

DOMINGOS PAULO PEREIRA DA SILVA

**SATISFAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES:
O CASO DA CAIXA DE CRÉDITO AGRÍCOLA
MÚTUO DE AMARES**

UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA

PORTO, 2008

DOMINGOS PAULO PEREIRA DA SILVA

**SATISFAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES:
O CASO DA CAIXA DE CRÉDITO AGRÍCOLA
MÚTUO DE AMARES**

UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA

PORTO, 2008

DOMINGOS PAULO PEREIRA DA SILVA

**SATISFAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES:
O CASO DA CAIXA DE CRÉDITO AGRÍCOLA
MÚTUO DE AMARES**

ORIENTADOR: DOUTOR JOÃO GOMES

Dissertação apresentada à
Universidade Fernando Pessoa
como parte dos requisitos para
obtenção do grau de Mestre em
Ciências Empresariais.

RESUMO

O presente trabalho é um estudo da satisfação e fidelização de clientes na Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Amares.

O Crédito Agrícola é uma Instituição Financeira de matriz cooperativa de responsabilidade limitada, regido pelo regime jurídico do Crédito Agrícola e das cooperativas de Crédito Agrícola. É detentor de um percurso histórico relevante no apoio ao desenvolvimento, em especial no mundo rural, cultivando relações duradouras e um forte sentimento de confiança com todos os seus “*stakeholders*”. Esta forma de encarar o negócio, potenciado pelo marketing de proximidade, a que se junta um enorme espírito de partilha, deverá elevar os índices de satisfação dos seus clientes.

Com a agregação do Crédito Agrícola cada vez mais consolidada, partindo de algumas realidades locais distintas, para um projecto de grande unificação em torno de um modelo de Banca Universal, surge cada vez mais a necessidade do conhecimento global do cliente, onde o estudo da satisfação e fidelização dos clientes será decisivo no sucesso deste novo modelo.

Desta forma, utilizando o método científico para o estudo de caso, efectuou-se um inquérito aos clientes da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Amares, seleccionados de uma forma aleatória.

A aplicação do modelo ECSI – Índice de Satisfação do Cliente, a vários Bancos, impulsionou a decisão da sua utilização no caso ao Crédito Agrícola de Amares, para efectuar uma análise do nível de satisfação dos seus clientes. Foi ainda aplicado o modelo RFM, para cruzar os dados com a satisfação e fidelização.

Após a análise das relações existentes entre a satisfação e a fidelização, verificou-se haver uma correlação positiva entre estas duas variáveis, ou seja, os clientes mais satisfeitos são os que apresentam melhores níveis de fidelização.

O estudo incide ainda, nas diferenças significativas, tanto da fidelização média, como da satisfação média, em relação às diversas variáveis.

Foi ainda efectuada uma análise diferenciada da satisfação.

ABSTRACT

This essay is a study of satisfaction and fidelity of the clients of Caixa de Crédito Agrícola Mutuo in Amares.

Crédito Agrícola is a co-operative Financial Institution with limited liability, administrated by the juridical regime of Crédito Agrícola. It has a relevant historical course regarding the in the support of the development, special in the rural field, cultivating long-term relationships inspiring confidence to its stakeholders. This approach of business enhanced by proximity marketing, to which is linked a great sharing spirit, this way keeping the level of customer satisfaction high.

As the aggregation of Crédito Agrícola is becoming more consolidated, based on distinctive local realities, towards a project of a large unification based on a model of Universal Banking, it is necessary to have more global customers knowledge, where the study of customer satisfaction and fidelity will be decisive in the success of this new model.

This way, using the scientific method to study the case, a survey was carried out to the customers of Crédito Agrícola Mutuo in Amares, selected at random.

The application of the ECSI model - Indication of Customers Satisfaction, in several Banks, drove the decision of its use in the case to Crédito Agrícola in Amares, so that an analyse was made to the level of customer satisfaction in this Institution. The model RFM has been implemented, so that the indicators of satisfaction were crossed with fidelity.

After analysing the relationship existing between satisfaction and fidelity, there was to be a co-relationship between both, that is, the most satisfied customers are those who present longer fidelity.

The study focuses addition, significant differences, in both the average customer loyalty, satisfaction and the average in relation to several variables

It was also carried out a differentiated analysis of satisfaction.

RÉSUMÉ

Ce rapport est une étude sur la satisfaction et la fidélité des clients de la Caisse de Crédit Agricole Mutuel d'Amares.

Le Crédit Agricole est une institution financière de matrice coopérative de responsabilité limitée, géré para le régime judiciaire du Crédit Agricole. Cette institution possède un parcours historique importante eu ce qui concerne le développement, spécialement du monde rural, cultivant ainsi des relations durables et un fort sentiment de confiance vis-à-vis de tous ses "Stakeholders". Cette manière d'envisager l'affaire, potentialisé par le marketing de la proximité, alliée a un énorme esprit de partage, devra faire monter les indices de satisfaction des ses clients.

Avec l'agrégation du Crédit Agricole de plus en lus raffermi, ayant pris eu considération de différentes réalités locales pour un project de grande unification prenant un modèle de Banque Universelle, naît le besoin de connaître mieux le cliente à partir de l'étude de la satisfaction et fidélité des clients, sera décisif pour le succès de ce nouveau modèle.

De cette façon, eu utilisant la méthode scientifique pour l'étude, un sondage a été fait aux clients de la CCAM d'Amares, sélectionnés au hasard.

L'application du modèle ECSI – L'indice de satisfaction du client, a plusieres Banques, a conduit la décision de son usage dans le cas au Crédit Agricole d'Amares, pour une analyse du niveau de satisfaction de ses clients. Le modèle RFM, a été aussi appliqué pour eroiser ces données avec les antérieures.

Après avoir analysé les rapports existants entre la satisfaction et la fidélité, une corrélation positive entre les deux a été trouvé, les clients les plus satisfaits sout ceux qui présentent les meilleurs indices de fidélité.

L'étude se concentre plus, des différences significatives, à la fois dans la moyenne de fidélisation de la clientèle, la satisfaction et la moyenne par rapport à plusieurs variables.

Il a également été procédé à une analyze différenciée de la satisfaction.

