo e marketing interno.

---

<sup>7</sup> O marketing de serviços não pode ser abordado na mesma perspectiva do marketing direcionado para os produtos, dadas as características distintivas dos serviços. A opinião dos autores é consensual no que respeita às características atribuídas aos serviços: intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade.

As ações de marketing externo permitem que as organizações façam promessas aos seus públicos-alvo, através de diversos meios, apelidados de marketing tradicional, como publicidade, vendas, promoções especiais e preços. Porém, quando se trata de serviços revela-se pertinente o cuidado com outros fatores que para além de comunicarem a promessa da empresa, ajudam o mercado a definir as suas expectativas<sup>8</sup>, nomeadamente: o pessoal de contacto, o design e decoração das instalações, os processos (Bitner 1992/1993; Grove, Fisk & Bitner, 1992, citados por Bitner, 1995).

Assim, não basta fazer promessas, é necessário colocar em prática ações de marketing interno. Neste sentido, o pessoal de contacto e os sistemas de produção de serviços devem estar dotados de capacidades, habilidades, ferramentas e motivação de forma a proporcionar um bom serviço (Bitner, 1995). [Por exemplo: a capacidade de resposta está relacionada com a disposição de ajudar os clientes e de prestar um serviço imediato, abrangendo também a noção de flexibilidade e de adaptabilidade da prestação do serviço às necessidades do cliente (Batista & Cunha, 2012)].

A construção das relações na prestação de serviços acontece sempre que o cliente interage com a organização [quando o cliente contacta com a organização, considera-se que ocorre um “encontro de serviço” ou “momento da verdade” (Batista & Cunha, 2012: 47)] e o serviço é produzido e consumido em simultâneo – marketing interativo.

Cada vez que um cliente interage com uma organização de serviços, além de perceber se esta tem capacidade de cumprir as suas promessas, afere a sua habilidade para satisfazer as suas necessidades, determinando a possibilidade de futuros encontros (Bitner 1990; Bitner, Barras, & Tetreault 1990; Bolton & Drew 1992; Woodside, Frey & Daly, 1989, citados por Bitner, 1995). Assim, aquando da prestação do serviço, compete à organização demonstrar o seu potencial de qualidade<sup>9</sup> e transmitir confiança, de modo a aumentar a satisfação do cliente e a probabilidade de criar ou manter um relacionamento positivo (Bitner, 1995).

---

<sup>8</sup> Faché, 2000 & Lovelock et al., 1999 (citados por Batista & Cunha, 2012: 22) referem que “as expectativas dos clientes resultam da conjugação de inúmeros fatores tais como as suas experiências passadas, o conhecimento sobre o tipo de produto/serviço que querem adquirir, a comunicação feita pela empresa (publicidade, promoções, relações públicas, força de vendas), a publicidade “boca-a-boca”, o conhecimento da concorrência, etc.”.

<sup>9</sup> “A qualidade nos serviços está intimamente ligada à satisfação dos clientes (...) e mede-se pela coerência entre as expectativas e necessidades do cliente definidas à priori e a perceção obtida após a experiência do serviço” (Pinto, 2006: 270).

Zeithaml & Bitner, 1996 (citados por Batista & Cunha, 2012) reforçam a ideia de que os encontros de serviço são uma oportunidade para a organização: i) construir confiança no cliente; ii) reforçar a qualidade do serviço; iii) construir a identidade da marca; e iv) aumentar a satisfação e a lealdade dos clientes.

Contudo, nem todos os encontros são igualmente importantes na construção de relacionamentos de longo prazo, não sendo suscetível determinar quais os que têm maior impacto na construção e manutenção das relações. Por exemplo, a primeira interação entre cliente e organização assume uma importância acrescida, pois é nesta fase que se forma a primeira impressão (Bitner, 1995). Caso esse encontro não seja minimamente satisfatório, a organização nunca terá a oportunidade de construir um relacionamento. Por outro lado, se considerarmos que a empresa criou uma relação com o cliente, é pertinente mencionar que cada encontro influencia a probabilidade de continuação do relacionamento. De acordo com o referido supra, uma série de encontros positivos gera um sentimento de confiança na organização, evoluindo juntamente com o compromisso crescente do relacionamento (Hunt & Morgan, 1994). Contrariamente, uma série de encontros negativos terá o efeito inverso. Contudo, se existir uma combinação de interações positivas e negativas, esta inconformidade vai conduzir o cliente a um sentimento de insegurança, pelo que este ficará mais vulnerável aos apelos da concorrência.

Todavia, é o esforço coordenado dos funcionários, processos e clientes que permite cumprir as promessas nos serviços. Na prestação de serviços, os clientes avaliam os funcionários pela sua capacidade de entregar o serviço certo quando se trata da primeira vez, pela sua habilidade de recuperar quando algo corre mal, pela sua aptidão de lidar com casos especiais e pelas suas ações espontâneas e atitudes (Bitner, Barras, & Tetreault 1990, Bitner, Barras, Mohr, 1994, citados por Bitner, 1995).

A recuperação de serviço, especialmente quando se trata de incidentes críticos negativos, merece especial destaque, uma vez que é determinante para o reforço da satisfação e da lealdade do cliente e para a satisfação dos colaboradores (Batista & Cunha, 2012). Segundo os mesmos autores, esta recuperação pode ser feita de diversas formas, nomeadamente, através da explicação ao cliente das razões que conduziram à(s) falha(s) no serviço, através de um pedido de desculpa, através da resolução do problema no momento ou, ainda, oferecendo uma compensação (monetária ou não) ao cliente (Batista & Cunha, 2012).

As falhas no serviço e a sua eventual recuperação, como fatores influenciadores da percepção do cliente em relação à qualidade do serviço prestado, terão um impacto futuro no comportamento do cliente e na sua disposição em voltar a relacionar-se com a organização (Batista & Cunha, 2012). Para além disso, a gestão tem de ter em consideração que os clientes, também, têm expectativas quanto à forma como as organizações deverão responder às falhas de serviço (Schneider & Bowen, 1995, citados por Batista & Cunha, 2012).

A capacidade dos funcionários cumprirem as promessas da organização está fortemente dependente dos sistemas e processos adequados (Kingman- Brundage, 1989; Shostack 1987), da formação e incentivos aos colaboradores (Bowene, 1992, Henkoff, 1994, Schneider & Schechter, 1991, Heskett, Jones, Loveman Sasser & Schlesinger, 1994, citados por Batista & Cunha, 2012). Neste contexto, Fred Smith, fundador do Federal Express (citado por Batista & Cunha, 2012: 38) menciona: “Acreditamos que a satisfação dos clientes começa com a satisfação dos empregados. É por isso que aderimos fortemente à filosofia “pessoas-serviço-lucro”. Mais simplesmente, se colocarmos os nossos empregados em primeiro lugar, eles entregarão um serviço impecável e o lucro será o resultado natural” (Edvardsson et al., 1994, citados por Batista & Cunha, 2012: 38). Assim, podemos afirmar que os colaboradores desempenham um papel crítico na satisfação dos clientes, existindo autores, como por exemplo Schneider & Bowen, 1995; Zeithaml & Bitner, 1996 (citados por Batista & Cunha, 2012), que consideram a existência de uma ligação explícita entre a satisfação dos clientes e a satisfação dos colaboradores.

Heskett et al., 1994 (citados por Batista & Cunha, 2012) sugere um sistema semelhante através da “cadeia serviço-lucro”, onde reforça a ideia de que a satisfação dos clientes terá origem na cultura e na satisfação dos colaboradores. Se os colaboradores são competentes, gostam do seu trabalho e percebem a relação que mantêm com a entidade empregadora como positiva, estarão motivados a permanecer leais para com a organização, isto é, os empregados motivados procuram conhecer melhor os clientes e tendem a oferecer um serviço de maior qualidade, o que se traduz na satisfação dos clientes e na transformação de contactos superficiais em contactos relacionais duráveis (Batista & Cunha, 2012).

Além dos funcionários e dos sistemas e tecnologias, o cliente também desempenha um papel fundamental, uma vez que está presente e participa ativamente na prestação do serviço pode contribuir para a produtividade global da organização, para a qualidade do serviço e ainda para a sua própria satisfação (Mills & Morris, 1986, Bowen, 1986, Kelley, Donnelly &

Skinner, 1990, Faranda, 1994, citados por Batista & Cunha, 2012). Porém, nem sempre os clientes desempenham adequadamente as suas funções, pelo que emergem reflexões na literatura que afirmam que “o cliente não tem sempre razão”. E são estes clientes que desafiam a capacidade da organização em cumprir as suas promessas.

Bitner (1995) considerou profícuo clarificar o seguinte propósito: O que é que o cliente obtém a partir de uma relação de serviço? Berry defende que para preservar um relacionamento ambas as partes devem percecioná-lo como mutuamente benéfico. O benefício da empresa reside na fidelização de clientes (Berry & Parasuraman, 1991, Reichheld & Sasser, 1990, Reichheld, 1993, citados por Bitner, 1995). Já os clientes, além do valor inerente do serviço, recebem outros benefícios. Ter um relacionamento de longo prazo com o provedor de serviços, é sinónimo de uma relação previsível em que o consumidor pode contar com um nível consistente de qualidade (Bitner, 1995). Em certas circunstâncias, os clientes estão conscientes que a concorrência presta o mesmo serviço ou ainda melhor, mas preferem manter as relações já estabelecidas devido à sua previsibilidade e conforto. Além disso, é característico da natureza humana evitar a mudança – se o prestador de serviços conhece o cliente, sabe as suas preferências e tem serviços personalizados para atender às suas necessidades ao longo do tempo, a mudança significaria educar um novo provedor de serviços de todos estes fatores. [É ainda pertinente realçar que normalmente os custos de mudança são elevados, quer em termos monetários, quer em termos psicológicos e de tempo].

Em suma, pode-se constatar que a empresa tem que estar consciente que a sua imagem é criada e consolidada através dos “momentos da verdade”, isto é, das interações proporcionadas aos seus clientes (Batista & Cunha, 2012). Assim, para implementar uma estratégia de marketing relacional e de qualidade de serviço com sucesso, “(...) é necessário que todas as formas de interação com o cliente, seja o contacto direto, o contacto via telefone, internet, etc., sejam uma experiência positiva para o cliente” (Gitomer, 1999, citado por Batista & Cunha, 2012: 50). Desta forma, a empresa constrói uma relação mais duradoura com cada cliente, e trilha o caminho para que este se transforme num cliente satisfeito” (Batista & Cunha, 2012).

### **3.2.1. Avaliação da Qualidade dos Serviços**

#### **3.2.1.1. Modelo SERVQUAL adaptado para o Setor Bancário**

De acordo com Pinto (2003), é possível constatar que a qualidade nos serviços está intimamente ligada à satisfação dos clientes.

Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1990 (citados por Lindon et al. 2004: 565) identificaram “(...) dez critérios que servem de base à avaliação da qualidade dos serviços: tangibilidade, fiabilidade, rapidez, competência, cortesia, credibilidade, segurança, acessibilidade, comunicação e conhecimento do consumidor”. Porém, mais tarde os mesmos autores agrupam estes critérios em apenas cinco fatores fundamentais, nomeadamente: i) aspetos tangíveis – relacionado com a aparência das instalações físicas, dos equipamentos, dos funcionários e do material de comunicação; ii) confiabilidade – capacidade de executar o serviço prometido, de forma confiável e precisa; iii) capacidade de resposta – refere-se à disposição para auxiliar os clientes e fornecer o serviço dentro do prazo prometido; iv) segurança – conhecimento e cortesia dos funcionários e habilidade em inspirar confiança e segurança; v) empatia – atenção individualizada aos clientes, cortesia, sincero interesse em resolver os seus problemas.

Assim, surgiu um dos modelos mais utilizados para a medição da qualidade nos serviços, o denominado modelo SERVQUAL, segundo o qual, a diferença entre as expectativas dos clientes acerca da performance do prestador de serviços e a performance de serviços experimentada, conduzem à perceção da qualidade de serviço por parte do cliente (Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1985/1988, citados por Lindon et al. 2004).

Contudo, tendo em consideração que a qualidade percebida e a satisfação dos clientes são elementos essenciais para a competitividade das Instituições Bancárias (Martins, 2006), revela-se importante identificar os fatores que determinam a perceção de qualidade e satisfação do ponto de vista dos clientes que utilizam esse tipo de serviço, pelo que Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988) adaptaram o modelo SERVQUAL ao setor bancário (quadro 2).

QUADRO 2: ESCALA SERVQUAL – ADAPTAÇÃO PARA O SETOR BANCÁRIO

Dimensões	Escala Original	Escala adaptada para o setor bancário
<p><b>Elementos Tangíveis</b> (aparência das instalações, do equipamento, do material impresso e do pessoal).</p>	<p>1 - A empresa .... tem equipamentos de última geração.</p> <p>2 - A empresa .... tem instalações físicas visualmente atraentes.</p> <p>3 - A empresa ... tem funcionários bem vestidos e elegantes.</p> <p>4 - A aparência das instalações/ materiais estão de acordo com o tipo de serviço prometido.</p>	<p>1 - Este posto de atendimento tem instalações e equipamentos modernos.</p> <p>2 - Este posto de atendimento tem visual agradável.</p> <p>3 - Os funcionários deste posto de atendimento têm boa apresentação.</p> <p>4- Os materiais promocionais (folhetos, etc.) disponibilizados neste posto de atendimento são de fácil entendimento.</p>
<p><b>Confiabilidade</b> (capacidade de executar o serviço prometido, de forma confiável e precisa).</p>	<p>5 - A empresa ... cumpre o que promete fazer, no prazo combinado?</p> <p>6 - A empresa ... trata os problemas dos clientes, com sincero interesse.</p> <p>7 - A empresa ... realiza o serviço de forma correta, da primeira vez.</p> <p>8 - A empresa ... fornece os seus serviços no prazo prometido.</p> <p>9 - A empresa ... mantém os seus registros atualizados.</p>	<p>5 - Este posto de serviço cumpre o que promete aos seus clientes.</p> <p>6 - Este posto de atendimento demonstra sincero interesse em resolver qualquer problema que surge.</p> <p>7 - Neste posto de atendimento, os serviços bancários são feitos corretamente, da primeira vez.</p> <p>8 - Este posto de serviço oferece os seus serviços, no prazo em que se compromete a fazê-lo.</p> <p>9 - Este posto de serviço preocupa-se em realizar o seu trabalho, sem cometer erros.</p>