ÍNDICE

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

1.1 - Enquadramento	1
1.2 – Objectivo	3
1.3 – Metodologia	3
1.4 - Resultados e conclusões.....	4

CAPÍTULO II – GRUPO CRÉDITO AGRÍCOLA

2.1 – Visão geral das cooperativas	5
2.1.1 – Cooperativas financeiras	6
2.2 – O Crédito Agrícola Mútuo e o Mutualismo em Portugal.....	8
2.3 – O Mutualismo no crédito, a responsabilidade social e a sustentabilidade	9
2.4 – Evolução do Grupo Crédito Agrícola	10
2.5 – O Crédito Agrícola (CA)	13
2.5.1 – Inserção do Grupo no mercado	17
2.5.2 – Objectivos do Grupo	18
2.6 – O Marketing Bancário e o Crédito Agrícola	19
2.7 – Segmentação de mercado	19
2.8 – Análise Financeira da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Amares	21
2.8.1 – Apresentação da empresa	21
2.8.2 – Análise sectorial	22
2.8.3 – Perspectivas de futuro	23
2.8.4 – Diagnóstico da Banca	23
2.8.4.1 – Rácios de Rentabilidade.....	25
2.8.4.2 – Rácios de Financiamento/Endividamento	26
2.8.4.3 – Rácios de Liquidez.....	26
2.8.4.4 – Balanço e Demonstração de Resultados	28
2.8.4.5 – Fluxos de Tesouraria de um Banco.....	30
2.8.5 – Principais indicadores da CCAM de Amares	30
2.9 – Conclusão.....	32

CAPÍTULO III – A SATISFAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

3.1 – Satisfação	35
3.2 – Fidelização	38
3.2.1 – A medição da fidelização.....	39
3.3 – Formação do valor	42
3.3.1 – Cadeia de criação de valor financeiro de um banco.....	50
3.4 – O marketing bancário	52
3.4.1 – O marketing na manutenção e retenção de clientes	54
3.5 – Elementos do marketing relacional.....	55
3.5.1 – Vantagens do marketing relacional	55
3.5.2 – Modelo de fidelização RFM.....	57
3.6 – Modelo ECSI - Índice de satisfação do cliente	58
3.7 – Formas de fidelização de clientes	61
3.8 – A importância dos colaboradores na fidelização	62
3.9 – Programas de fidelização	63
3.10 – Conclusão.....	70

CAPÍTULO IV – METODOLOGIA

4.1 – A investigação.....	72
4.2 – Recolha de dados para estudos descritivos.....	75
4.3 – Amostragem	76
4.3.1 – População e amostra em estudo	76
4.3.2 – Método de amostragem.....	76
4.3.3 – Amostragem estratificada.....	77
4.4 – Objectivo geral do trabalho	78
4.5 – Objectivos específicos e hipóteses.....	78
4.6 – Instrumentos de recolha de dados.....	80
4.6.1 – Amostragem do estudo.....	80
4.6.2 – Pré-teste e procedimentos da recolha de dados	81
4.7 – Técnicas de análise de dados.....	82
4.8 – Conclusão.....	82

CAPÍTULO V – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE DADOS

5.1 – Fiabilidade das variáveis	83
5.2 – Análise descritiva	83
5.2.1 – Análise dos indicadores da satisfação e da fidelização.....	87
5.2.2 – Análise das pontuações da satisfação e da fidelização.....	90
5.2.3 – A relação da satisfação e da fidelização com outras variáveis	96
5.2.4 – Satisfação e fidelização em relação a variáveis de perfil.....	98
5.2.5 – Relação entre cliente satisfeito/insatisfeito com as variáveis	100
5.2.6 – Análise do modelo RFM.....	105
5.2.7 – Cruzamento da satisfação e da fidelização com RFM.....	107
5.3 – Discussão de resultados	111

CAPÍTULO VI – CONCLUSÃO

6.1 – Objectivos	114
6.2 – Principais resultados.....	114
6.3 – Recomendações	115
6.4 – Contributos e estudos futuros.....	116

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	117
--	------------

ANEXO I	123
----------------------	------------

ANEXO II.....	127
----------------------	------------

ANEXO III.....	130
-----------------------	------------

ANEXO IV.....	135
----------------------	------------

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 – Organograma do Crédito Agrícola.....	16
Figura 2.2 – Principais indicadores da CCAM de Amares.....	31
Figura 3.1 - Esforço e risco envolvidos nas transacções	36
Figura 3.2 - A inequação da satisfação	37
Figura 3.3 - Custos e benefícios para o cliente	44
Figura 3.4 - Criação de valor financeiro num banco.....	51
Figura 3.5 – Modelo ECSI.....	59
Figura 3.6 - O processo de criação da fidelidade	68
Figura 3.7 - O processo de repetição de compra	69
Figura 4.1 - Investigação empírica	73
Figura 4.2 – Aplicação do modelo ECSI.....	79
Figura 5.1 – Histograma das pontuações da fidelização	91
Figura 5.2 – Histograma das pontuações da satisfação.....	93
Figura 5.3 – Caixas de Bigodes para a fidelização e satisfação	94
Figura 5.4 – Diagrama de dispersão fidelização/satisfação.....	95
Figura 5.5 – Médias da fidelização e satisfação por antiguidade do cliente	96
Figura 5.6 – Médias da fidelização e satisfação visitas mensais no último ano.....	97
Figura 5.7 - Médias da fidelização e satisfação e clientes de quantos bancos	97
Figura 5.8 – Variações significativas da média da satisfação	98
Figura 5.9 – Variações significativas da média da fidelização.....	99
Figura 5.10 – Perfis de médias fidelização e satisfação para as variáveis RFM ...	108
Figura 5.11 – Perfis de médias fidelização e satisfação com a soma de RFM	109
Figura 5.12 – Correlações da fidelização/satisfação em relação modelo RFM	110

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 2.1 – Principais rácios da Banca	25
Tabela 3.1 - Formas de medição da fidelização.....	41
Tabela 3.2 - Os três níveis do programa de fidelização	66
Tabela 5.1 – Perfil sócio-demográfico do inquirido.....	84
Tabela 5.2 – Tipo de cliente da CCAM de Amares.....	86
Tabela 5.3 – Análise descritiva dos indicadores relativos à fidelização	88
Tabela 5.4 – Análise descritiva dos indicadores relativos à satisfação	89
Tabela 5.5 – Pontuação da fidelização	90
Tabela 5.6 – Pontuação da satisfação.....	92
Tabela 5.7 – Estatísticas descritivas	94
Tabela 5.8 – Correlação entre a satisfação e a fidelização	95
Tabela 5.9 – Análise dos clientes insatisfeitos e dos satisfeitos	100
Tabela 5.10 – Soma da pontuação RFM	106

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

1.1 – Enquadramento

Associar a satisfação e fidelização de clientes, com o principal objectivo dos bancos, que é a maximização dos lucros, parece um pouco antagónico.

Se por um lado, o cliente procura obter a melhor qualidade dos produtos e serviços, ao mais baixo preço, por outro, surge a banca que tenta obter a rentabilidade máxima com os seus produtos e serviços.

O marketing bancário dá resposta a esta realidade financeira, desenvolvendo o lançamento de estratégias de venda cruzada que visam o aumento da eficácia na colocação de produtos e consequentemente, a satisfação e fidelização do cliente, aumentando a rentabilidade do mesmo.

A estreita relação de conhecimento e proximidade, que o Grupo Crédito Agrícola tem com os seus clientes são factores marcantes e diferenciadores face a outras Instituições Bancárias. Contudo a eficiência que pauta a forma de actuar da concorrência é uma ameaça constante. No denominado “mundo global” em que vivemos, cada vez mais os clientes são forçados a estabelecerem relações com várias entidades, tornando a sua fidelização mais difícil.

O Crédito Agrícola apresenta-se hoje como um banco moderno, completo e dinâmico. Com mais de cinco séculos de história, o mesmo caminha para uma situação de Banco Universal, corporizado num sistema integrado e fortemente descentralizado. O Crédito Agrícola cria valor de duas formas, oferecendo serviços e arriscando.

Não admira por isso que, num mercado altamente competitivo como é o mercado bancário, o Crédito Agrícola apresenta-se, cada vez mais, como uma referência no mercado financeiro nacional e uma das principais Instituições de Crédito em Portugal, fruto de uma estratégia nacional de fusões, que visam a criação de dimensão e abrangência total.

A volatilidade dos mercados, aliada a uma concorrência cada vez mais exigente, traduz-se numa dinâmica financeira que o Crédito Agrícola deve acautelar, assim como as

lacunas da sua cultura cooperativa, que muitas vezes leva a descurar princípios elementares da gestão do risco, sob pena de lidar com constrangimentos no futuro.

Sem avultados investimentos em campanhas publicitárias, nos jornais, nas rádios e televisões, preferindo antes investir esses mesmos recursos nas áreas de abrangência local, cultivando de uma forma distinta o marketing de proximidade e uma componente muito forte de afectividade relacional.

E essa afectividade acontece porque o Crédito Agrícola apresenta-se como uma Instituição diferente, que está intimamente ligada às comunidades locais, possuindo um modelo de governação descentralizado e de proximidade, não tendo como objectivo final da sua actividade apenas o lucro.

O cariz local de cada uma das Caixas Agrícolas que compõem o Grupo Crédito Agrícola e o constante apoio às entidades públicas e privadas nas suas áreas de intervenção, são factores que contribuem para o desenvolvimento e êxito do Grupo.

Drucker (2002) afirma que “actualmente é preciso ser um parceiro e não um patrão”. Mas, é difícil aprender a ser um parceiro. Trata-se de uma relação democrática.

O Crédito Agrícola é pois uma Instituição que cultiva, relações duradouras, criando na abordagem comercial a prática de um forte sentimento de confiança e de partilha, elevando os Índices de Satisfação, e projectando o seu negócio para a posterioridade.

Pode-se perguntar: se alcançada a satisfação dos clientes, esta será o suficiente para os fidelizar.

Pela revisão da literatura, depara-se que existem autores defendendo que apesar dos clientes estarem satisfeitos, ainda assim deixam de ser clientes. Há autores que apontam o facto dos clientes descobrirem melhor valor noutra Banco como principal motivador para a troca.

O desenvolvimento do presente trabalho teve como base a fidelização do cliente no Grupo Crédito Agrícola, efectuando o levantamento de uma realidade local, que é a CCAM de Amares.

1.2 - Objectivo

O objecto deste trabalho é a CCAM de Amares na qual se pretende estudar a fidelização de clientes e a sua relação com a satisfação dos mesmos.

A questão central deste trabalho é identificar o grau de fidelização e satisfação dos clientes da CCAM de Amares e sua relação.

Para servir de complemento à questão central, vai-se introduzir o modelo de fidelização RFM, para analisar o comportamento das variáveis deste modelo, tendo em conta a fidelização e a satisfação.

1.3 - Metodologia

No trabalho empírico, procedeu-se à recolha da informação, através de um inquérito. A amostragem foi efectuada pelo método de amostra estratificada, aos clientes da CCAM de Amares.

As questões colocadas foram essencialmente sobre a satisfação e a fidelização de clientes. Depois de obtidas as informações relativas aos inquéritos, o trabalho da recolha de dados foi complementado com dados reais dos clientes da CCAM de Amares. Apurados os dados da segmentação RFM, fez-se um cruzamento dos resultados com os valores da satisfação e fidelização.

A recolha de dados, contou com a colaboração do investigador na ajuda do preenchimento do inquérito, uma vez que os clientes não mostravam interesse em responder com a sua própria mão. Este facto, pode ter influenciado as respostas, no sentido das pessoas não quererem ser desagradáveis. Outra limitação, no que diz respeito à recolha de dados, foi alguns clientes se negarem a colocar o número de contribuinte, devido às suas respostas deixarem de ser confidenciais e ficarem demasiado expostas.

1.4 - Resultados e conclusões

Constatou-se que, de uma forma geral, existem bons níveis de satisfação e uma fidelização razoável na Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Amares. Da aplicação do modelo ECSI, verificou-se uma associação moderada e positiva entre a satisfação e a fidelização.

Da aplicação do modelo RFM, pode-se verificar que a maioria dos clientes adquiriram produtos à menos de dois anos. Estes clientes sendo os mais fiéis, podem ser os mais rentáveis.

Este trabalho inicia-se com uma introdução, onde é feito um enquadramento, seguindo-se os objectivos a alcançar e a metodologia a desenvolver, terminando a introdução com o resumo dos resultados e conclusões. No capítulo II, faz-se uma abordagem sobre o Grupo Crédito Agrícola, visto ser o grupo bancário que é alvo deste estudo. No capítulo III, apresenta-se uma análise teórica sobre a satisfação e fidelização de clientes. O capítulo IV, contém a metodologia utilizada para elaboração do trabalho. No capítulo V, surge a apresentação e discussão de dados. Por fim, no capítulo VI, surge a conclusão.

CAPÍTULO II – GRUPO CRÉDITO AGRÍCOLA

O Crédito Agrícola é uma instituição que está a sofrer enormes transformações organizativas que se esperam ter reflexo positivo a médio e longo prazo.

De forma a contextualizar a envolvência do Crédito Agrícola, é feita uma visão geral das cooperativas e ainda uma visão específica das cooperativas financeiras, onde podemos inserir o Crédito Agrícola. No que diz respeito ainda à envolvência do Crédito agrícola, faz-se uma descrição sobre o Crédito Agrícola Mútuo e o Mutualismo em Portugal, o Mutualismo no Crédito e a responsabilidade social.

No ponto seguinte fala-se da evolução do grupo Crédito Agrícola, seguindo-se de uma apresentação do grupo e das empresas que o compõem. De seguida, faz-se uma abordagem sobre o posicionamento do grupo no mercado, bem como os seus objectivos principais e a segmentação de mercado. Para finalizar este capítulo apresenta-se uma análise financeira da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Amares, com a apresentação da empresa em questão, com uma análise sectorial, as perspectivas de futuro e os seus principais rácios: de rentabilidade, de liquidez e de endividamento/financiamento.

2.1 - Visão geral das Cooperativas

O grupo Crédito Agrícola Mútuo, é uma cooperativa, e como tal importa analisar e definir as cooperativas de uma forma ampla e abrangente.