<p><b>Capacidade de Resposta</b> (disposição para auxiliar os clientes e proporcionar-lhes atendimento imediato).</p>	<p>10 - A empresa ... não informa os seus clientes, exatamente, quando os serviços serão realizados.</p> <p>11 - Os empregados desta empresa não fornecem, prontamente, os serviços prometidos.</p> <p>12 - Os empregados desta empresa nem sempre demonstram boa vontade em ajudar os clientes.</p> <p>13 - Os empregados desta empresa estão ocupados demais, para atender, prontamente, as dúvidas dos seus clientes.</p>	<p>10 - Os funcionários deste posto de atendimento oferecem informações corretas aos clientes.</p> <p>11 - Os funcionários deste posto de atendimento esclarecem, prontamente, as dúvidas dos clientes.</p> <p>12 - Os funcionários deste posto de atendimento demonstram sempre boa vontade em atender os clientes.</p> <p>13 - Neste posto de atendimento, há funcionários que estão sempre disponíveis para atender às solicitações dos clientes.</p>
<p><b>Segurança</b> (conhecimento e cortesia dos empregados e habilidade em inspirar confiança).</p>	<p>14 - Os empregados desta empresa são confiáveis.</p> <p>15 - As transações realizadas pelos empregados desta empresa são confiáveis.</p> <p>16 - Os empregados desta empresa são educados.</p> <p>17 - Os empregados desta empresa contam com suporte necessário para realizarem o seu trabalho, de forma adequada.</p>	<p>14 - O comportamento dos funcionários deste posto de atendimento inspira confiança aos clientes.</p> <p>15 - Os serviços bancários realizados neste posto de serviços são confiáveis.</p> <p>16 - Os funcionários deste posto de atendimento são educados e amáveis com os clientes.</p> <p>17 - Os funcionários deste posto de atendimento têm conhecimento suficiente para esclarecer as questões dos clientes.</p>
<p><b>Empatia</b> (atenção</p>	<p>18 - A empresa ... não dispensa atenção individual aos seus clientes.</p>	<p>18 - Este posto de atendimento oferece atenção individual aos seus clientes.</p>

<p>individualizada aos clientes, cortesia, sincero interesse em resolver os problemas dos clientes)</p>	<p>19 - Os empregados da empresa ... não oferecem atendimento personalizado aos seus clientes.</p> <p>20 - Os empregados da empresa ... desconhecem as necessidades dos clientes.</p> <p>21- A empresa ... não coloca os interesses dos seus clientes em primeiro lugar.</p> <p>22 - Os horários que a empresa destina ao atendimento de todos os seus clientes não são convenientes.</p>	<p>19 - O horário de funcionamento deste posto de atendimento é conveniente para os clientes.</p> <p>20 - Este posto de atendimento tem funcionários que dedicam atenção individual aos seus clientes.</p> <p>21 - Os funcionários deste posto de atendimento demonstram verdadeiro interesse pelos clientes.</p> <p>22 - Os funcionários deste posto de atendimento entendem as necessidades específicas dos seus clientes.</p>
---	---	--

Fonte: Parasuraman, Berry & Zeithalm, 1988

Com esta adaptação do modelo SERVQUAL, os autores procuraram obter uma abordagem mais profunda e fiel do contexto dos serviços bancários (Parasuraman, Berry & Zeithalm, 1988), pelo que desde a década de 90 o modelo tem vindo a ser aplicado no setor bancário com vista à avaliação da qualidade dos serviços.

Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988), defendem que a “confiabilidade” e a “capacidade de resposta” são consideradas pelos clientes como as dimensões mais importantes. Por outro lado, o estudo de Baccaro & Galão (2012) numa Instituição Bancária em Londrina, conclui que a “segurança” é a dimensão mais importante para os clientes, dado que inclui o conhecimento e cortesia dos funcionários, bem como a sua habilidade em inspirar confiança e segurança, podendo “(...) estar associado à necessidade por parte do cliente de se sentir seguro em fazer transações numa Instituição Bancária” Baccaro & Galão (2012: 102).

Porém os estudos relacionados com o modelo SERVQUAL originaram o aparecimento de uma nova ferramenta dentro da área dos serviços bancários. Bahia & Nantel (2000) conceberam um o modelo intitulado “BSQ - Banking Services Quality”, que se baseia numa escala para a mensuração da qualidade percebida nos serviços bancários. Todavia, no

seu estudo, os autores demonstram que o BSQ não pode ser considerado um instrumento independente do SERVQUAL, incluindo uma outra dimensão que se centra no portfólio de serviços (Bahia & Nantel, 2000).

### **3.3. Conclusão**

A leitura desta secção leva a concluir que o marketing relacional está positivamente associado à qualidade do serviço e à satisfação do cliente.

O contacto com os clientes constitui cada vez mais uma fonte importante da qualidade do serviço e da satisfação do cliente, ou seja, a satisfação dos clientes é alcançada pelas empresas que conseguem promover continuamente a melhoria do relacionamento com os clientes e a qualidade dos serviços prestados. Assim, o marketing relacional é indispensável nos serviços, pois além da vantagem competitiva, o marketing relacional oferece condições para tornar os serviços mais tangíveis, relevantes e atrativos.

Um dos modelos mais utilizados para avaliar a satisfação do cliente bancário relativamente à qualidade do serviço é o modelo SERVQUAL, adaptado ao setor bancário, aliado ao modelo BSQ - Banking Services Quality.

## **4. MARKETING RELACIONAL NO SETOR BANCÁRIO**

### **4.1. Setor Bancário em Portugal**

Nos anos 50 e 60 o setor bancário português era caracterizado pela sua tranquilidade, pois as suas atividades eram dominadas, principalmente, pela receção de depósitos (maioritariamente de particulares) e concessão de empréstimos (maioritariamente a empresas) (Martins, 2006).

No entanto, desde os anos 80, tem-se assistido a amplas transformações no mercado bancário. Estas alterações são referentes, essencialmente, a dois fatores, nomeadamente: “a desregulamentação e a liberalização do setor”, passando nesta altura a estratégia dos Bancos a ser focada no “preço, isto é, as taxas de juro ativas e passivas” (Martins, 2006: 174).

A década de 90 é marcada pelo aparecimento de grupos privados, com elevada capacidade de investimento, com novos meios técnicos, avançados tecnologicamente, onde ressalta a grande competência de gestão. Estes fatores permitiram que o sistema bancário nacional se tornasse mais competitivo, procurando disponibilizar múltiplos produtos e serviços inovadores, oferecendo assim mais opções de escolha para os clientes. Neste cenário de crescimento estratégico a banca tem direcionado os seus esforços para o desenvolvimento de estratégias que possam efetivamente ir ao encontro das necessidades dos clientes.

É neste contexto, que o marketing emergiu nos Bancos portugueses como uma nova força competitiva (Proença, 1992).

### **4.2. Marketing Bancário**

A aplicação das técnicas de marketing no setor bancário conduz ao aparecimento do conceito marketing bancário. O marketing bancário é um marketing muito específico, não apenas por se referir ao setor dos serviços, mas também por apresentar características muito próprias e por isso não encontradas em outras categorias de serviços (Toledo, 1978). Trata-se de um conceito recente que compreende um conjunto de ações desenvolvidas, de forma coesa e constante, por parte de uma Instituição de crédito, “(...) para conceber, criar e vender produtos e serviços para satisfazer as necessidades dos clientes e, simultaneamente, para aumentar a sua rentabilidade” (Caiado 1998: 328).

O marketing é um instrumento cada vez mais influente no crescimento das Instituições Bancárias, sobretudo porque estas desempenham um papel crucial na economia nacional. Hoje, os Bancos têm necessidade de estudar o cliente, as suas necessidades e desejos, de modo a gerar produtos e serviços que possam responder adequadamente. É neste sentido que as estratégias de marketing funcionam como forte aliado do setor bancário para proliferar no mercado, melhorando as suas performances e conseguindo rivalizar com a concorrência.

Se há uns anos atrás a apatia e a falta de personalização do cliente bancário funcionavam como fator de fidelização, evidenciando desta forma o grau de importância que era atribuído às Instituições Bancárias, esta perspectiva mudou radicalmente. Mais recentemente os Bancos tomaram consciência da conveniência de identificar segmentos de clientes lucrativos e de explorar oportunidades transversais ao setor (Martins, 2006). Hoje em dia o cliente é percebido como o foco de todas as atenções e o setor bancário é um dos setores que canaliza mais investimentos ao nível das estratégias de marketing.

### **4.3. Marketing Relacional aplicado ao Setor Bancário**

A inserção do marketing nas Instituições Bancárias nacionais começou com uma abordagem tradicional, sendo as estratégias de marketing bancárias, inicialmente baseadas nas variáveis do marketing-mix tradicional (Martins, 2006).

No entanto, o marketing relacional tem sido referenciado como uma estratégia indispensável para as agências bancárias conseguirem acompanhar o célere crescimento que se verifica na envolvente, uma vez que o domínio do marketing relacional está diretamente relacionado com os elementos chave dos Bancos: “(...) compreender os clientes, adaptar as ofertas às suas necessidades e evitar a saída dos clientes para a concorrência” (Martins, 2006: 77). O marketing relacional é mais apropriado quando o cliente quer um serviço personalizado, como é o caso de um conjunto de produtos e serviços bancários complexos, onde a maioria dos clientes prefere que as suas decisões sejam aconselhadas pelo conhecimento que os empregados bancários têm sobre os produtos e serviços disponíveis (Martins, 2006).

Verifica-se complexidade de alguns produtos e serviços bancários, bem como um contacto permanente entre o cliente e o Banco, assim como motivação humana que os clientes têm em estabelecer relações com o Banco e os seus funcionários. Os Bancos não têm

alternativa a assumir a importância da relação com os seus clientes, onde se destaca uma estratégia de gestores de conta e de informação através da base de dados (Martins, 2006).

Algumas pesquisas, como as de Sheth & Parvatiyar, 1995, Reichheld & kenny, 1990, Milchell, 1995 (citados por Martins, 2006: 77), demonstram que “(...) a maior rentabilidade dos Bancos está associada a práticas de marketing relacional”. Relacionamentos prolongados no setor bancário estão associados a um maior volume de aplicações e crédito dos clientes, menores custos relativos a servir o cliente e maior propensão para a venda cruzada<sup>10</sup> (Martins, 2006).

Castro, 1997 (citado por Martins, 2006) justifica a necessidade de aplicação do marketing relacional no setor bancário por diversos motivos: i) custa mais conquistar novos clientes do que reter os já existentes; ii) a ameaça da concorrência à base de clientes da Instituição Financeira; iii) os relacionamentos permitem a diferenciação; iv) a relação é potenciadora de uma oferta diversificada e inovadora de produtos financeiros.

Porém, os benefícios do marketing relacional não são apenas para a Banca. De acordo com Martins (2006), as relações estáveis entre as Instituições Bancárias e os seus clientes apresentam benefícios colossais para ambas as partes – para os Bancos constitui, essencialmente, a sua fonte de lucro, já os clientes podem usufruir de uma estreita relação com o Banco, através do Gestor de Conta que também lhe apresentará propostas de produtos e serviços adaptados às suas necessidades específicas e o acesso privilegiado a novos produtos.

A relação com o cliente é um ativo que tem que ser gerido, uma vez que tem fortes possibilidades de ser lucrativo para a Instituição Bancária. Um relacionamento bem-sucedido passa por confiança mútua e lealdade, interação e diálogo, compromisso, empatia e um desempenho satisfatório do papel de cada parte da relação. Estes são elementos chave de uma estratégia de marketing relacional e que se diferenciam do marketing tradicional. Assim, os Bancos têm que ter a habilidade de compreender os seus clientes e as suas preferências individuais, expectativas e alterações de necessidades, de modo a responder eficaz e eficientemente (Martins, 2006).

---

<sup>10</sup> Alves & Bandeira, 2001 (citados por Martins, 2006: 135) referem que venda cruzada consiste em “(...) oferecer simultaneamente dois ou mais produtos, geralmente complementares, num pacote, a um preço global inferior à soma dos preços de cada um dos produtos em separado”.

#### **4.4. Conclusão**

O setor bancário é caracterizado pelo envolvimento entre clientes e Instituição.

A aplicação das técnicas de marketing relacional no setor bancário emerge como uma vantagem competitiva, sendo que o papel principal é da responsabilidade do Gestor de Conta. O Gestor de Conta conhece a oferta do Banco e as necessidades do cliente, pelo que compete a este promover a proximidade e melhoria da relação entre o Banco e o cliente.

## **5. METODOLOGIA**

### **5.1. Introdução**

Na primeira parte deste trabalho, foi efetuada uma revisão de literatura que servirá de suporte teórico a toda a investigação.

Nesta fase, de acordo com diversos autores, o processo de pesquisa de marketing cumpre com um conjunto de etapas que orientam o projeto desde a sua concepção até às conclusões e limitações do estudo, pelo que os autores apresentam uma linha orientadora comum: “(...) a existência de um problema que vai ser pesquisado com o objetivo de encontrar uma resposta; são definidos os objetivos e elaboradas as hipóteses. O teste das hipóteses obriga à recolha de informação e sua análise, permitindo por fim obter a resposta ao problema” (Martins, 2006: 186).

Assim, a metodologia adotada seguirá o estudo efetuado por Martins (2006).

### **5.2. Aproximação ao Problema**

As análises desenvolvidas na revisão de literatura permitem identificar o marketing relacional e a qualidade do serviço como conceitos determinantes da satisfação que os clientes demonstram pelos seus Bancos.

Assim, diversos estudos efetuados junto do setor bancário, alguns deles já referidos, avançam com este pensamento.

Caruana (2002) num estudo sobre as Instituições Bancárias em Malta conclui que, a qualidade do serviço tem forte influência na satisfação e no desenvolvimento da relação com o Banco. Beerli et al. (2004) corroboram esta ideia, com base nas conclusões retiradas a partir do estudo que estes autores desenvolveram junto do setor bancário espanhol.

Por outro lado, o Council on Financial Competition, 1999 (citado por Martins, 2006: 248) evidencia apenas o papel das reclamações para a satisfação do cliente bancário. O autor salienta que na banca uma reclamação bem resolvida aumenta a satisfação, frisando que “(...) as reclamações são a ponta do iceberg das deficiências que existem, verificando-se que apenas 2% dos clientes insatisfeitos formalizam o seu descontentamento”.

Ennew & Binks (1996) vão um pouco mais longe, pois de acordo com o estudo efetuado na banca no Reino Unido, referem a importância da qualidade, avançando com uma relação positiva entre qualidade do serviço, relacionamento com o cliente, satisfação, fidelização e rentabilidade. Bloemer et al. (1998) numa pesquisa desenvolvida no setor bancário holandês referem que o relacionamento com o cliente, principalmente o contacto, a capacidade de transmitir confiança e a empatia, têm forte influência na qualidade e na satisfação.

### **5.3. Identificação do Problema**

Como vimos, diversos estudos associam a satisfação dos clientes à qualidade do serviço e ao relacionamento entre empresa e cliente. Mais ainda, grande parte dos estudos efetuados realça a importância e a necessidade que as empresas, e os Bancos em particular, têm de ter clientes satisfeitos. Reconhecida esta necessidade, coloca-se o problema de saber se a qualidade do serviço e o relacionamento entre empresa e cliente têm influência na satisfação do cliente bancário.

### **5.4. Objetivos do Estudo**

O principal objetivo do estudo é analisar se existe uma relação entre a qualidade do serviço e o relacionamento entre empresa e cliente com influência na satisfação do cliente bancário. Pretende-se saber se a satisfação que os clientes demonstram em relação à Sucursal objeto de estudo está associada à qualidade do serviço.