A Aliança Cooperativa Internacional define cooperativa da seguinte forma: “Uma associação autónoma de pessoas unidas voluntariamente para a satisfação das suas necessidades e aspirações económicas, sociais e culturais em comum através de uma empresa de propriedade conjunta, administrada democraticamente . . .” (Birchall 2004).

As cooperativas diferem das sociedades anónimas, essencialmente pelo direito de voto basear-se na qualidade de associado e não na dimensão da participação accionista.

Há vários tipos de cooperativas - a maioria dedica-se a um sector económico específico, porém outras concentram-se na natureza da associação. Os principais tipos incluem cooperativas agrícolas, cooperativas financeiras, cooperativas habitacionais, cooperativas de saúde e serviço social, cooperativas de consumidores e cooperativas de trabalhadores. A forma cooperativa de organização existe há muito tempo, embora a forma moderna das cooperativas tenha surgido no século dezanove.

As cooperativas agrícolas destinadas a lidar com a comercialização e o processamento foram inventadas nos Estados Unidos na década de 1820. As cooperativas financeiras destinadas a reduzir o custo do acesso ao crédito foram inventadas na Alemanha mais ou menos na década de 1860.

O sector cooperativo é uma força económica considerável em muitos países, sendo as cooperativas agrícolas as mais dominantes. Nos Estados Unidos, as cooperativas agrícolas são responsáveis por uma produção muito significativa no País, incluem nomes de marca tais como Land O'Lakes e Sunkist.

O banco associado às cooperativas japonesas é um dos maiores bancos do país, e a empresa de seguros associada é a maior do Japão.

2.1.1 - Cooperativas Financeiras

As cooperativas financeiras (incluindo os bancos cooperativos) detêm grandes quotas de mercado em diversos países. Na Europa Ocidental, aproximadamente 11.000 bancos cooperativos possuem mais de 56.000 pontos de atendimento e mais de 33 milhões de associados. A quota de mercado de poupança da Europa Ocidental anda à volta de 17%. Na Alemanha, os bancos cooperativos detêm uma quota de mercado de 28%, e na Holanda, o Rabobank possui uma quota de mercado de 25%. O Rabobank Netherlands possui mais de 1,7 milhões de associados. Nos Estados Unidos, as associações de crédito possuem 70 milhões de associados, 8% da poupança dos consumidores, e 13% do mercado de crédito ao consumidor. A Canadense Desjardins é a sexta maior instituição financeira do Canadá, com 5,7 milhões de associados.

A maioria das Cooperativas Financeiras de países em desenvolvimento, oferecem serviços de crédito e poupança. Diversas Cooperativas Financeiras também oferecem

serviços financeiros mais sofisticados, tais como leasing, pagamentos e serviços de seguros, muitas vezes em colaboração com parceiros. Por exemplo, as associações de crédito do Equador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Jamaica, Nicarágua e México recebem remessas de associações de crédito dos Estados Unidos através da Rede de Remessas Internacionais estabelecida pelo Conselho Mundial das Associações de Crédito.

Na maioria dos países, as Cooperativas Financeiras possuem um alcance rural maior do que as instituições de micro-financiamento (IMFs). Embora dedicadas não apenas ao atendimento de clientes de baixos rendimentos, em muitos casos as Cooperativas Financeiras atendem um número maior de clientes de baixos rendimentos do que a maioria das IMFs. E o que é mais importante, já que não se dedicam exclusivamente a clientes de rendimentos baixos, elas têm a capacidade de atender os seus clientes sem depender de auxílio de doadores.

As Cooperativas Financeiras são um caso especial de cooperativas em função da natureza da mercadoria com a qual lidam. Os mercados financeiros possuem certas características únicas que os tornam diferentes de outros mercados e justificam uma participação governamental mais activa do que a requerida por outros sectores. As Cooperativas Financeiras enfrentam um conjunto específico de questões derivadas da sua forma de propriedade (cooperativa) e da sua dimensão geralmente reduzida.

As Cooperativas Financeiras de países em desenvolvimento são geralmente restringidas pela falta de autonomia em relação à interferência governamental, estruturas jurídicas anacrónicas, ausência de uma estrutura normativa apropriada, e baixa capacidade de supervisão por parte da entidade responsável pela supervisão das Cooperativas Financeiras. As estruturas jurídicas muitas vezes impedem a adopção de boas práticas de governação corporativa; obstruem as fusões, aquisições ou divisões necessárias para uma actuação competitiva no mercado; e impedem uma maior diversificação.

Cuevas e Fisher (2006) identificam um conjunto de questões-chave que requerem um acordo, pois a ausência deste restringiu o desenvolvimento de Instituições Financeiras Cooperativas (IFCs) e impediu-as de alcançar todo o seu potencial de atendimento a clientes de baixos rendimentos. Estas questões incluem os pontos fortes e fracos das IFCs, os benefícios das redes e o papel das estruturas jurídicas no estímulo a este

potencial; se a estrutura legal deveria ser uniforme para todas as IFCs ou se deveria ser graduada; e os efeitos dos diferentes arranjos de supervisão sobre o desempenho das IFCs. Os autores desenvolveram os seguintes princípios em relação a este trabalho:

- As IFCs apresentam vantagens sobre os intermediários financeiros pertencentes a investidores na prestação de serviços financeiros porque diminui a falta de mercado que leva ao travão do crédito, contribuindo assim para um “sistema financeiro funcional.”
- Um sistema financeiro que apresente uma estrutura institucional diversificada, incluindo tipos institucionais, entre as outras IFCs será mais eficiente na promoção do crescimento económico e na redução da pobreza.
- As alianças inter-IFCs (federações, ligas, e assim por diante) são organizações híbridas que permitem às IFCs explorar economias de escala e gerir com eficiência as incertezas da obtenção de intermediação. Assim, a estrutura jurídica deve facilitar a formação de tais alianças e fornecer apoio legal aos contratos inter-cooperativos resultantes.
- As alianças inter-IFCs que incluem mecanismos privados de ordenamento e estratégias distintas daquele processo operacional de tomada de decisões existente entre as unidades de base e o topo contribuem para o controle da preferência de despesas, aumentando, assim, a resistência do sistema a falhas e crises.
- Intermediários financeiros mútuos requerem um ambiente normativo especializado que suporte a natureza especial dos contratos embutidos nas instituições.

2.2 - O Crédito Agrícola Mútuo e o Mutualismo em Portugal

Antes mesmo de surgir a Segurança Social Pública, as Associações Mutualistas foram o meio que as pessoas encontraram para, em conjunto, defenderem os seus próprios interesses e, com esse objectivo, praticarem fins de auxílio recíproco, actuando nas áreas da assistência medicamentosa, da prestação de cuidados de saúde, da assistência à infância e à 3ª idade, e da atribuição de capitais/pensões por velhice, sobrevivência, morte, invalidez ou no termo de prazos determinados.