### **5.5. Hipóteses de Investigação**

#### **➤ Implementação de práticas de marketing relacional**

O relacionamento entre as organizações e os seus clientes é um elemento chave da estratégia de marketing de serviços, pelo que a relação assume-se como uma vantagem competitiva. Martins (2006) cita o caso dos Bancos em que, tradicionalmente, as estratégias competitivas baseiam-se em elementos materiais que, contrariamente às relações, são facilmente imitáveis (por exemplo: o produto, o preço, a tecnologia...).

As grandes mudanças que se verificaram na sociedade levaram à ênfase do relacionamento entre os clientes e os Bancos. Na década de 90, Pierre et al. & Christopher et al. (citados por Martins, 2006) destacaram a tendência das Instituições Bancárias para estabelecer relações duradouras com os seus clientes.

Assim, tomando em consideração que o marketing relacional emerge como um novo modelo para o setor bancário (Martins, 2006), propomos a seguinte hipótese:

### **H1: A Sucursal implementa práticas de marketing relacional.**

#### **➤ Qualidade do Serviço vs Satisfação do cliente**

A satisfação dos clientes aliada à qualidade percebida constituem fatores fundamentais para a competitividade das organizações bancárias. No estudo de Tinoco et al. (2010), efetuado no setor bancário, os resultados obtidos destacam como principais determinantes da satisfação de clientes, a confirmação de expectativas e a qualidade percebida.

A avaliação da qualidade do serviço resulta da comparação entre a percepção do serviço recebido e da expectativa do serviço que esperavam receber (António, 1995 & Lovelock et al., 1999, citados por Batista & Cunha, 2012). Desta forma, apenas quando se igualar ou exceder as expectativas dos clientes será alcançada a qualidade de serviço. Por outro lado, quando a prestação de serviço não satisfizer as expectativas dos clientes, a qualidade do serviço será inaceitável.

As empresas que integram estratégias de marketing/marketing relacional na sua filosofia de gestão procuram direcionar os seus esforços para que os clientes reconheçam qualidade nos seus serviços, uma vez que “(...) quando os clientes estão satisfeitos com a qualidade do serviço da empresa”, existe maior probabilidade para a criação e manutenção de uma relação positiva e de longo prazo (Batista & Cunha, 2012: 42).

Neste contexto, Boulding et al. (1993) defendem ainda a existência de uma relação positiva entre a qualidade do serviço e a intenção comportamental de continuar a desenvolver um relacionamento com a empresa. Por outro lado, Almeida et al. (2004) afirma que quando um cliente está dececionado com uma organização, isso resulta num estado de insatisfação, pelo que, dificilmente tem intenção de voltar a relacionar-se com a organização.

Assim, tomando em consideração que a qualidade do serviço está estreitamente relacionada com a satisfação do cliente e com a intenção deste em continuar a relacionar-se com a empresa, propomos as seguintes hipóteses:

**H2: A qualidade do serviço relaciona-se positivamente com a satisfação do cliente.**

**H3: A qualidade do serviço relaciona-se positivamente com a intenção do cliente em continuar a desenvolver uma relação positiva de longo prazo com a Sucursal.**

**H4: A satisfação do cliente relaciona-se positivamente com a intenção do cliente em continuar a desenvolver uma relação positiva de longo prazo com a Sucursal.**

## **5.6. Método de Investigação Selecionado**

Para a verificação das hipóteses formuladas e de forma a cumprir os objetivos da pesquisa, é necessário escolher o método de investigação mais apropriado.

Assim, a metodologia desta investigação segue uma abordagem que combina uma análise de natureza qualitativa e outra de natureza quantitativa, em fases sequenciais [tal como num estudo efetuado no setor bancário no Brasil (Kondo et al., 2009)].

Na fase qualitativa, o estudo explora e aprofunda, na perspetiva dos profissionais bancários, a importância do marketing relacional e da qualidade do serviço no contexto das interações bancárias, e de seguida, na fase quantitativa, analisa-se, do ponto de vista do cliente, a importância da qualidade do serviço e do relacionamento para a satisfação do cliente bancário.

De entre as diversas opções dentro de uma abordagem qualitativa e de forma a dar resposta à Hipótese 1 desta investigação, as entrevistas em profundidade, uma das técnicas mais utilizadas na investigação qualitativa, foram consideradas a técnica que melhor permite explorar as componentes do processo. Também em diversos estudos de caso se recorreu a esta técnica: i) no estudo efetuado por Larán et al. (2004), que pretendeu descrever e analisar a postura de grandes empresas brasileiras [inclusive Instituições Bancárias] para a criação e manutenção de relacionamentos com consumidores finais, os autores preferiram adotar uma

abordagem qualitativa, recorrendo às entrevistas em profundidade, conduzidas a partir de um guião semi-estruturado; ii) na investigação realizada por Kondo et al. (2009), os autores procuraram identificar e analisar quais as ações de marketing relacional colocadas em prática por nove Instituições Bancárias no Distrito Federal [Brasil], e ainda quais as suas estratégias para a fidelização de clientes. Para tal, a pesquisa foi desenvolvida em duas fases [assim como no estudo que esta dissertação apresenta], ou seja, inicialmente a pesquisa abrangeu 9 gestores dos principais Bancos (técnica das entrevistas estruturadas) e, posteriormente, 399 clientes.

Para avaliar a satisfação do cliente bancário relativamente à Sucursal Millennium bcp, decidimos por uma pesquisa de carácter quantitativo, recorrendo à aplicação de questionários. Este método de investigação segue exemplos de diversos estudos de caso, nomeadamente: i) no seguimento do estudo de Kondo et al. (2009), e como referido supra, a segunda fase da pesquisa, isto é, junto dos clientes bancários, foram aplicados questionários estruturados com a finalidade de analisar a perceção dos clientes em relação às seguintes variáveis: “atendimento personalizado, periodicidade do contacto, dependência da agência, postos adicionais de atendimento fora da agência, acesso via internet e telefone”, vistas de diversos ângulos, de modo a possibilitar uma observação da efetividade das estratégias adotadas pelos Bancos; ii) no estudo empírico desenvolvido por Colgate & Danaher, 2000 (citados por Marques, 2012), cujo objetivo era estudar o impacto da implementação de uma estratégia de marketing relacional no setor bancário, o método de investigação adotado centrou-se na aplicação de questionários junto de clientes bancários, sendo os inquiridos selecionados aleatoriamente a partir da lista telefónica; iii) na investigação efetuada por Martins (2006), cujo problema se centrou na análise da fidelização dos clientes nos Bancos portugueses, utilizando as opiniões de clientes dos dois maiores Bancos Nacionais, Millennium bcp e Caixa Geral de Depósitos (CGD), os dados foram obtidos a partir de um questionário; iv) a Caixa Económica Federal (Instituição Bancária no Brasil) desenvolveu, em 2005, um estudo para avaliar a qualidade percebida pelos clientes, utilizadores dos serviços financeiros prestados pelos vinte Correspondentes Bancários da Caixa Económica Federal, localizados no município de Divinópolis (Brasil), sendo a recolha dos dados efetuada por meio de questionários.

Assim, é possível aferir que a utilização de questionários nos casos referidos revela um uso extensivo do método do inquérito para estudar a temática da avaliação da satisfação.

### **5.6.1. As Entrevistas**

A pesquisa qualitativa “assenta numa abordagem suficientemente flexível e dinâmica de modo a procurar assegurar o maior aprofundamento possível da compreensão das atitudes e comportamentos” (Lopes, 2007: 53).

De entre os vários métodos de recolha dos dados numa abordagem qualitativa, as entrevistas em profundidade, realizadas face to face, foram selecionadas para a investigação junto dos profissionais bancários. Este tipo de entrevista proporciona uma grande riqueza de detalhes, possibilita o entrevistado de se exprimir oralmente e é o “único método ou técnica que garante que a pessoa inquirida corresponde efetivamente à selecionada/exigida e consequentemente assegura a representatividade da amostra (...)” (Lopes, 2007: 51).

O grau de estruturação da entrevista recaiu no tipo de entrevista semi-estruturada [assim como no estudo de caso efetuado por Larán et al. (2004) com diversas empresas brasileiras, incluindo Instituições Bancárias], ou seja, existe um formato de perguntas preparado previamente, o denominado guião, que serve de eixo orientador ao desenvolvimento da entrevista. No entanto, a entrevista segue o seu rumo, cabendo ao entrevistador perceber se deve e quando deve voltar ao seu guião de perguntas pré-estabelecidas. Deste modo, além de a entrevista resultar numa troca de informação rica e direta, permite o ajustamento/adaptabilidade ao entrevistado, através da possibilidade de introduzir novas questões, da oportunidade para questionar e do elevado grau de flexibilidade na exploração das questões (Lopes, 2007).

### **5.6.2. Alvos da Entrevista**

Uma vez escolhida a entrevista em profundidade como processo de recolha dos dados junto da Instituição Bancária, o número de entrevistados será reduzido.

O contacto inicial foi estabelecido com o sub-gerente, de modo a verificar junto deste quem é que poderia estar mais habilitado a colaborar no estudo. Assim, considerou-se pertinente entrevistar o próprio sub-gerente e três gestores de cliente, dado que são profissionais que se revelam conhecedores das temáticas objeto de estudo, nomeadamente no que concerne às estratégias de marketing relacional e, no caso dos gestores de cliente, são eles que contactam com o cliente.

Para preservar o anonimato dos sujeitos entrevistados, estes serão sempre referidos no masculino e no singular, salientando apenas a função/cargo que ocupam. Mais ainda, foi atribuído um código a cada um, seguindo a seguinte regra: o sub-gerente tem o código “SG” e os gestores de clientes o código “GC1”, “GC2” e “GC3”.

### **5.6.3. Processo de Recolha dos Dados**

Após a caracterização dos alvos da entrevista, revela-se pertinente formular as questões que são parte integrante do plano de entrevista a concretizar junto dos intervenientes no estudo. Para facilitar e auxiliar a condução das entrevistas, como já referido, foi elaborado um guião (anexo 1). Embora o encadeamento dos tópicos estivesse pré-definido, os inquiridos ditaram a sequência com que eram colocadas as questões, ou seja, “(...) a resposta dada... ao último tópico apresentado, dá normalmente origem ao próximo tópico a colocar” (Lopes, 2007: 53), de forma a obter uma visão precisa dos factos e maior riqueza de informação.

A entrevista teve início com a colocação de uma pergunta aberta, abrangente e compreensível (Perry, 1998), convidando o entrevistado a falar acerca da importância que revela para a Sucursal a criação e manutenção de relações com os seus clientes. As entrevistas são o “método ou técnica que permite um melhor e mais adequado aprofundamento e concretização das chamadas perguntas de resposta abertas (...)” (Lopes, 2007: 51).

A anteceder a realização das entrevistas, todos os entrevistados foram contactados previamente, via telefónica, a fim de lhe ser feita uma breve introdução ao projeto de investigação, comunicar o objetivo da entrevista, a duração prevista para a mesma, os motivos pelos quais foram selecionados para fazer parte do estudo, bem como agendar a data, hora e local.

Todas as entrevistas foram conduzidas por um único entrevistador [a autora da presente dissertação], cabendo a esta um papel fundamental, na medida em que teve que procurar assumir uma postura de disponibilidade e interesse por toda a informação proferida e não emitir qualquer opinião suscetível de influenciar o discurso do entrevistado.

Para preservar integralmente toda a informação, condição indispensável para facilitar a sua posterior análise e interpretação, todas as entrevistas foram gravadas, com prévia autorização do entrevistado.

#### 5.6.4. Guião

O guião a seguir em cada entrevista individual foi elaborado com base no estudo de Moraes et al. (2012), pelo que descrevemos resumidamente o contexto do trabalho do autor referido.

O estudo de Moraes et al. (2012) teve como objetivo descrever as estratégias de marketing relacional colocadas em prática pela empresa “Computer Store”, segundo a perspectiva dos colaboradores e gestores. A metodologia adotada combinou uma abordagem de natureza qualitativa e quantitativa, possuindo um caráter exploratório apresentado sob a estratégia de estudo de caso. Para efeito deste estudo, foi tida em consideração uma amostra de 26 colaboradores, que representa 30% do universo de colaboradores que trabalham na empresa Computer Store. A preferência por esses indivíduos deveu-se ao facto dos mesmos fazerem parte do processo produtivo do serviço de vendas e participarem diretamente nas ações de marketing relacional. A pesquisa foi efetuada em duas etapas: na primeira recorreu-se à aplicação de um questionário semi-estruturado com perguntas fechadas para os colaboradores do setor de vendas da empresa, a abordar as principais estratégias utilizadas pela empresa para captar, reter e fidelizar os clientes; a segunda etapa contemplou a técnica das entrevistas face-to-face realizadas individualmente com o gerente da empresa, o gestor de marketing e o gestor da loja. As entrevistas com o gerente e gestores envolveram as seguintes questões: i) qual a sua definição para marketing de relacionamento; ii) qual a importância que revela para a empresa uma gestão focada no relacionamento com o cliente; iii) como é que define a relação que desenvolve com os seus clientes; iv) os clientes valorizam essa relação; v) quais os objetivos e os benefícios associados a uma gestão focada no relacionamento com o cliente; vi) a empresa desenvolve alguma ação de marketing para atingir os objetivos (Moraes et al., 2012). A utilização das entrevistas neste estudo permitiu obter respostas que traduziram a perceção dos entrevistados em relação às ações, estratégias e tecnologias adotadas. Os resultados revelam que o estabelecimento recorre à utilização de estratégias, ações e ferramentas direcionadas à criação e manutenção do relacionamento com os seus clientes, nomeadamente através da segmentação, diferenciação e interação com os clientes do cartão fidelidade, da personalização de produtos e serviços oferecidos, da base de dados (que ao conter informação relacionada com os consumidores, permite agir de forma estratégica na relação com o cliente), das ações de pós-venda (usadas para avaliar a satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados, mas também para estabelecer laços mais duradouros). Os

resultados demonstram ainda a existência de uma relação positiva entre as práticas de marketing relacional, para captar e reter clientes, e a melhoria crescente do desempenho da empresa.

#### **5.6.5. O Questionário**

O método utilizado para a recolha dos dados junto dos clientes foi o questionário. Esta opção permite a recolha de uma quantidade significativa de informação sobre uma amostra retirada de uma população de dimensão considerável, ou seja, a principal vantagem deste método “(...) é poder recolher um grande número de dados sobre um inquirido de uma só vez”, permitindo examinar as relações entre as variáveis em estudo (Martins, 2006: 192).

Existem diversas formas de aplicação dos questionários, sendo os mais básicos através de contacto pessoal, por telefone, via postal e via eletrónica. No presente trabalho optou-se por enviar os questionários através de correio eletrónico. Os questionários enviados por este meio apresentam diversas vantagens, mais especificamente: i) pode proporcionar respostas mais refletidas, uma vez que os sujeitos respondem nos seus tempos livres (contrariamente aos questionários telefónicos); ii) sendo o questionário anónimo, os inquiridos sentem mais liberdade para responder o que realmente pensam; iii) o trabalho de responder e enviar de volta um questionário por e-mail é menor do que pelo correio convencional; iv) pelas suas características, o questionário aplicado via e-mail implica custos muito mais reduzidos, pois evita as deslocações [questionários por contacto pessoal], despesas com o custo das chamadas [questionários por telefone] e com o correio [questionários via postal] (Mattar, 1996).