Sem accionistas, nem capital a remunerar, os rendimentos dos seus activos e da sua actividade destinam-se unicamente a melhorar os serviços prestados e a aumentar os benefícios concedidos aos Associados, podendo, assim, responder às suas necessidades de segurança social complementar e das respectivas famílias em condições mais vantajosas do que as de outras entidades privadas, para além de permitirem a participação dos Associados na gestão da vida da Instituição.

O Grupo Crédito Agrícola Mútuo, preserva estes valores do mutualismo, destinando rendimentos da sua actividade à satisfação das necessidades dos seus associados e colaboradores, ficando salvaguardada a hipótese dos resultados obtidos, após cobertura de eventuais perdas de exercícios anteriores e após as reversões para as diversas reservas. Assim estes resultados podem retornar aos associados sob a forma de remuneração dos títulos de capital ou outras formas de distribuição, nos termos do código cooperativo.

O Crédito Agrícola Mútuo, no que diz respeito às reservas, dá uma importância especial à reserva para o mutualismo, destinando-se estas a custear acções de entreajuda e auxílio mútuo de que careçam os associados ou os empregados das Caixas Agrícolas.

2.3 - O Mutualismo no Crédito, a responsabilidade social e a sustentabilidade

A análise do tema tem vindo a ganhar destaque e notoriedade a cada dia que passa. No entanto, a ideia de uma responsabilidade social das empresas não é nova. Já em 1920 Henry Ford defendia que as empresas tinham de participar no bem-estar colectivo. Na verdade, qualquer empresa utiliza recursos da sociedade que são escassos, e, em troca, deverá prestar contas da eficiência com que os usa.

A Responsabilidade Social das Empresas (RSE) é a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na interacção com todos aqueles que contribuem para a sua existência (Trabalhadores, Clientes, Fornecedores, Accionistas, Estado, Comunidades Locais, Sociedade em Geral, entre outros), contribuindo, assim, para o desenvolvimento sustentado da Sociedade.

O conceito de Sustentabilidade implica a capacidade de continuidade de uma empresa no futuro de longo prazo. O Desenvolvimento Sustentável é o processo que a permite

desenvolver. Implica também reinventar a Empresa/Organização para que se torne, a prazo, Economicamente Viável, Ambientalmente Segura e Socialmente Responsável.

O Desenvolvimento sustentável coloca enormes desafios à visão tradicional da gestão das empresas cujo desempenho passou a ser apreciado não só pelos bens e serviços que produzem e pelos lucros que geram, mas também pelos seus impactes na saúde humana, no bem-estar social e no ambiente – componentes intangíveis cada vez mais socialmente valorizados.

O conceito de RSE aplica-se a qualquer empresa de qualquer sector económico. Para uma Instituição Financeira ser Socialmente Responsável, assumindo o papel de agente de Sustentabilidade do sistema económico, integra este conceito na sua gestão estratégica, implicando uma gestão eco-eficiente dos seus recursos (capital financeiro, ecológico e social); a integração de critérios ambientais e sociais nas políticas de concessão de crédito, de investimento e de avaliação de empresas; a concepção de novos produtos com base em critérios de sustentabilidade (por exemplo: Investimentos Socialmente Responsáveis); a mudança de atitudes e comportamentos, alinhando a cultura da empresa por princípios de sustentabilidade.

A construção de uma cultura de responsabilidade social está subjacente a tudo o que se faz, contribuindo as práticas socialmente responsáveis, desenvolvidas pelas empresas, para a sua integração na sociedade, para um melhor clima social e para uma gestão mais eficaz dos recursos, melhorando a sua reputação, minimizando o risco dos investimentos e aumentando a lucratividade a prazo.

2.4 – Evolução do Grupo Crédito Agrícola

A raiz histórica das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo pode situar-se nas Santas Casas da Misericórdia, fundadas em 1498 sob a égide da esposa de D. Manuel I, Rainha D. Leonor, e de Frei Miguel Contreiras, bem como nos Celeiros Comuns criados em 1576 por D. Sebastião.

Em 1778, a Misericórdia de Lisboa foi a primeira a fazer empréstimos aos agricultores. Várias outras Misericórdias lhe seguiram o exemplo, levando Andrade Corvo, em 1866 e 1867, a publicar leis destinadas a transformar as Irmandades, Confrarias e

Misericórdias em instituições de crédito agrícola e industrial (Bancos Agrícolas ou Misericórdias - Bancos).

Quanto aos Celeiros Comuns, fundados por iniciativa particular ou por intervenção dos reis, dos municípios ou das paróquias, eram estabelecimentos de crédito destinados a socorrer os agricultores em anos de escassa produção, adiantando-lhes as sementes por determinado juro que seria pago, tal como o empréstimo, em géneros. De registar que somente 100 anos depois apareceram instituições semelhantes na Escócia (1649) e mais de 200 anos depois na Alemanha (1765). A importância dos Celeiros Comuns foi diminuindo à medida que as taxas de juro foram aumentando, tendo-se procedido em 1862 à sua reforma com a qual se deu a substituição gradual do pagamento em géneros por pagamento em dinheiro, assimilando-os a verdadeiras instituições de crédito.

Coube ao Ministro do Fomento, Brito Camacho, fundar o verdadeiro Crédito Agrícola em Portugal em 1911, por Decreto de 1 de Março, para cuja implantação trabalharam conjuntamente monárquicos e republicanos uma vez que o projecto se havia iniciado ainda na vigência da Monarquia. Foi, porém, a Lei nº 215, de 1914, regulamentada em 1919 pelo Decreto nº 5219, que, num extenso articulado, definiu a actividade das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo. Após um período inicial em que o número de Caixas de Crédito Agrícola Mútuo aumentou, graças ao esforço de inúmeros agricultores, ocorreu alguma estagnação a seguir à crise bancária da primeira metade dos anos 30, da qual resultou a imposição às Caixas da tutela da Caixa Geral de Depósitos. Com as importantes alterações políticas ocorridas a partir de Abril de 1974, começou a surgir um movimento das Caixas existentes no sentido de se autonomizarem, expandirem a sua implantação e alargarem a sua actividade nos moldes em que o Crédito Agrícola Mútuo se desenvolvera em muitos países europeus. Desse movimento resultou a criação, em 1978, da Federação Nacional das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo - FENACAM - com a função de apoiar e representar, nacional e internacionalmente, as suas associadas. Um dos principais objectivos da Federação foi conseguir a revisão da legislação aplicável ao Crédito Agrícola Mútuo, nessa altura já com mais de 60 anos de vigência. Publicou-se o Decreto-Lei nº 231/82, de cujo anexo consta um Regime Jurídico Específico para o Crédito Agrícola Mútuo, deixando as Caixas de estar sujeitas à tutela da Caixa Geral de Depósitos, e ficando prevista a constituição de uma Caixa Central com o objectivo de regular a actividade creditícia das Caixas suas associadas.

O novo regime legal abriu caminho a uma considerável expansão do Crédito Agrícola durante a década de 80. A Caixa Central foi criada em 20 de Junho de 1984, com a finalidade de assegurar a solvabilidade do sistema, foi instituído, em 1987, pelo Decreto-Lei nº 182/87, o Fundo de Garantia do Crédito Agrícola Mútuo (FGCAM) em que participam hoje todas as Caixas Associadas. Atendendo à necessidade de reflectir legislativamente as transformações que o Crédito Agrícola atravessara nos últimos anos e de o adaptar às orientações do Direito Comunitário, chegar-se-á a um novo regime jurídico do CAM, aprovado pelo Decreto-Lei nº 24/91, de 11 de Janeiro. Esse diploma fez adoptar para o Crédito Agrícola um modelo organizativo, assente no conjunto formado pela Caixa Central e pelas suas associadas, o qual se denomina "Sistema Integrado do Crédito Agrícola Mútuo" (SICAM). A Caixa Central passou a ter funções e poderes em matéria de orientação, fiscalização e representação financeira do SICAM, e estabeleceu-se um regime de co-responsabilidade entre ela e as suas associadas, de modo que a supervisão da solvabilidade e liquidez é feita com base em contas consolidadas.

A definição de um exigente quadro de constituição e de funcionamento das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo (CCAM), assim como o reforço dos fundos próprios estabelecidos no novo diploma, pôs termo à responsabilidade solidária ilimitada dos sócios das CCAM, tendo o seu capital mínimo passado para € 2.493.989,49, embora para aquelas que façam parte do SICAM, esse limite tenha sido fixado em € 49.879,79. O âmbito das operações activas das CCAM foi também alargado, passando a abranger actividades ligadas à transformação, conservação, transporte e comercialização de produtos agrícolas, fabricação e comercialização de bens de capital e à prestação de serviços. À Caixa Central foi atribuído um estatuto de instituição especial de crédito, embora com funções próximas dos bancos comerciais. Desta forma se tentou conseguir uma atenuação da concentração sectorial do crédito concedido, sem conduzir à descaracterização da natureza e das finalidades do Crédito Agrícola.

Procedeu-se também à instituição da figura do Contrato de Agência, instrumento muito útil para o desenvolvimento do Crédito Agrícola, conferindo às CCAM a capacidade de intermediar operações que lhes estão vedadas no seu âmbito normal de actividade, em representação da Caixa Central. O Decreto-Lei nº 230/95, de 12 de Setembro, veio alterar o Regime Jurídico de 1991. As alterações introduzidas por este diploma, para além de alargar o âmbito associativo das Caixas, acrescentando-lhe as entidades

envolvidas em outras actividades como a caça, pesca, aquicultura, agro-turismo, artesanato e as indústrias extractivas, e, por consequência, o âmbito de intervenção comercial das CCAM, possibilitou à Caixa Central a realização da quase totalidade das demais operações permitidas aos bancos, fixando-lhe assim um cariz de instituição de crédito universal. Além disso, eliminou-se a proibição das Caixas distribuírem excedentes pelos seus associados e deu-se a possibilidade das reservas darem origem a títulos de capital igualmente distribuíveis pelos Associados.

Estas modificações consideram-se positivas, porque vão no sentido da evolução verificada em todos os Bancos Cooperativos dos países membros da União Europeia. Espera-se que no futuro o Crédito Agrícola em Portugal evolua para uma situação de Banco Universal, corporizado num sistema integrado fortemente descentralizado, sem nos afastarmos da missão fundamental de apoio à Agricultura, donde maioritariamente se recrutam os Associados do Crédito Agrícola, bem como das áreas essencialmente rurais, onde se situa a esmagadora maioria dos seus balcões.

2.5 - O Crédito Agrícola (CA)

A partir de 1998 o Crédito Agrícola assiste a uma maior unificação entre as Caixas Associadas e a Caixa Central, com a introdução de uma única plataforma informática. Estas modificações consideram-se positivas, porque tendem a afirmar cada vez mais o Crédito Agrícola como um "banco completo", com canais de distribuição diversificados e com ofertas diferenciadas de acordo com os segmentos em que pretende aumentar a sua penetração, de modo a preservar e aumentar as suas quotas de mercado, num contexto cada vez mais competitivo.

O Grupo Crédito Agrícola tem cerca de 4.000 colaboradores, estando 3.600 afectos a 600 espaços diferentes de trabalho (balcões e sedes das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo) e aproximadamente 400 às Empresas do Grupo.

Quando se diz que no Crédito Agrícola o Associado e Cliente "não está sozinho", tal significa uma rede activa de pessoas permanentemente disponível para ajudar o cliente a resolver e ultrapassar as suas necessidades financeiras, o seu negócio e os seus investimentos.

Para isso são recrutados cuidadosamente os profissionais com melhor potencial e é incentivada a sua formação permanente. É dada oportunidade aos candidatos seleccionados para exercerem actividade nas regiões de onde são oriundos, contribuindo assim não só para a empregabilidade local, (combatendo a desertificação demográfica) mas também para que os Associados e Clientes reconheçam os seus profissionais e sintam a confiança inerente ao contacto com quem partilha com eles o desejo do desenvolvimento local sempre sustentado pela instituição de crédito da região.

Actualmente com 99 Caixas Associadas, detentoras de mais de 650 balcões em todo o território nacional, mais de 400 mil Associados e mais de 1 milhão de Clientes, o Grupo Crédito Agrícola é um dos principais grupos bancários portugueses, ocupando o sexto lugar a nível nacional, segundo dados do Banco de Portugal.

No Crédito Agrícola existem soluções financeiras globais: depósitos a prazo, contas poupança, crédito à habitação, crédito pessoal, produtos para jovens, cartões, fundos de investimento, seguros ramo vida, seguros ramos reais, crédito a empresas, leasing, internet banking, entre outras.

O Grupo Crédito Agrícola é um Grupo Financeiro de âmbito nacional, integrado por um vasto número de bancos locais (Caixas Agrícolas) e por empresas especializadas, tendo como estruturas centrais a Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo, instituição bancária dotada igualmente de competências de supervisão, orientação e acompanhamento das actividades das Caixas Associadas e a FENACAM, instituição de representação cooperativa e prestadora de serviços especializados ao Grupo.

A actividade do Crédito Agrícola tem como base de sustentação as Caixas Agrícolas, verdadeiras entidades dinamizadoras das economias locais, que com a sua autonomia e integração nas respectivas regiões, conhecem em profundidade as realidades do respectivo tecido empresarial e económico e os desafios que se colocam para o progresso económico-social a nível local.