Nos questionários, decidimos apenas por colocar questões fechadas [assim como no estudo de Martins (2006)] de forma a evitar a dispersão dos inquiridos para aspetos irrelevantes ao nosso estudo e também por considerarmos ser uma forma mais simples de resposta e de análise de resultados.

Assim, iniciámos o questionário com uma questão que serve de filtro aos questionários que podemos considerar válidos para o estudo. A questão procura averiguar se o respondente é [ou não] cliente da Sucursal Millennium bcp, alvo de estudo. Esta questão é crucial para o nosso trabalho, uma vez que pretendemos estudar apenas aqueles que são efetivamente clientes da Sucursal.

De salientar ainda que, nos questionários procurou-se salvaguardar a privacidade e anonimato do inquirido, não sendo solicitado qualquer dado particular do sujeito, e na elaboração das questões houve cuidado em que “(...) o texto fosse simples, direto e familiar aos inquiridos, sem sentido ambíguo, não tendencioso e com instruções inteligíveis (...)” (Martins, 2006: 195).

#### **5.6.6. Modelo(s) de Elaboração do Questionário**

Como vimos na primeira parte deste trabalho, um dos modelos mais utilizados para a medição da qualidade nos serviços é o modelo SERVQUAL, desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985/1988). Assim, na perspectiva de que a qualidade percebida está diretamente associada ao marketing relacional e que ambos são determinantes da satisfação dos clientes de serviços (Batista & Cunha, 2012), e da utilização do modelo SERVQUAL no setor bancário, o questionário será desenvolvido, essencialmente, com base neste modelo. Além disso, tal como sugerido no modelo “BSQ” de Bahia & Nantel (2000) e como no questionário aplicado na investigação de Martins (2006), consideramos pertinente incluir uma secção de questões relacionadas com a oferta de produtos e serviços oferecidos pela Sucursal.

Seguidamente às questões referentes aos “elementos tangíveis”, “confiabilidade”, “capacidade de resposta”, “segurança”, “empatia” e “grau de satisfação relativamente a produtos e serviços”, segue-se uma secção que solicita ao inquirido que, tendo em consideração o seu envolvimento financeiro com a Sucursal, indique “as razões para a escolha do Millennium bcp”. Esta secção de questões teve como base o inquérito de satisfação que o Millennium bcp envia aos seus clientes anualmente, de modo a obter a perceção destes em relação ao serviço prestado.

O questionário contempla ainda uma área de “Apreciação Global”, questionando os inquiridos relativamente às suas intenções comportamentais enquanto clientes do Millennium bcp. Assim, as intenções comportamentais foram medidas, de acordo com o sugerido por Zeithaml et al. (1996), através de duas questões relacionadas com a retenção do cliente, nomeadamente: i) “Tenciona continuar a desenvolver uma relação positiva de longo prazo com o Millennium bcp”; ii) “Da próxima vez que necessitar de mais produtos ou serviços financeiros utilizará o Millennium bcp” e uma questão que procura averiguar a disponibilidade

do inquirido para recomendar a Sucursal, “Recomendaria o Millennium bcp a um familiar ou amigo”.

Ainda nesta secção de “Apreciação Global”, foi incluída uma questão de controlo, destinada a analisar a perceção geral dos sujeitos acerca do Millennium bcp, ou seja, a questão apresentada foi “considera o Millennium bcp um Banco...”. Desta forma, foram mencionados diversos itens, sobre os quais o inquirido assinalava a sua opinião, desde “concordo totalmente” a “discordo totalmente”.

Finalmente, a última parte solicita a caracterização demográfica do respondente, tal como no questionário aplicado no estudo de Martins (2006).

#### **5.6.7. Escala de Likert**

As escalas mais utilizadas para medição de cada item de um questionário são as escalas de likert, variando entre 5 e 7 pontos. Hill (2000: 124) menciona que “não é boa ideia usar mais do que sete respostas alternativas”, frisando ainda que “na maioria dos casos, cinco alternativas são suficientes, sobretudo no caso de perguntas que se pretende avaliar atitudes, opiniões, gostos ou graus de satisfação”.

O mesmo autor realça que, no caso do número de opções de resposta ser ímpar, poderá incentivar os inquiridos a optar por uma resposta neutra. Esta tendência pode dar origem a respostas falsas, uma vez que não permite obter uma representatividade das verdadeiras opiniões dos indivíduos. Contudo, sendo o questionário anónimo e não havendo contacto pessoal com o respondente [dado que o questionário é enviado via e-mail], Hill (2000) considera que o risco de obter respostas neutras é mínimo, dado que os inquiridos têm maior sentido de “segurança” e liberdade para dar respostas verdadeiras.

Marques (2012), vai ao encontro da perspectiva de Hill, aconselhando a utilização de uma escala de 5 pontos. A autora destaca, com a utilização do modelo SERVQUAL transformado para o setor bancário, que o grau de concordância em relação a cada uma das afirmações deve ter apenas 5 opções de resposta, desde “totalmente satisfeito” a “totalmente insatisfeito”.

De mencionar que as escalas de likert [independentemente do número de opções de resposta] são aconselhadas por vários autores [como Hill (2000) e Marques (2012)] e utilizadas

em diversos estudos, incluindo em estudos em que o questionário foi elaborado com base no modelo SERVQUAL. A título de exemplo, a investigação efetuada pela Caixa Económica Federal (2005), recorreu ao modelo SERVQUAL adaptado ao setor bancário, sendo as questões medidas numa escala de Likert de 11 pontos, abrangendo a perceção da qualidade, desde “discordo totalmente” até “concordo totalmente”. A Caixa Económica Federal explica a razão da escolha de uma escala de 11 pontos, referindo que a mesma facilita as respostas do público-alvo, possibilitando maior discriminação das respostas. Também na investigação de Martins (2006: 263), as variáveis do questionário foram medidas numa escala de Likert 7 pontos, desde “discordo completamente” até “concordo completamente”.

Assim, para o presente estudo optou-se por uma escala de 5 pontos [segundo o ponto de vista de Hill (2000) e Marques (2012)], para evitar a dispersão dos inquiridos. Com este tipo de escala os inquiridos escolhem o seu grau de concordância ou discordância em relação a cada um dos itens que lhe é apresentado, o que facilita a quantificação dos resultados e a sua análise posterior.

#### **5.6.8. Seleção e Caracterização da Amostra**

O recurso a uma amostra é a única opção exequível quando o tamanho da população é muito grande, e o custo e tempo para obtenção de informação de toda a população são elevados. Desta forma, como no presente trabalho se verifica esta situação, a recolha de dados foi feita recorrendo a uma amostra.

“Para a escolha do processo de amostragem, o pesquisador deve levar em conta o tipo de pesquisa, a acessibilidade aos elementos da população, a disponibilidade ou não de ter os elementos da população, a representatividade desejada ou necessária, a oportunidade apresentada pela ocorrência de factos ou eventos, a disponibilidade de tempo, recursos financeiros e humanos etc.” (Mattar, 1996: 133). O tipo de amostragem pode ser realizado por meio de uma amostra probabilística ou não probabilística. No primeiro caso, a seleção de cada unidade populacional é conhecida, podendo ser os resultados delineáveis para a população total, já no segundo caso, os resultados não podem ser generalizados, dado que a seleção dos elementos da população para compor a amostra, depende, em parte, do julgamento do entrevistador (Mattar, 1996). Os dois métodos de amostragem apresentam vantagens e

desvantagens<sup>11</sup>, no entanto à primeira vista pensa-se que não se utilizam as amostras não probabilísticas. Todavia, tal não se verifica. As amostras não probabilísticas “são diversas vezes utilizadas pelos pesquisadores, uma vez que, corretamente desenvolvido o processo de investigação, permite que as amostras sejam bem representativas da população” (Martins, 2006: 198).

No presente trabalho vamos socorrer-nos da técnica de amostragem não probabilística para selecionar os elementos da amostra. Entre as diversas técnicas de amostragem não probabilística optou-se por uma amostra de conveniência, isto é, efetuada por conveniência por motivos de tempo, de custos e de acessibilidade da população.

Outro aspeto importante a considerar é o tamanho da amostra. Segundo Martins (2006: 199), não tendo conhecimento exato do tamanho da população, “é possível recorrer ao critério de padrões setoriais estabelecidos pela experiência realizada sobre estudos anteriores”. Tratando-se do setor bancário, o autor salienta que a amostra deve ser composta pelo mínimo de 200 indivíduos (Martins, 2006). Sendo o seu estudo efetuado junto de clientes bancários e por isso semelhante ao nosso, também teremos uma amostra superior ao número referido.

Assim, foi determinado o prazo de 30 dias para obter respostas, sendo que neste período de tempo foram rececionados 229 questionários. Porém, apenas foram validados 221, uma vez que os restantes foram anulados pelo facto dos respondentes terem assinalado a opção de que não eram clientes da Sucursal alvo de estudo.

#### **5.6.9. Pré-teste**

O pré-teste “(...) destina-se a avaliar a coerência interna do documento-base antes deste ser utilizado (...)” (Reis & Moreira, 1993: 100). Segundo o mesmo autor, o pré-teste revela-se de extrema importância para avaliar “a coordenação das questões dentro de cada bloco de perguntas; a linguagem (falada ou escrita) que é utilizada; a reação do inquirido às

---

<sup>11</sup> Vantagens de uma amostra probabilística – numa amostra probabilística o pesquisador tem a certeza de obter informações representativas da população de interesse; os erros de amostragem (diferença entre o valor da amostra e o valor real da média da população) podem ser apurados; os resultados da pesquisa são extrapolados para toda a população (Martins, 2006). Desvantagens de uma amostra probabilística – maiores custos financeiros; demoram mais tempo para serem estudadas (Martins, 2006).

Numa amostra não probabilística os elementos da população são selecionados de forma não aleatória. A não aleatoriedade ocorre devido a um acidente, isto é, quando os elementos da população são selecionados na base da conveniência, porque são mais fáceis e baratos de encontrar (Martins, 2006).

questões (análise da respetiva sensibilidade); a dimensão e a apresentação do questionário (tipo de letra, clareza na exposição, forma de impressão, etc.)” (Reis & Moreira, 1993: 100).

Assim, aplicamos o nosso pré-teste a 12 clientes do Banco, selecionados por conveniência, uma vez que “dentro do possível, o pré-teste deve ser efetuado a indivíduos cuja caracterização tipológica seja coincidente com a que foi definida para o público-alvo do estudo” (Reis & Moreira, 1993: 100).

O pré-teste foi realizado através de entrevistas pessoais, [de acordo com o sugerido por Malhotra, 2001], de modo a presenciar se existiu qualquer dúvida de interpretação nas questões formuladas, desistência pelo tempo que é necessário dispensar para o preenchimento do questionário, entre outros obstáculos que pudessem surgir. Para Malhotra (2001: 291) “a melhor maneira de efetuar os pré-testes é com entrevistas pessoais, mesmo que a pesquisa real venha a ser feita pelo correio, por telefone ou por meios eletrónicos, porque os entrevistadores podem observar as reações e as atitudes dos entrevistados”.

## **5.7. Metodologia de Análise dos Dados**

### **5.7.1. Entrevistas**

As entrevistas realizadas foram submetidas a uma análise de conteúdo (assim como no estudo de Larán et al., 2004). A análise de conteúdo refere-se a “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (...)” (Bardin, 2000: 44). Deste modo, a análise de conteúdo é um dos métodos de análise mais comuns, que descreve, segundo procedimentos objetivos e sistemáticos, o conteúdo das mensagens.

Assim, não se revela pertinente a transcrição integral de todas as entrevistas, mas sim uma sistematização da informação recolhida junto dos entrevistados num formato que permita resumir, organizar e tornar compreensíveis os dados, sem perder informação significativa, transcrevendo sempre que se considerar útil afirmações transmitidas pelos entrevistados (Miles & Huberman, 1994).

A análise em concreto dos dados recolhidos e a sua interpretação vai ser desenvolvida no capítulo seguinte.

### **5.7.2. Questionários**

A informação obtida através dos questionários foi objeto de tratamento estatístico, recorrendo-se para tal ao programa informático SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Este é um programa que combina uma componente estatística a uma componente gráfica, com uma gestão de dados do tipo folha de cálculo.

Recorreu-se à estatística descritiva para descrever os dados, tendo sido utilizadas estatísticas, como é o caso da média, mediana, moda e desvio padrão [tal como no estudo de Martins 2006]. De seguida procedeu-se a uma análise das componentes principais para finalmente se desenvolver uma análise comparativa que permitisse testar as hipóteses formuladas.

## **6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS**

Após a recolha dos dados é necessário efetuar o seu tratamento para posteriormente serem tiradas as conclusões. Neste capítulo irão ser apresentados os resultados associados (i) à análise das entrevistas; e (ii) à análise dos resultados do questionário.

### **6.1. Análise das Entrevistas**

#### **6.1.1. Enquadramento – Evolução do Modelo Comercial Millennium bcp**

Desde 1986, ano em que se assistiu ao lançamento das primeiras Sucursais em Portugal, o Banco Comercial Português passou por períodos de grandes transformações e crescimento. Este progresso foi possível graças à proposta inovadora que trazia para o mercado português, nomeadamente no que concerne à aquisição do Banco Português do Atlântico, em 1995, à integração do Banco Mello e do Banco Pinto & Sotto Mayor, em 2000. Inicialmente mantiveram-se quatro marcas autónomas no retalho financeiro [tendo sido extinta a marca Banco Mello] – BCP, Nova Rede, Atlântico e Sotto Mayor – suportadas primitivamente em Direções de Marketing e Unidades de Apoio Específicas.

No final de 2001, terminados os programas de integração de pessoas, de áreas de negócio e de estruturas de apoio e racionalização da rede de distribuição, estabeleceram-se as condições necessárias para a concentração de energias de ação comercial. Assim, em 2002, foi possível a conquista de um novo patamar, isto é, um modelo comercial de distribuição multiproduto/multicanal baseado numa nova estrutura organizativa. Este novo modelo permitiu, essencialmente, a constituição de um conjunto de unidades que asseguram entre si a defesa da visão do cliente.

A nova marca Millennium bcp caracterizou a etapa culminante de um processo iniciado formalmente com a implementação de um novo Modelo Comercial, tendo como objetivo uma prática mais eficaz, livre de duplicações e redundâncias que conferisse prioridade à qualidade e à satisfação dos clientes, despertando para a realidade mais decisiva da ação comercial – os segmentos. A marca única, do ponto de vista comercial, permite maior clareza e afirmação na comunicação com os clientes, bem como maior especialização e adequação das propostas de valor, consoante as características e necessidades financeiras dos clientes.