O Grupo Crédito Agrícola, ver figura 2.1, é constituído pelas seguintes empresas:

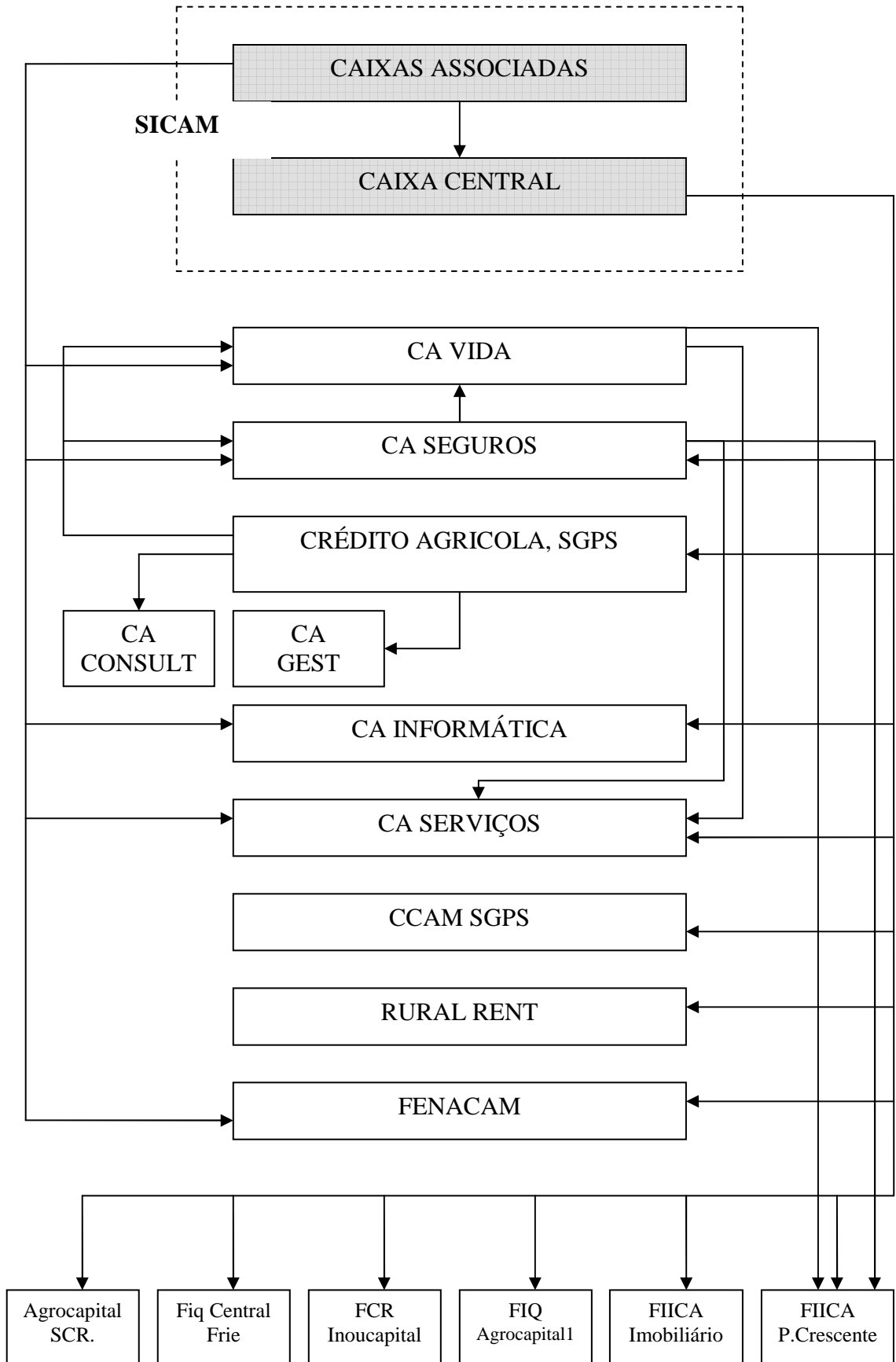
- CAIXAS ASSOCIADAS;
- CAIXA CENTRAL – Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo, CRL;

- CA VIDA – Companhia de Seguros, S.A;
- CA SEGUROS – Companhia de Seguros de Ramos Reais, S.A;
- CRÉDITO AGRÍCOLA, S.G.P.S;
- CA GEST – Sociedade Gestora de Fundos de Investimento Mobiliário, S.A;
- CA CONSULT – Assessoria Financeira e de Gestão, S.A;
- CA INFORMÁTICA – Serviços de Informática, S.A;
- CA SERVIÇOS;
- CCAM SGPS UNIPessoal, LDA
- RURAL RENT
- FENACAM – Federação Nacional das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo, F.C.R.L;
- AGROCAPITAL SCR;
- FIQ CENTRAL FRIE;
- FCR INOUCAPITAL GOBAL 2;
- FIQ AGROCAPITAL 1;
- FII CA IMOBILIÁRIO;
- FII CA PATRIMÓNIO CRESCENTE;

O Sistema Integrado do Crédito Agrícola Mútuo (SICAM), é composto pela Caixa Central e por todas as Caixas Associadas. As Caixas Associadas são detentoras da totalidade do capital social da Caixa Central.

As restantes empresas com intervenção, ou detidas na totalidade pelo grupo, dependem do SICAM, conforme ilustra o organograma do Crédito Agrícola representado na figura seguinte.

Figura 2.1 - Organograma do Crédito Agrícola



2.5.1 – Inserção do Grupo no mercado

O Grupo Crédito Agrícola, continua a ter como base de inserção o mundo rural, atingindo em alguns concelhos e distritos do país, mais de trinta por cento da rede bancária local, ultrapassando muitas vezes, este valor a nível de quotas de mercado, conforme dados do Banco de Portugal. As quotas de mercado são naturalmente prejudicadas pelo facto de não existir representatividade na ilha da Madeira e existir pouca expressão do Grupo, nos grandes centros urbanos de Lisboa e Porto.

O Crédito Agrícola tem evidenciado, ao nível dos principais indicadores usados no sector bancário, face aos seus principais concorrentes, uma invejável solidez. Esta solidez é evidenciada nos rácios de solvabilidade, de rentabilidade dos activos e do rácio de eficiência, evidenciada nos seus relatórios de contas.

A crise financeira internacional, com maior incidência nos Estados Unidos da América, originada pelos empréstimos “subprime”, veio afectar a liquidez do mercado interbancário. Espera-se que a persistência da crise, continue a conduzir a uma concorrência ainda mais forte na captação de recursos. Por outro lado não será de esperar a mesma pressão concorrencial do lado do crédito, uma vez que os principais concorrentes do Crédito Agrícola, poderão enfrentar maiores dificuldades no acesso aos mercados de capitais, uma vez que estão muito dependentes deles, visto que os seus rácios de transformação já ultrapassaram os limites.