### 6.1.2. Relacionamento com o Cliente

O principal objetivo da atividade do Millennium bcp centra-se na criação de valor para os seus clientes através da oferta de produtos e serviços financeiros de qualidade superior. No entanto, a concretização deste objetivo passa por um conjunto de pilares indispensáveis na abordagem comercial prosseguida, nomeadamente pela compreensão das necessidades dos clientes e conseqüentemente pela superação das suas expectativas, pela oferta de propostas diferenciadas e inovadoras. Estes são princípios que fazem parte da história do Millennium bcp.

Assim, o desafio permanente consiste na prestação de um serviço de excelência e conseqüentemente na busca incessante da máxima satisfação do cliente e das suas necessidades. Na visão dos profissionais bancários da Sucursal, “(...)a qualidade global do serviço é fundamental para a satisfação do cliente. Quando falo na qualidade global do serviço não me refiro apenas ao facto de se conhecer os clientes, as suas necessidades financeiras, os seus interesses e motivações. Obviamente que estes aspetos são determinantes para a formulação de propostas à medida do cliente, mas existem outros fatores que são decisivos para o sucesso da nossa organização e para a implementação de uma estratégia de marketing relacional bem sucedida, como a excelência no atendimento e a criação de uma relação de confiança e integridade (...) enquanto gestor de uma carteira de clientes é uma das minhas principais responsabilidades a criação de relações com os clientes” [entrevistado GC1].

O marketing relacional é aqui reconhecido como um conceito complexo e abrangente e como uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento da Sucursal. A prática de uma orientação voltada para o cliente depende em parte da atitude de cada um dos colaboradores. O Millennium bcp tem consciência do impacto global resultante da satisfação dos clientes e da satisfação dos colaboradores, não apenas como uma componente geradora de rentabilidade, mas também como afirmação do conjunto dos seus valores fundacionais. A primazia do cliente, a satisfação de todas as suas necessidades financeiras e a visão dos colaboradores, constituem fatores diferenciadores do posicionamento do Millennium bcp. É neste contexto que um dos entrevistados relaciona a satisfação dos clientes, a satisfação dos colaboradores e a rentabilidade do Banco, referindo que “a criação de um relacionamento com os clientes funciona como um ciclo que tem o seu início na formação e motivação dos funcionários bancários. Se os funcionários do Banco estão motivados e satisfeitos, à partida estão mais dispostos a oferecer um serviço de qualidade, personalizado e que vai de encontro aos

interesses dos clientes, e por consequência os clientes ficam satisfeitos e continuam a utilizar os produtos e serviços do Banco dando continuidade à relação. Com isto, o Banco terá melhores margens e mais sucesso o que permite melhores regalias para os colaboradores e por isso maior motivação e satisfação” [entrevistado SG].

A criação e manutenção de relações duradouras, baseadas na confiança e integridade são aspetos muito relevantes para a Sucursal. Para que estas relações tenham êxito, existem vários parâmetros fulcrais que devem ser colocados em prática, pelo que a estratégia do Banco tem incidido, essencialmente “(...) na diferenciação através da qualidade de serviço, dos níveis de atendimento, da qualidade das propostas” [entrevistado GC3]. A elaboração das propostas de valor é efetuada de acordo com as necessidades particulares de cada cliente e a rentabilidade e valor que estes clientes representam para o Banco, ou seja, a informação atualizada acerca de cada cliente, constante na base de dados, permite ao Banco apresentar propostas de valor diferenciadas e personalizadas, de acordo com as preferências do cliente. Essa diferenciação é notória não só no conteúdo da proposta, mas na forma como o cliente é contactado.

Assim, o Banco demonstra um cuidado permanente em desenvolver um relacionamento com os seus clientes, “(...) sobretudo com os clientes que valorizam ter uma relação com a Instituição (...) os clientes que valorizam um acompanhamento mais personalizado são os clientes que tornam rentáveis ações mais personalizadas (...) por outro lado, “há clientes que, em função das suas necessidades, não valorizam o relacionamento com o Banco” [entrevistado GC3].

Convém salientar, que independentemente do tipo de cliente, “o Banco tem uma estratégia de crescimento vocacionada para a prestação de um serviço de excelência aos seus Clientes. Procuramos dia após dia melhorar continuamente. E os clientes reconhecem isto. Por algum motivo o Millennium bcp foi eleito “Escolha do Consumidor” 2012 no setor da Banca. Fomos premiados pelo Centro de Avaliação da Satisfação do Consumidor. O Banco destacou-se dos seus concorrentes mais diretos no “atendimento”, no “preçário dos produtos e serviços” e nas “condições oferecidas” [entrevistado SG].

Outros aspetos foram ainda salientados para uma melhoria contínua da prestação dos serviços e para o reforço de uma relação, nomeadamente ao nível da importância de saber ouvir o que os clientes têm para dizer, particularmente quando se trata de “erros ou insatisfação com a qualidade do serviço ou falta de clareza na informação prestada”

[entrevistado GC2]. O Banco encontra aí uma fonte de inspiração para melhorar os processos, corrigir atitudes e inovar em produtos e serviços. “Sempre que nos contacta, o cliente pode ajudar-nos a melhorar. Não podemos ficar indiferentes sempre que o cliente nos pede informações, ou nos dá sugestões, ou quando apresenta reclamações” [entrevistado GC2].

A interação com o cliente foi também referenciada como sendo importante para o desenvolvimento dos relacionamentos, assim como as ferramentas de comunicação com o cliente. “É muito importante que se mantenha o contacto com o cliente, que se interaja com o cliente (...) os clientes mais próximos, sentem-se bem pelo facto de serem conhecidos pelos funcionários do Banco, pelo facto de os chamarmos pelo nome deles, de perguntarmos se está tudo bem desde a última visita. Isto faz com que o cliente se sinta especial (...) O cliente tem que sentir que o seu Banco não se esquece dele e daí a importância dos telefonemas do balcão gestor, por exemplo, das newsletters, para apresentar ou destacar determinado produto. A atenção que se demonstra para com o cliente é fundamental, e cada vez será mais” [entrevistado GC2].

Face ao enquadramento económico atual, um dos gestores entrevistado reconhece que momentos como o que vivemos, “(...) podem ser encarados como momentos de oportunidade e de aperfeiçoamento. A tradicional relação do gestor com o cliente, de aconselhamento financeiro, de proximidade, é e vai continuar a ser particularmente importante no futuro. Isto significa uma mudança, uma mudança no sentido de reforçar o relacionamento do Banco com os seus clientes. As pessoas necessitam de sentir confiança e credibilidade no seu Banco” [entrevistado GC2].

### **6.1.3. Conclusão**

Das entrevistas realizadas, é possível afirmar que os profissionais da Sucursal demonstram conhecer a importância de uma estratégia direcionada para a construção e manutenção do relacionamento com os clientes. Neste sentido, foi focado nas entrevistas, que o ponto de partida centra-se na oferta de produtos e serviços de qualidade, diferenciados e inovadores, sendo que para tal é indispensável o conhecimento e compreensão das necessidades e expectativas dos clientes, de modo a superá-las. Este cenário é corroborado por Castelo (1999) que no seu estudo efetuado no setor bancário espanhol conclui que as Instituições Bancárias que pretendam ter clientes satisfeitos e por isso fidelizados, têm que

saber quais as necessidades e expectativas que o cliente tem do Banco, para assim poder confirmá-las.

Ainda sobre esta percepção, foi afirmado por um dos entrevistados que o desenvolvimento de um relacionamento pressupõe uma relação saudável caracterizada por confiança e credibilidade de modo a que o serviço proporcione bem-estar a ambas as partes. De acordo com Batista & Cunha (2012: 44), a dimensão da confiança assume particular relevância “(...) em serviços que o cliente percebe como envolvendo maior risco (...)” como é o caso dos serviços bancários. Assim, Priluck, 2003 (citado por Martins 2006) defende que no panorama bancário a confiança entre as partes constitui um fator essencial para o desenvolvimento de uma relação a longo prazo.

Saliente-se que “o cliente não participa sozinho na interação do serviço” (Batista & Cunha, 2012: 27). É neste contexto que, nas entrevistas realizadas foi defendido que a prestação de um serviço financeiro de qualidade é alicerçada nas pessoas que o prestam, nomeadamente na sua satisfação com o trabalho e nas suas competências. Esta opinião segue o pensamento de Schneider & Bowen, 1995 & Zeithaml & Bitner, 1996 (citados por Batista & Cunha, 2012), que consideram a existência de um elo explícito entre a satisfação dos clientes e a satisfação dos colaboradores. Heskett et al., 1994 (citado por Batista & Cunha, 2012: 41) sugere um sistema semelhante através da “cadeia serviço-lucro” [conforme referenciado na revisão de literatura]. Aliada à satisfação dos colaboradores e à satisfação dos clientes foi mencionada a rentabilidade do Banco. Algumas pesquisas, como as de Sheth & Parvatiyar, 1995, Reichheld & Kenny, 1990 & Mitchell, 1995 (citados por Martins, 2006: 77) demonstram que “(...) maior rentabilidade nos Bancos está associada a práticas de marketing relacional”.

Outros fatores, além da qualidade do serviço que foi alvo de destaque, foram ainda mencionados pelos entrevistados como estratégias complementares ao marketing relacional, nomeadamente a importância da base de dados para uma oferta segmentada, o atendimento personalizado, o ato de ouvir o cliente, a interação com o cliente, a utilização das ferramentas de comunicação com o cliente.

Como foi possível verificar, é perceptível que os profissionais demonstram procurar promover uma maior proximidade com os seus clientes, revelando perceber a importância das ações de marketing de relacionamento e da qualidade do serviço na satisfação do cliente, e por isso colocando em prática grande parte dos princípios de marketing relacional, conforme corroborado por alguns estudos e opiniões que foram relatados.

Assim, podemos aferir que foi confirmada a Hipótese 1, pelo que “a Sucursal implementa práticas de marketing relacional”.

## 6.2. Análise dos Resultados do Questionário

### 6.2.1. Caraterização da Amostra

A amostra é constituída maioritariamente, isto é 65,2%, por indivíduos que são clientes da Sucursal Millennium bcp há mais de 5 anos. Dos sujeitos inquiridos, 57,5% são do sexo masculino, 61,5% têm idades compreendidas entre os 25 e os 44 anos e 42,5% possuem o ensino secundário (quadro 3).

QUADRO 3: CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Variável	Categoria	Nº de inquiridos	Frequência (%)
<b>Há quanto tempo é cliente da Sucursal</b>	< de 1 ano	5	2,3
	2 ou 3 anos	22	10
	4 ou 5 anos	50	22,6
	> de 5 anos	144	65,2
<b>Sexo</b>	Masculino	127	57,5
	Feminino	94	42,5
<b>Idade</b>	18 – 24 anos	49	22,2
	25 – 34 anos	75	33,9
	35 – 44 anos	61	27,6
	45 – 54 anos	23	10,4
	> 55 anos	12	5,4
<b>Habilitações Literárias</b>	Ensino Básico	43	19,5
	Ensino Secundário	94	42,5
	Ensino Superior	84	38

### 6.2.2. Análise das Estatísticas Descritivas das Variáveis do Questionário

Nesta secção são apresentados os resultados das estatísticas descritivas, em torno da média, moda e desvio padrão para cada questão que compõe o questionário. De acordo com

Martins (2006: 200) “estas estatísticas são as mais apropriadas ao resumo dos dados e devem ser o primeiro passo na análise dos dados que se apresentam em escalas de intervalo”.

#### **6.2.2.1. Variáveis – Modelo SERVQUAL**

O quadro 4 refere-se às variáveis Elementos Tangíveis (ET), Confiabilidade (CONF), Capacidade de Resposta (CR) e Empatia (EMP).

Em qualquer uma destas variáveis, os resultados mínimo e máximo correspondem, respetivamente, a Muito Satisfeito (1) e Muito Insatisfeito (5).

É possível aferir que todos os inquiridos responderam às questões colocadas, não existindo “Não Respostas”, e que a resposta mais frequente em qualquer um dos itens foi “Satisfeito” [a “moda”, isto é, o valor com maior frequência, é sempre 2] ” (quadro 4).

A primeira variável refere-se aos “Elementos Tangíveis” e está relacionada com a aparência física das instalações, do equipamento, do pessoal e dos materiais de comunicação. Se atentarmos para o item que desperta maior satisfação dos sujeitos, dentro dos “Aspetos Tangíveis”, verificamos, através da média, que é o item “ET 2” que corresponde à “Funcionalidade e Comodidade das Instalações”.

De entre os vários itens que avaliaram a variável “Confiabilidade”, os inquiridos consideraram que o que representa maior fonte de satisfação é o item “CONF 2” que corresponde a “Quando tem alguma dúvida ou problema os colaboradores demonstram atenção especial em resolver”. Logo de seguida, com uma média de 1,95 está o item “CONF 5” que equivale a “[a Sucursal] Preocupa-se em executar os seus serviços sem erros”. Este resultado demonstra que os inquiridos elogiam a forma como os profissionais da Sucursal estão dispostos a ajudar os seus clientes, procurando clarificar todas as suas dúvidas e revelando preocupação e atenção aquando do surgimento de problemas.

A variável “Capacidade de Resposta” inclui a noção de flexibilidade e de adaptabilidade da prestação de serviço de acordo com as necessidades do cliente. Assim, tendo em atenção que na variável “Confiabilidade” os sujeitos atribuíram maior grau de satisfação ao item “Quando tem alguma dúvida ou problema os colaboradores demonstram atenção especial em resolver”, os resultados da variável “Capacidade de Resposta”, vão ao encontro da mesma percepção. Neste contexto, no quadro 4, podemos constatar que os itens “CR 3”, “CR 4” e “CR 5” aparecem exatamente com a mesma média, de 1,94, pertencendo respetivamente

a “Clareza da informação sobre produtos e serviços/taxas e comissões”, “Os colaboradores esclarecem prontamente as dúvidas dos seus clientes” e “Os colaboradores demonstram sempre boa vontade em atender os clientes”. É ainda pertinente referir que os itens “CR 2” e “CR 1” apresentam também médias muito próximas, aos itens referidos. Este resultado não é de facto surpreendente, uma vez que estes itens também vêm no seguimento da disponibilidade e prontidão dos profissionais bancários em ajudar o cliente, correspondendo, respetivamente, a “Ajuda na resolução dos seus problemas” e “Apresentação de propostas adequadas às suas necessidades”.

A dimensão “Segurança” está relacionada com o conhecimento e simpatia dos funcionários da Sucursal, bem como a capacidade destes e da própria Instituição em transmitir confiança aos clientes e privacidade no tratamento dos assuntos. É no item “SEG 3”, ou seja, “Simpatia e cortesia dos colaboradores” que os inquiridos atribuem maior grau de satisfação, seguindo-se o item “SEG 5”, a que corresponde “Privacidade no tratamento dos assuntos”.

Na última variável do modelo, “Empatia”, o item que evidencia maior satisfação é “EMP 2”, ou seja, os inquiridos afirmam que se sentem satisfeitos com a “Atenção individual e personalizada” que a Sucursal Millennium bcp presta aos seus clientes. Desta forma, os resultados declaram que os sujeitos enaltecem o quanto é importante e o quanto estão satisfeitos pelo facto dos gestores prestarem atenção, ouvirem e adaptarem o seu comportamento durante a prestação do serviço de acordo com as necessidades individuais de cada cliente, sendo a “compreensão das necessidades particulares de cada cliente” o terceiro item com maior grau de satisfação, na variável empatia.

**QUADRO 4: VARIÁVEIS – MODELO SERVQUAL**

	<b>Média</b>	<b>Moda</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>NR</b>
<b>ET 1</b>	1,94	2	0,714	1	5	0
<b>ET 2</b>	1,82	2	0,683	1	5	0
<b>ET 3</b>	1,88	2	0,7	1	5	0
<b>ET 4</b>	1,9	2	0,7	1	5	0
<b>CONF 1</b>	2,15	2	0,886	1	5	0
<b>CONF 2</b>	1,94	2	0,84	1	5	0

<b>CONF 3</b>	2,03	2	0,8	1	5	0
<b>CONF 4</b>	2,12	2	0,855	1	5	0
<b>CONF 5</b>	1,95	2	0,807	1	5	0
<b>CR 1</b>	1,98	2	0,814	1	5	0
<b>CR 2</b>	1,96	2	0,844	1	5	0
<b>CR 3</b>	1,94	2	0,766	1	5	0
<b>CR 4</b>	1,94	2	0,85	1	5	0
<b>CR 5</b>	1,94	2	0,834	1	5	0
<b>SEG 1</b>	2,04	2	0,8	1	5	0
<b>SEG 2</b>	2,03	2	0,8	1	5	0
<b>SEG 3</b>	1,8	2	0,807	1	5	0
<b>SEG 4</b>	1,91	2	0,821	1	5	0
<b>SEG 5</b>	1,82	2	0,745	1	5	0
<b>EMP 1</b>	2,03	2	0,71	1	5	0
<b>EMP 2</b>	1,93	2	0,811	1	5	0
<b>EMP 3</b>	2	2	0,847	1	5	0
<b>EMP 4</b>	1,97	2	0,842	1	5	0
<b>EMP 5</b>	2,02	2	0,823	1	5	0

#### **6.2.2.2. Produtos e Serviços**

Em relação ao grau de satisfação perante os produtos e serviços que os inquiridos utilizam na Sucursal, destaca-se que a maioria apenas recorre a este Banco para “Aplicações Financeiras” [por exemplo: depósitos a prazo; PPR’s, poupança habitação; fundos de investimento], sendo a resposta mais frequente “Satisfeito” (quadro 5). Os restantes produtos e/ou serviços são utilizados por uma minoria de sujeitos.

Se observarmos os itens “Aplicações Financeiras” e “Grau de satisfação global face a produtos e serviços” verificamos que ambos apresentam a mesma média (2,22).

## QUADRO 5: PRODUTOS E SERVIÇOS

	Média	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Aplicações Financeiras	2,22	2	0,826	1	5
Autorizações de Débito	4,76	6	1,909	1	6
Crédito Pessoal	5,21	6	1,605	1	6
Seguros	5,08	6	1,669	1	6
Crédito à Habitação	5,38	6	1,415	1	6
Cartão de Crédito	4,92	6	1,839	1	6
Serviço de Internet	4,53	6	2,028	1	6
Linha Telefónica	5,36	6	1,457	1	6
Satisfação Global	2,22	2	0,852	1	5

### 6.2.2.3. Razões para a Escolha do Millennium bcp

Tendo em consideração a Sua relação com o Millennium bcp, foi solicitado aos inquiridos para classificarem, numa escala de “Concordo totalmente” (1) a “Discordo totalmente” (5), as razões para a escolha deste Banco.

Os valores médios por item variaram entre 2,09 e 4,10 (quadro 6).

A resposta mais frequente em cada um dos itens foi “Concordo” à exceção dos itens “Sugestão de familiares e amigos”, “Crédito à habitação/imobiliário”, “Taxas de juro/comissões” e “Qualidade do serviço de internet e mobile banking” em que os indivíduos responderam maioritariamente “Discordo totalmente” e por consequência estes são os itens com média mais elevada (quadro 6).

Contrariamente os itens identificados como fatores de maior satisfação foram: “Eficiência no processo de operações”; “Confiança”; “Proximidade”; e “Qualidade do atendimento” (quadro 6).

QUADRO 6: RAZÕES PARA A ESCOLHA DO MILLENNIUM BCP

	Média	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	NR
Tradição/Hábito	2,86	2	1,385	1	5	1
Credibilidade/Confiança	2,14	2	1,139	1	5	0
Proximidade do banco	2,18	2	1,062	1	5	0
Clareza da informação	2,3	2	1,255	1	5	0
Acompanhamento Gestor de Cliente	2,63	2	1,4	1	5	0
Competência Gestor de Cliente	2,62	2	1,411	1	5	0
Sou conhecido pelos colaboradores	2,94	2	1,411	1	5	1
Simpatia dos colaboradores	2,61	2	1,396	1	5	0
Qualidade do atendimento	2,26	2	1,237	1	5	2
Sugestão de familiares/amigos	3,31	5	1,4	1	5	0
Eficiência no processo de operações	2,09	2	1,204	1	5	1
Crédito	4,1	5	1,177	1	5	0
Taxas de juro	3,35	5	1,311	1	5	0
Qualidade global dos serviços/produtos	2,7	2	1,343	1	5	0
Qualidade serviço internet e mobile banking	3,61	5	1,396	1	5	0

#### 6.2.2.4. Apreciação Global

A última parte do questionário solicitava aos inquiridos a resposta a questões que pretendiam obter uma Avaliação Global face à Sucursal.

Assim, perante a questão “Globalmente qual o seu grau de Satisfação com o Millennium bcp” a maioria dos respondentes, isto é 62,9%, afirmou estar satisfeito com o Millennium bcp e 20,4% assume estar “Muito Satisfeito” (quadro 7).

## QUADRO 7: APRECIÇÃO GLOBAL

	Média	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	NR
<b>Satisfação Global</b>	2,07	2	0,878	1	5	2

	Mt. Satisf.	Satisf.	Nem Sat Nem Insat.	Insat.	Mt. Insat.	Total	NR
<b>Frequência</b>	45	139	17	11	7	219	2
<b>Porcentagem</b>	20,4	62,9	7,7	5	3,2	99,1	0,9

Procurou-se igualmente averiguar a disponibilidade dos inquiridos para “continuar a desenvolver uma relação positiva de longo prazo com a Sucursal”, bem como a disponibilidade para que “da próxima vez que necessitar de mais produtos ou serviços financeiros utilize o Millennium bcp” e ainda a disponibilidade dos indivíduos para “recomendar o Millennium bcp a um familiar ou amigo” (quadro 8).

Assim, os resultados demonstram que nas três variáveis referenciadas a resposta mais frequente foi “Provavelmente Sim”. Porém, os inquiridos revelaram maior disponibilidade e intenção de continuar a desenvolver uma relação com a Sucursal (média 1,95).

## QUADRO 8: CONTINUAÇÃO DA RELAÇÃO COM A SUCURSAL

	Média	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	NR
<b>Disponibilidade para relação futura</b>	1,95	2	0,852	1	5	0
<b>Disponibilidade para adquirir mais produtos/serviços</b>	2,19	2	0,963	1	5	0
<b>Disponibilidade para recomendar</b>	2,16	2	0,964	1	5	1

Por fim, solicitamos aos inquiridos que numa escala entre “Concordo Totalmente” (1) e “Discordo Totalmente” (5) exprimissem a sua opinião relativamente a diversos itens que surgiram no seguimento da frase “Considera o Millennium bcp um banco...”.

Assim, os valores médios por item variaram entre 1,97 e 2,43, sendo que o item referenciado com maior grau de satisfação foi “...Credível/ de Confiança” e de seguida assinala-se dois itens com a mesma média, são eles “... Com o qual é simples estabelecer uma relação” e “... Que valoriza os seus Clientes” (quadro 9).

Contrariamente, o item que regista a média mais elevada, ou seja, aquele que apresenta menor grau de satisfação é “Considera o Millennium bcp um banco... sólido”.

**QUADRO 9: CONSIDERA O MILLENNIUM BCP UM BANCO...**

	<b>Média</b>	<b>Moda</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>NR</b>
<b>... Credível/ de Confiança</b>	1,97	2	0,909	1	5	0
<b>... Inovador</b>	2,09	2	0,915	1	5	0
<b>... Sólido</b>	2,43	2	1,108	1	5	0
<b>... Que atua com transparência</b>	2,04	2	0,913	1	5	1
<b>... Com o qual é simples estabelecer uma relação</b>	2,03	2	0,884	1	5	0
<b>... Como qual é simples tratar dos seus assuntos</b>	2,05	2	0,916	1	5	0
<b>... Que valoriza os seus Clientes</b>	2,03	2	0,924	1	5	0
<b>... Com uma estratégia clara de sustentabilidade</b>	2,05	2	0,872	1	5	0

### 6.2.3. Análise das Componentes Principais

As variáveis “Elementos Tangíveis”, “Confiabilidade”, “Capacidade de Resposta”, “Segurança” e “Empatia” agregam, cada uma das suas sub-variáveis, numa única medida que representa os vários aspetos dos conceitos de “Elementos Tangíveis”, “Confiabilidade”, “Capacidade de Resposta”, “Segurança” e “Empatia”. Uma vez que em cada uma destas variáveis, as suas sub variáveis estão altamente correlacionadas, foi aplicada uma análise de componentes principais para cada uma das cinco variáveis acima referidas. A análise de componentes principais é um conjunto de técnicas estatísticas que pretende explicar “(...) a correlação entre as variáveis observáveis, simplificando os dados através da redução do número de variáveis necessárias para os descrever” (Pestana & Gageiro, 2008: 489). Para cada uma delas foi extraído um único componente. O quadro 10 mostra os resultados da análise de componentes principais para cada uma das variáveis evidenciando os elevados níveis de variância total explicada (correspondentes a valores próprios superiores a 1) e a validação do modelo através da estatística Kaiser-Meyer-Olkin ( $KMO > 0,5$ ) e pela significância do teste de esfericidade de Bartlett’s.

QUADRO 10: VARIÂNCIA EXPLICADA; KMO; TESTE DE BARTLETT’S

Variáveis	Variância explicada	Estatística KMO	Teste da Esfericidade de Bartlett’s	Sig.
Elementos Tangíveis	85,15%	0,855	828,21	0,00
Confiabilidade	89,03%	0,859	1644,08	0,00
Capacidade de Resposta	92,38%	0,894	1948,03	0,00
Segurança	85,45%	0,87	1313,32	0,00
Empatia	83,56%	0,893	1791,24	0,00

Os componentes extraídos para cada uma das variáveis representam os constructos dos conceitos de “Elementos Tangíveis”, “Confiabilidade”, “Capacidade de Resposta”, “Segurança” e “Empatia”, calculados da seguinte forma:

➤ **Elementos Tangíveis** =  $0,919 \times ET1 + 0,931 \times ET2 + 0,949 \times ET3 + 0,891 \times ET4$

- **Confiabilidade** = 0,949 x CONF1 + 0,938 x CONF2 + 0,934 x CONF3 + 0,956 x CONF4 + 0,940 x CONF5
- **Capacidade de Resposta** = 0,959 x CR1 + 0,98 x CR2 + 0,918 x CR3 + 0,982 x CR4 + 0,966 x CR5
- **Segurança** = 0,92 x SEG1 + 0,938 x SEG2 + 0,929 x SEG3 + 0,948 x SEG 4 + 0,886 x SEG5
- **Empatia** = 0,627 x EMP1 + 0,968 x EMP2 + 0,976 x EMP3 + 0,979 x EMP4 + 0,969 x EMP5

#### 6.2.4. Análises de Associação e Teste das Hipóteses Formuladas

##### 6.2.4.1. Qualidade do Serviço vs Satisfação do Cliente

A associação existente entre a qualidade do serviço [medida através das variáveis Elementos Tangíveis, Confiabilidade, Capacidade de Resposta, Segurança e Empatia] e a satisfação do cliente pode ser visualizada através do quadro 11.

QUADRO 11: MATRIZ DE CORRELAÇÕES DE PEARSON – QUALIDADE DO SERVIÇO VS SATISFAÇÃO DO CLIENTE

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1) Índice de Satisfação	1					
(2) Elementos Tangíveis	,543**	1				
(3) Confiabilidade	,794**	,678**	1			
(4) Capacidade de Resposta	,788**	,666**	,948**	1		
(5) Segurança	,775**	,689**	,940**	,949**	1	
(6) Empatia	,796**	,669**	,934**	,953**	,960**	1

\*\*Correlação estatisticamente significativa a um nível de significância de 0,01

De acordo com Pestana & Gageiro (2008: 181) “(...) R menor que 0,2 indica uma associação linear muito baixa; entre 0,2 e 0,39 baixa; entre 0,4 e 0,69 moderada; entre 0,7 e 0,89 alta; e por fim entre 0,9 e 1 uma associação muito alta”.

Assim, os resultados do quadro 11 evidenciam uma correlação positiva estatisticamente significativa ( $p\text{-value} < 0,01$ ) entre o índice de satisfação do cliente e a qualidade do serviço prestado pela Sucursal, permitindo deste modo corroborar a Hipótese 2. Em termos de “Elementos Tangíveis” a correlação é moderada, ao nível da “Confiabilidade”, “Capacidade de Resposta”, “Segurança” e “Empatia” a correlação é alta.

#### 6.2.4.2. Intenção de Continuar a Desenvolver uma Relação vs Qualidade do Serviço

QUADRO 12: MATRIZ DE CORRELAÇÕES DE PEARSON – INTENÇÃO DE CONTINUAR A DESENVOLVER UMA RELAÇÃO VS QUALIDADE DO SERVIÇO

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
<b>(1) Intenção de continuar a desenvolver uma relação com a Sucursal</b>	1					
<b>(2) Elementos Tangíveis</b>	,507**	1				
<b>(3) Confiabilidade</b>	,710**	,678**	1			
<b>(4) Capacidade de Resposta</b>	,731**	,666**	,948**	1		
<b>(5) Segurança</b>	,702**	,689**	,940**	,949**	1	
<b>(6) Empatia</b>	,719**	,669**	,934**	,953**	,960**	1

\*\*Correlação estatisticamente significativa a um nível de significância de 0,01

Os resultados do quadro 12 evidenciam uma correlação positiva estatisticamente significativa ( $p\text{-value} < 0,01$ ) entre a intenção dos clientes em continuarem a desenvolver uma relação positiva de longo prazo com a Sucursal e a qualidade do serviço prestado pela mesma, permitindo deste modo corroborar a Hipótese 3. Em termos de “Elementos Tangíveis” a

correlação é moderada, ao nível da “Confiabilidade”, “Capacidade de Resposta”, “Segurança” e “Empatia” a correlação é alta.

#### 6.2.4.3. Satisfação do Cliente vs Intenção de Continuar a Desenvolver uma Relação

QUADRO 13: MATRIZ DE CORRELAÇÕES DE PEARSON – SATISFAÇÃO VS RELAÇÃO FUTURA

		(1)	(2)
<b>Satisfação (1)</b>	Pearson Correlation	1	,684**
	Sig. (2-tailed)		,000
<b>Relação Futura (2)</b>	Pearson Correlation	,684**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	

\*\*Correlação estatisticamente significativa a um nível de significância de 0,01

Os resultados do quadro 13 evidenciam uma correlação positiva estatisticamente moderada ( $p\text{-value} < 0,01$ ) entre a satisfação do cliente e a sua intenção em continuar a desenvolver uma relação positiva de longo prazo com a Sucursal, o que nos permite aceitar moderadamente a Hipótese 4.

#### 6.2.5. Conclusão

Os resultados evidenciam uma correlação positiva estatisticamente significativa ( $p\text{-value} < 0,01$ ) entre o índice de satisfação do cliente e a qualidade do serviço.

A Hipótese H2, “a qualidade do serviço relaciona-se positivamente com a satisfação do cliente” é suportada. Logo, os “Elementos Tangíveis”, a “Confiabilidade”, a “Capacidade de Resposta”, a “Segurança” e a “Empatia” constituem aspetos que influenciam o grau de satisfação do cliente relativamente à Sucursal.

Os resultados demonstram uma correlação positiva estatisticamente significativa ( $p$ -value  $< 0,01$ ) entre a intenção dos clientes em continuarem a desenvolver uma relação com a Sucursal e a qualidade do serviço

A Hipótese H3, “a qualidade do serviço relaciona-se positivamente com a intenção do cliente em continuar a desenvolver uma relação positiva de longo prazo com a Sucursal” é suportada. Logo, os “Elementos Tangíveis”, a “Confiabilidade”, a “Capacidade de Resposta”, a “Segurança” e a “Empatia” constituem aspetos que influenciam a intenção do cliente em continuar a desenvolver uma relação positiva de longo prazo com a Sucursal.

Os resultados evidenciam uma correlação positiva estatisticamente moderada ( $p$ -value  $< 0,01$ ) entre a satisfação do cliente e a sua intenção em continuar a desenvolver uma relação com a Sucursal.

A Hipótese H4, “a satisfação do cliente relaciona-se positivamente com a intenção do cliente em continuar a desenvolver uma relação positiva de longo prazo com a Sucursal” é suportada moderadamente. Logo, o grau satisfação do cliente relativamente à Sucursal influencia moderadamente a intenção do cliente em continuar a desenvolver uma relação positiva de longo prazo com a Sucursal.

## 7. CONCLUSÃO

A presente investigação procurou, através de um estudo de caso de uma Sucursal Millennium bcp, analisar o impacto da qualidade do serviço e do relacionamento na satisfação do cliente bancário. Assim, a metodologia adotada combinou uma análise qualitativa, avaliando o ponto de vista dos profissionais da Sucursal Millennium bcp objeto de estudo, e uma análise quantitativa, investigando o ponto de vista dos clientes através de um questionário que teve por base o modelo SERVQUAL.

Através dos dados obtidos a partir das entrevistas realizadas, foi possível afirmar que a Sucursal demonstra conhecer a importância de uma estratégia direcionada para a construção e manutenção do relacionamento com os clientes, implementando estratégias que têm por base a excelência na qualidade do serviço prestado. Os entrevistados demonstram perceber a utilidade das ações que conduzem à criação de laços relacionais estreitos para a oferta de um serviço diferenciado, personalizado e de qualidade e para a consequente satisfação do cliente. Deste modo, foi corroborada a hipótese H1 que sustenta a ideia de que “a Sucursal implementa práticas de marketing relacional”.

Relativamente aos dados recebidos da amostra (N = 221), constatou-se um nível de satisfação de 83,3%, a que corresponde 139 inquiridos “satisfeitos” e 45 “muito satisfeitos”.

Em relação aos 24 itens que compõem o modelo SERVQUAL, o que apresenta o maior índice de satisfação é o item “simpatia e cortesia dos colaboradores” e logo de seguida os itens “privacidade no tratamento dos assuntos” e “funcionalidade e comodidade das instalações”. Saliente-se que os dois primeiros itens referidos correspondem à dimensão “Segurança”. Estes resultados rejeitam o pensamento de Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988), uma vez que estes autores defendem que a “confiabilidade” e a “capacidade de resposta” são consideradas pelos clientes como as dimensões mais importantes em qualquer setor de serviços. Contrariamente, o estudo de Baccaro & Galão (2012) numa Instituição Bancária em Londrina, conclui que a “Segurança” é a dimensão mais importante para os clientes. Estes autores defendem esta ideia, justificando que a dimensão “Segurança” ao incluir o conhecimento e cortesia dos funcionários, bem como a sua habilidade em inspirar confiança e segurança, “(...) pode estar associado à necessidade por parte do cliente de se sentir seguro em fazer transações numa Instituição Bancária” (Baccaro & Galão, 2012: 102).

Recorrendo à “matriz de correlações de Pearson”, foram efetuadas análises comparativas para testar as hipóteses formuladas, pelo que foi possível aferir:

A Hipótese H2, “a qualidade do serviço relaciona-se positivamente com a satisfação do cliente”, foi corroborada e segue a mesma tese que a sustentada por Beerli et al. (2004) [de acordo com o estudo que estes autores desenvolveram no setor bancário espanhol], e por Caruana (2002) [estudo sobre as Instituições Bancárias em Malta].

A Hipótese H3, “a qualidade do serviço relaciona-se positivamente com a intenção do cliente em continuar a desenvolver uma relação positiva de longo prazo com a Sucursal”, é suportada e segue a mesma tese que a sustentada por Boulding et al. (1993).

A Hipótese H4, “a satisfação do cliente relaciona-se positivamente com a intenção do cliente em continuar a desenvolver uma relação positiva de longo prazo com a Sucursal” foi aceite moderadamente. Esta ideia vai ao encontro do pensamento de Almeida et al. (2004), que afirma que quando um cliente está dececionado com uma organização, isso resultou num estado de insatisfação, pelo que, dificilmente tem intenção de voltar a relacionar-se com a organização.

Assim, de acordo com os resultados obtidos, as hipóteses formuladas foram suportadas por este estudo, pelo que foi possível confirmar que a qualidade do serviço tem influência significativa na satisfação do cliente e na sua intenção em continuar a desenvolver uma relação positiva e de longo prazo com a Sucursal Millennium bcp. A reforçar estes resultados, salienta-se que o Millennium bcp foi eleito, pelo segundo ano consecutivo, “Escolha do Consumidor” entre os vários Bancos a operar no nosso país. De acordo com a CONSUMERCHOISE – Centro de Avaliação da Satisfação do Consumidor, os consumidores elegeram o Millennium bcp como o melhor Banco sustentando a sua decisão, essencialmente, destacando particularidades como “credibilidade”, “nível de conhecimento/informação prestada no atendimento” e “atendimento/ assistência/ disponibilidade”.

## 8. LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES DE PESQUISA FUTURA

Esta investigação não está isenta de limitações. Contudo, elas não põem em causa o sentido das conclusões deste estudo retiradas, podendo as mesmas ser aceites com as devidas precauções.

Na metodologia adotada, o caso de a opção ter recaído pela técnica de amostragem não-probabilística para recolha de informação, limita a investigação. Apesar de ser um método muito utilizado pelos pesquisadores, tem como desvantagem o facto de não ser possível generalizar os resultados. Assim, sugere-se que trabalhos subsequentes utilizem outros métodos de amostragem. Acresce a circunstância de não ter sido possível aferir o número de clientes da Sucursal para determinar o tamanho da amostra. Ainda que tenham sido considerados os dados do setor, não podemos comprovar se a amostra é representativa e, por consequência não é exequível tirar outras conclusões ou confirmar, de uma forma mais expressiva, os resultados obtidos na presente investigação.

Para análise da satisfação dos clientes, recorreu-se à aplicação de um questionário via eletrónica, o que, logo à partida, elimina parte da população, ou seja, os sujeitos que não têm e-mail. Mais ainda, com este método, nunca poderemos prever se o respondente do questionário é efetivamente a pessoa que se pretendia. O método preferível, e que poderá ser aplicado em investigações futuras, seria a aplicação do questionário por contacto pessoal, de modo a aumentar o interesse e criar empatia junto do inquirido, bem como para esclarecer dúvidas de interpretação que surjam perante as questões formuladas [embora no presente estudo se tenha recorrido aos pré-testes, efetuados junto de clientes da Sucursal, para “(...) avaliar a coerência interna do documento-base antes deste ser utilizado(...)” (Reis & Moreira, 1993: 100)]. No entanto, têm como grande desvantagem o tempo necessário para aplicar este método e os seus elevados custos.

Finalmente, outra das limitações é que o estudo incidiu apenas numa Sucursal do Millennium bcp, pelo que seria interessante em investigações futuras, alargar a análise e fazer uma comparação entre várias Sucursais Millennium bcp, permitindo a partir dos resultados obtidos verificar se os clientes de Sucursais diferentes revelam o mesmo grau de satisfação. Por outro lado, não seria menos interessante o desenvolvimento de um estudo que comparasse Instituições Bancárias distintas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ✓ **ALDERSON, W.** (1954) “A Functionalist Approach to Competition”, Bureau of Economic and Business Research. Illinois.
- ✓ **ALMEIDA, F., LISBOA, J., COELHO, A. & COELHO, F.** (2004) “O Marketing – Introdução à Gestão de Organizações”, Vida Económica.
- ✓ **ANTUNES, J. & RITA, P.** (2008) “O Marketing Relacional como Novo Paradigma. Uma Análise Conceptual”, Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, Abril/Junho, pp. 36-46.
- ✓ **BACCARO, T. & GALÃO, F.** (2012) “O Uso da Escala SERVQUAL na Avaliação da Qualidade Percebida de uma Instituição Bancária”, Revista Cesumar Ciências Humanas e Sociais Aplicadas, Vol. 17, N° 1, pp. 87-114.
- ✓ **BAHIA, K. & NANTEL, J.** (2000) “A Reliable and Valid Measurement Scale for the Perceived Service Quality of Banques”, International Journal of Bank Marketing, Vol. 18, N° 2, pp. 84-91.
- ✓ **BARDIN, L.** (2000) “Análise de Conteúdo”, Lisboa: Edições 70.
- ✓ **BARNES, J.** (1995) “Establishing Relationships - Getting Closer to the Customer MayBe More Difficult Than You Think”, Irish Marketing Review, Vol. 8, pp.107-116.
- ✓ **BARNES, J.** (1994) “Close to the Customer: But Is It Really a Relationship?”, Journal of Marketing Management, Vol. 10, pp. 561-570.
- ✓ **BATISTA, M. & CUNHA, M.** (2012) “Qualidade de Serviço: Uma Introdução aos Conceitos Gerais”, Centro de Estudos de Economia Aplicada do Atlântico, Ponta Delgada.
- ✓ **BEERLI, A., MARTIN, J. & QUINTANA, A.** (2004) “A Model of Customer Loyalty in the Retail Banking Market”, European Journal of Marketing, Vol. 38, N°1-2, pp. 253-275.

- ✓ **BERRY, L.** (1995), “Relationship Marketing of Services – Growing Interest, Emerging Perspectives”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, pp. 236-245.
- ✓ **BERRY, L.** (1983) “Relationship Marketing” in *Emerging Perspectives in Services Marketing* Berry, Shoestack & Upah (Eds), American Marketing Association, Chicago, Illinois, pp. 25-28.
- ✓ **BITNER, M.** (1995) “Building Services Relationships: It’s all about promises”, *Journal of Academy of Marketing Science*, Fall, Vol. 23, N°4, pp. 246-251.
- ✓ **BLOEMER, J., RUYTER, K. & PEETERS, P.** (1998) “Investigating Drivers of Bank Loyalty: The Complex Relationship Between Image, Service, Quality and Satisfaction”, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 16, N° 7, pp. 276-286.
- ✓ **BOULDING, W., KALRA, A., STAELIN, R. & ZEITHAML, A.** (1993) “A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, pp. 7-27.
- ✓ **BRITO, C.** (1998) “O Marketing da 3ª Vaga”, *Revista Portuguesa de Marketing*, Vol. 2, N° 6, pp. 75-80
- ✓ **CAIADO, A.** (1998) “Gestão Bancária – Conceitos e Aplicações”, Editora Internacional.
- ✓ **CARUANA, A.** (2002) “Service Loyalt. The Effects of Service Quality and the Mediating Role of Customer Satisfaction”, *European Journal of Marketing*, Vol. 36, N° 7/8, pp. 811-828.
- ✓ **CASTELO, J.** (1999) “Un Examen Empírico de los Antecedentes de la Lealtad del Cliente en la Banca Detallista en España”, Tesis Doctoral, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Complutense de Madrid, España.
- ✓ **CHRISTOPHER, M., PAYNE, A., & BALLANTYNE, D.** (1994) “Relationship Marketing”, 2.ª Ed., Butterworth Heinemann, Ltd.

- ✓ **CROSBY, L., EVANS, K. & COWLES, D.** (1990) “Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective”, *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp.68-76.
- ✓ **DIAS, S.** (2003) “Gestão de Marketing” São Paulo: Saraiva.
- ✓ **DIBB, S., & LYNDON, S.** (1997) “A Program for Implementing Market Segmentation” *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.12, N°1, pp.1-33.
- ✓ **DICKSON, P. & GINTER, J.** (1987) “Market Segmentation, Product Differentiation, and Marketing Strategy”, *Journal of Marketing*, Vol. 51, N°2, pp.1-9.
- ✓ **DUCK, S.** (1987) “Adding Apples and Oranges: Investigators' Implicit Theories about Relationships” In: *Accounting for Relationships*, (Eds) Burnett, R., McGhee, P. and Clarke, D. (London), Methuen.
- ✓ **ENNEW, C. & BINKS, M.** (1996). “The Impact of Service Quality and Service Characteristics on Customer Retention: Small Business and their Banqu in the UK”, *Brithish Journal of Management*, Vol. 7, pp. 219-230.
- ✓ **FULLERTON, R.** (1988) “How Modern is Modern Marketing? Marketing's Evolution and the Myth of the Production Era”, *Journal of Marketing*, Vol. 52, N°1, pp. 108-125.
- ✓ **GOK, O.** (2007), “Marketing and Marketing Managers in the New Era: A Relational Perspective”, *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Vol.10, pp. 218-224.
- ✓ **GREENBERG, M. & MCDONALD, S.** (1989) “Successful Needs/Benefits Segmentation: A User's Guide”, *The Journal of Consumer Marketing*, Vol. 6, N°3, pp.29-36.
- ✓ **GRONROOS, C.** (2000) “Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach”, *Jonh Wiley & Sons*.
- ✓ **GRONROOS, C.** (1994) “From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing”, *Management Decision*, Vol. 32, N° 2, pp. 4-20.

- ✓ **GRONROOS, C.** (1994) “Quo Vadis, Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 10, pp. 347-60.
- ✓ **GRONROOS, C.** (1990) “Defining Marketing: a Market-oriented Approach” *European Journal of Marketing*, Vol. 23, pp 52-60.
- ✓ **GRONROOS, C.** (1990) “Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: the Marketing and Organizational Behaviour Interface”, *Journal of Business Research*, Vol. 20, N°1, pp. 3-11.
- ✓ **GUMMESSON, E.** (1998) “Implementation Requires a Relationship Marketing Paradigm”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26, N° 3, pp. 242-249.
- ✓ **GUMMESSON, E.** (1994) “Making Relationship Marketing Operational”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5, pp. 5-20.
- ✓ **GUMMESSON, E.** (1987) “The New Marketing – Developing Long Term Interactive Relationships”, *Long Range Planning*, Vol. 20, N°4, 10–20.
- ✓ **HAKANSSON, H.** (1982) “International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach”, Chichester, England: John Wiley & Sons.
- ✓ **HILL, M.** (2000) “Investigação por Questionário”, Lisboa: Edições Sílabo.
- ✓ **HOLBROOK, M. & HULBERT, J.** (2002) “Elegy on the death of marketing: never send to know why we have come to bury marketing, but ask what you can do for your country churchyard”, *European Journal of Marketing*, Vol. 36, pp.706-744.
- ✓ **HUNT, S. & ARNETT, D.** (2004) “Market Segmentation Strategy, Competitive Advantage, and Public Policy: Grounding Segmentation Strategy in Resource Advantage Theory”, *Australasian Marketing Journal* 12, pp.7-25.
- ✓ **HUNT, S. & MORGAN, R.** (1994) “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing”, *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 20-38.
- ✓ **KEITH, R.** (1960) “The Marketing Revolution”, *Journal of Marketing*. pp. 35-38.

- ✓ **KONDO, E., MATSUMOTO, A., OLIVEIRA, J. & SOUSA, M.** (2009) “Marketing de Relacionamento e Estratégias de Fidelização de Clientes”, Revista ANGRAD, Vol. 10, N°3, Julho/Agosto/Setembro.
- ✓ **KOTLER, P. & LEVY, S.** (1969) “Broadening the Concept of Marketing”, Journal of Marketing, Vol. 33, pp. 10-15.
- ✓ **LARÁN, J., SCHNEIDER, H. & D'ANGELO, A.** (2004) “Marketing de Relacionamento junto a Consumidores Finais: Um Estudo Exploratório com Grandes Empresas Brasileiras”, Revista Adm. Contemp., Vol.10, N°1, pp. 73-93.
- ✓ **LILJANDER, V. & TORE S.** (1995) “The Nature of Customer Relationships in Services, in Advances in Services Marketing and Management”, London: JAI Press Inc, Vol. 4.
- ✓ **LINDON, D., LENDREVIE, J., LEVY, J., DIONÍSIO, P., RODRIGUES, J.** (2004) “Mercator XXI Teoria e Prática do Marketing”, 10ª Edição, Publicações Dom Quixote, Lisboa.
- ✓ **LOPES, J.** (2007) “Fundamental dos Estudos de Mercado: Teoria e Prática”, Lisboa: Edições Sílabo.
- ✓ **MALHOTRA, N.** (2001) “Introdução à Pesquisa de Marketing”, São Paulo: Prentice Hall.
- ✓ **MARQUES, A.** (2012) “Marketing Relacional: Como Transformar a Fidelização de Clientes numa Vantagem Competitiva”, Lisboa: Edições Sílabo.
- ✓ **MARTINS, E.** (2006) “Marketing Relacional na Banca: A Fidelização e a Venda Cruzada”, Editor Vida Económica.
- ✓ **MATTAR, F.** (1996) “Pesquisa de Marketing”, Ed. Atlas.
- ✓ **MILES, M. & HUBERMAN, A.** (1994) “Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook”, 2ªEdition. Thousand Oaks: Sage Publications.

- ✓ **MOLLER, K.** (1992), “Research Traditions in Marketing Theoretical Notes”, Swedish School of Economics, Economy and Society, N° 48, pp. 197-218.
- ✓ **MORARES, R., OSWALD, J. & DELCIO, B.** (2012) “Marketing de Relacionamento: Uma análise das Ações Estratégicas do processo de Fidelização de Clientes”, Journal SEGeT, Vol. 9, pp.1-17.
- ✓ **OLIVER, R.** (1997) “Satisfaction. A Behavioral Perspective on the Consumer”, New York: McGraw-Hill.
- ✓ **OLIVER, R.** (1980) “A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions”, Journal of Marketing Research, Vol. 17, N° 4, pp. 460-469.
- ✓ **PALMER, A.** (2004) “Principles of Services Marketing”, McGraw-Hill Company Europe.
- ✓ **PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. & BERRY, L.** (1988) “SERVQUAL: A Multiple-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality”, Journal of Retailing, Vol. 64, N°1, pp. 12-40.
- ✓ **PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. & BERRY, L.** (1985), “Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research”, Journal of Marketing, Vol. 58.
- ✓ **PAYNE, A., CHRISTOPHER, M., CLARK, M. & PECK, H.** (1998) “Relationship Marketing for Competitive Advantage. Winning and Keeping Customers”, Ed. Butterworth Heinemann.
- ✓ **PERRY, C.** (1998) “Processes of a Case Study Methodology for Postgraduate Research in Marketing”, European Journal of Marketing, Vol. 32, N°9/10, pp.785-802.
- ✓ **PESTANA, M. & GAGEIRO, J.** (2008) “Análise de Dados para Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS”, 5.ªed, Lisboa: Edições Sílabo.
- ✓ **PINTO, J.** (2006) “Gestão de Operações na Indústria e nos Serviços”, Lisboa, Edições Lidel.

- ✓ **PINTO, S.** (2003) “Gestão de Serviços – A Avaliação da Qualidade”, Lisboa: Editorial Verbo.
- ✓ **PROENÇA, J.** (1992) “Banco Comercial Português: Um Caso de Estratégia Empresarial”, Instituto de Empresa, Madrid, Espanha.
- ✓ **REGAN, J.** (1963) “The Service Revolution”, *Journal of Marketing*, Vol. 27, N° 3, pp. 57-62
- ✓ **REICHHELD, F.** (1996) “A Estratégia da Lealdade”, Rio de Janeiro: Campus.
- ✓ **REIS, E. & MOREIRA, R.** (1993) “Pesquisa de Mercados”, Edições Sílabo, 1ª Edição, Lisboa.
- ✓ **REYNOLDS, K. & BEATTY, S.,** (1999) “Customer Benefits and Company Consequences of Customer-salesperson Relationship in Retailing”, *Journal of Retailing*, Vol. 75, N° 1.
- ✓ **RIZZO, E.** (2006), “Uma análise comparativa entre o Marketing de Massa e o One to One Marketing, no cenário de empresas competitivas”, disponível em [www.bocc.ubi.pt](http://www.bocc.ubi.pt).
- ✓ **SHANI, D. & CHALASANI, S.** (1992), “Exploiting Niches Using Relationship Marketing”, *The Journal of Services Marketing*, Vol. 6, N° 4, pp. 43-52.
- ✓ **SHETH, J. & PARVATIYAR, A.** (2000) “Handbook of Relationship Marketing”, Sage Publications, Inc. Thousand Oaks, CA.
- ✓ **SHETH, J. & PARVATIYAR, A.** (1995) “Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, N°4, pp. 255-271.
- ✓ **SHETH, J. & PARVATIYAR, A.** (1995) “The Evolution of Relationship Marketing”, *International Business Review*, Vol. 4, pp. 397-418.
- ✓ **SVENSSON, G.** (2001) “Re-evaluating the Marketing Concept”, *European Business Review*, Vol. 13.

- ✓ **TINOCO, M., RIBEIRO, J. & MACHADO, C.** (2010) “Determinantes da Satisfação e Atributos da Qualidade em serviços Bancários”, Revista Gest. Prod., São Carlos, Vol. 17, N° 4, pp. 775-790.
- ✓ **TOLEDO, G.** (1978) “Marketing Bancário: Análise, Planejamento, Processo decisório”, Atlas.
- ✓ **WEEKS, R. & MARX, W.** (1968) “The Marketing Concept: Problems and Promises”, Business and Society, Vol. 9, N° 1, pp.39-42.
- ✓ **ZEITHAML, V., BERRY, L. & PARASURAMAN, A.** (1996), “The Behavioural Consequences of Service Quality”, Journal of Marketing, Vol. 60, pp. 31-46.

# ANEXOS

## **Anexo 1: Guião das Entrevistas**

- Que importância revela para o Millennium bcp a criação e manutenção de relações com os seus clientes?
- Qual o Seu papel [de acordo com o cargo que ocupa] na criação e manutenção de relações com os seus clientes?
- Como é que define o tipo de relação que desenvolve com os seus clientes?
- Quais os objetivos que presidem a uma estratégia de desenvolvimento de relações?
- Que ações são levadas a efeito para atingir esses objetivos?
- Que importância considera que os clientes atribuem à criação e manutenção de relações com o Millennium bcp?
- Considera que todos os clientes valorizam a criação de relações com o Millennium bcp?
- O que é que os clientes esperam do Millennium bcp, para continuarem a manter um relacionamento?
- Quais os benefícios da criação e manutenção de relações, quer para a empresa, quer para os clientes?
- De forma geral, considera que os vossos clientes estão satisfeitos? Porquê?

## Anexo 2: Questionário

# QUESTIONÁRIO

O presente questionário, realizado no âmbito de uma Dissertação de Mestrado em Marketing, revela como objetivo uma análise da satisfação do cliente bancário (Sucursal Millennium bcp de X). Como Cliente do Millennium bcp e tendo presente a Sua experiência, agradeço que avalie a Qualidade do Serviço, assinalando a opção que lhe parecer mais adequada relativamente a cada um dos itens.

O questionário tem caráter estritamente académico e é anónimo, sendo os resultados apresentados de forma agregada e impessoal.

### É Cliente da Sucursal Millennium bcp de X?

- Não (o seu questionário termina aqui)
- Sim

### Há quanto tempo é cliente desta Sucursal?

- Menos de 1 ano
- 2 ou 3 anos
- 4 ou 5 anos
- Mais de 5 anos

## Elementos Tangíveis

	Muito Satisfeito	Satisfeito	Nem Satisfeito Nem Insatisfeito	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
Equipamentos modernos e de última geração	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Funcionalidade e comodidade das instalações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os colaboradores e Gestores têm boa aparência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Material promocional (ex. folhetos) disponibilizado é de fácil entendimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Confiabilidade

	Muito Satisfeito	Satisfeito	Nem Satisfeito Nem Insatisfeito	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
O Millennium bcp cumpre as suas promessas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando tem alguma dúvida ou problema, os colaboradores demonstram atenção especial e interesse em resolver	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O Millennium bcp faz o serviço correto da primeira vez	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oferece produtos e serviços no prazo prometido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preocupa-se em executar os seus serviços sem erros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Capacidade de Resposta

	Muito Satisfeito	Satisfeito	Nem Satisfeito Nem Insatisfeito	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
Apresentação de propostas adequadas às suas necessidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajuda na resolução dos seus problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clareza da informação sobre produtos e serviços, taxas e comissões	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Os colaboradores esclarecem, prontamente, as dúvidas dos seus clientes	<input type="radio"/>				
Os colaboradores demonstram sempre boa vontade em atender os clientes	<input type="radio"/>				

## Segurança

	Muito Satisfeito	Satisfeito	Nem Satisfeito Nem Insatisfeito	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
O comportamento dos colaboradores inspira confiança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A sucursal possui transações, serviços e produtos de confiança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Simpatia e cortesia dos colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competência e conhecimentos técnicos dos colaboradores para esclarecer e responder às dúvidas dos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Privacidade no tratamento dos assuntos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Empatia

	Muito Satisfeito	Satisfeito	Nem Satisfeito Nem Insatisfeito	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
Adequação dos horários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Atenção individual e personalizada aos seus clientes	<input type="radio"/>				
Os colaboradores compreendem as necessidades particulares de cada cliente	<input type="radio"/>				
Os colaboradores demonstram verdadeiro interesse pelos seus clientes	<input type="radio"/>				
A Sucursal direciona o melhor do seu serviço para os seus clientes	<input type="radio"/>				

## Grau de Satisfação - Produtos e Serviços

Para os Produtos e Serviços que não utiliza assinale, por favor, a coluna "Não Utilizo"

	Muito Satisfeito	Satisfeito	Nem Satisfeito Nem Insatisfeito	Insatisfeito	Muito Insatisfeito	Não Utilizo
Aplicações financeiras (depósitos a prazo; PPR; poupança habitação; fundos de investimento...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autorizações de débito (transferências automáticas para pagamentos de água/ luz/ telefone/ outros)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Crédito pessoal (carro; férias; eletrodomésticos; conta ordenado...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguros (carro; casa; acidentes pessoais; vida...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Crédito à habitação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Cartão de crédito	<input type="radio"/>					
Serviço de Internet - <a href="http://www.millenniumbcp.pt">www.millenniumbcp.pt</a> particulares	<input type="radio"/>					
Linha telefónica Millennium bcp - 707 50 24 24	<input type="radio"/>					
Satisfação global com os produtos e serviços disponibilizados	<input type="radio"/>					

## Considerando o Seu Envolvimento Financeiro com o Millennium bcp...

Indique, por favor, as razões para a escolha do Millennium bcp

	Concordo Totalmente	Concordo	Nem Concordo Nem Discordo	Discordo	Discordo Totalmente
Tradição / hábito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Credibilidade / confiança no banco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proximidade do Banco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clareza da informação e comunicação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acompanhamento por um Gestor de Cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competência técnica do Gestor de Cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conheço / sou conhecido pelos colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Simpatia e cortesia dos colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade do atendimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sugestão de familiares / amigos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Eficiência no processo de operações	<input type="radio"/>				
Crédito à habitação / imobiliário	<input type="radio"/>				
Taxas de juro / comissões	<input type="radio"/>				
Qualidade global dos produtos e serviços	<input type="radio"/>				
Qualidade do serviço de internet e mobile banking	<input type="radio"/>				

## Apreciação Global

	Muito Satisfeito	Satisfeito	Nem Satisfeito Nem Insatisfeito	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
Globalmente qual o seu grau de satisfação com o Millennium bcp	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Claro que Sim	Provavelmente Sim	Talvez Sim / Talvez Não	Provavelmente Não	Claro que Não
Tenciona continuar a desenvolver uma relação positiva de longo prazo com o Millennium bcp	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Da próxima vez que necessitar de mais produtos ou serviços financeiros utilizará o Millennium bcp	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recomendaria o Millennium bcp a um familiar ou amigo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Considera o Millennium bcp um Banco...

	Concordo Totalmente	Concordo	Nem Concordo Nem Discordo	Discordo	Discordo Totalmente
... credível / de confiança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... inovador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... sólido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... que atua com transparência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... com o qual é simples estabelecer uma relação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... com o qual é simples tratar dos seus assuntos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... que valoriza os seus Clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... com uma estratégia clara de sustentabilidade e valores de responsabilidade social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Perfil do Respondente

#### Faixa Etária

- 18 - 24 anos
- 25 - 34 anos
- 35 - 44 anos
- 45 - 54 anos
- mais de 55 anos

#### Sexo

- Masculino
- Feminino

#### Habilitações Literárias

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Ensino Superior
- Outro