O rácio de transformação, ou seja, a diferença entre os depósitos e os créditos, ultrapassa na maioria da banca os cem por cento, enquanto que no Crédito Agrícola, anda à volta dos setenta por cento. Este valor surge como uma recomendação providencial da Caixa Central, e que a maioria das Caixas respeita.

Com os mercados de capitais a evidenciar cada vez mais falta de liquidez, o Crédito Agrícola está em vantagem, uma vez que não está tanto exposto aos mercados externos para financiar a sua actividade, contudo terá que continuar a privilegiar o esforço na captação de depósitos.

Este facto só irá precipitar ainda mais uma tendência que temos vindo a assistir nos últimos tempos, que é a fusão entre as Caixas Agrícolas, passando em poucos anos de um valor superior a duzentas Caixas, para um valor inferior a cem, de acordo com dados

da Caixa Central. Neste momento existem Caixas Agrícolas que tem excesso de recursos e outras que tem deficit, de acordo com a publicação dos seus relatórios de contas anuais. É normal que a conjugação de esforços venha a solidificar e a engrandecer cada vez mais o Crédito Agrícola, e o relance ainda mais como um dos principais grupos financeiros nacionais.

2.5.2 - Objectivos do Grupo

O Grupo Crédito Agrícola, fruto da sua matriz cooperativa, procura diferenciar-se, dos seus principais concorrentes, na relação existente com os seus clientes, uma vez que o seu principal objectivo, não é só a obtenção do lucro, mas sim, a satisfação dos seus colaboradores, clientes e associados, procurando essencialmente:

- Valorizar o relacionamento com os Clientes, potenciando o conceito de “banca de relação”;
- Melhorar de forma constante a qualidade do serviço prestado aos clientes, visando um elevado grau de satisfação;
- Contribuir para o progresso e elevação do nível de vida das comunidades locais, através do apoio ao desenvolvimento das economias das respectivas regiões;
- Assegurar a acessibilidade efectiva a serviços bancários ao maior número possível de pessoas.

Segundo A. R. Francois (1973, pag. 140),

“A noção de serviço ao cliente é um imperativo de Marketing. O serviço pós-venda participa no sucesso de uma política de imagem da empresa, e fortalece a corrente de confiança que ela tem no mercado.”

2.6 - O Marketing Bancário e o Crédito Agrícola

O Crédito Agrícola, com a sua forte implantação no mundo rural, deve fundamentar o seu crescimento no marketing de proximidade ou de relação. Uma vez que nos meios rurais facilmente, funciona o “palavra passa palavra”, um cliente satisfeito, é o melhor meio de divulgação dos produtos e serviços.

Para Caiado (1998, pag. 330), a instalação de agências bancárias em quase todas as localidades de referida importância (...), justifica que se pondere o marketing bancário em termos de oportunidade (...).”

Para além da proximidade existente entre os clientes e os colaboradores do Crédito Agrícola, existe a necessidade de uma política de marketing mais ambiciosa, fundamentalmente quando, o mercado está saturado, os bancos entram numa exagerada competição entre eles e conseqüentemente originam uma redução das margens de lucro e existe uma diferenciação muito pequena nos seus produtos e serviços.

O Planeamento de marketing no Crédito Agrícola, não é tarefa muito fácil, uma vez que não existe uma política homogénea em todo o grupo. Se por um lado, as direcções das caixas locais facilitam muitas tomadas de decisões e diminui a burocratização, por outro, vem criar diferentes níveis de necessidades, conforme o meio envolvente e o dinamismo empreendido em cada local.

As direcções das caixas terão assim de ser devidamente ponderadas e ajustadas, a fim de que as margens de lucro das operações não fiquem demasiadamente reduzidas com o impacto dos custos administrativos, onde se incluem também os derivados das acções de marketing, tanto mais que há ainda que ponderar o peso do factor risco, baseado fundamentalmente no conhecimento próprio.

2.7 - Segmentação de mercado

Lamb et al. (2004, pags. 207 e 208) dizem-nos que a segmentação de mercado tem um papel determinante na estratégia de marketing da maioria das organizações bem sucedidas e é uma poderosa ferramenta de marketing, ajudando os profissionais desta área a definir, mais especificamente as necessidades e desejos do consumidor. São

utilizadas bases de segmentação, ou variáveis, que são características de pessoas, grupos ou organizações, para dividir um mercado total em segmentos. Uma estratégia de segmentação não apropriada pode levar a perdas de vendas e oportunidades de lucro.

Segundo Alemán et al. (1998, pag. 156)

“a empresa pode entender que a amplitude da sua área produto–mercado é excessiva, particularmente se os consumidores que a integram são demasiado numerosos, dispersos e variados nas suas exigências. Esta situação precisa de uma segunda divisão dos compradores em grupos homogêneos – relativo aos desejos, situação de compra, atitudes, hábitos de vida, entre outros, que procurem no produto o mesmo conjunto de atributos ou vantagens.”

Nos nossos dias e com o desenvolvimento do Marketing bancário, gerar clientes fiéis é quase uma garantia de sobrevivência e bom funcionamento para qualquer empresa. Geralmente os clientes fiéis são os mais rentáveis. Segundo diversos estudos, apontados por alguns bancos nos seus relatórios de contas, captar novos clientes é 10 vezes mais caro que os manter. Nem todos os clientes são iguais, nem todos os clientes são rentáveis para os bancos. Fidelizar é rentável, mas sempre que se segmente bem o grupo de clientes ao qual se dirigem os esforços. A criação de segmentos diferentes em função do seu valor, ajuda a definir estratégias de marketing e vendas, às necessidades e comportamentos dos clientes que maior negócio geram, conseguindo assim otimizar os benefícios.

A Crédito Agrícola actua fundamentalmente em quatro segmentos de mercado:

- Um segmento tradicional de clientes com baixo poder de compra (agricultores, trabalhadores por conta de outrem e pensionistas) com rendimentos reduzidos e saldos médios baixos;
- Um segmento tradicional de clientes com alto poder de compra (agricultores e pensionistas) com rendimentos médios altos e saldos médios altos;
- Um segmento moderno (comerciantes e empresários) com rendimentos médios e altos;
- Um segmento institucional (empresas e associações).

Os quatro segmentos são diferentes em termos de necessidades, comportamento de compra e reacção ao marketing mix.

O segmento tradicional de baixo poder de compra, tem sobretudo necessidade de serviços de conta e de algum crédito, tende a ser bastante leal e pouco exigente em termos de serviços, mas é muito sensível ao atendimento e às comissões de manutenção de conta. O principal concorrente do Crédito Agrícola neste segmento é a Caixa Geral de Depósitos.

O segmento tradicional de alto poder de compra, procura sobretudo produtos de aplicação de poupança, tende a ser menos leal que o anterior, mas igualmente pouco exigente em termos de serviço. Este segmento é muito sensível à segurança e confiança na instituição e nos seus funcionários e faz bastante arbitragem de rendimentos nas suas aplicações. Os principais concorrentes do Crédito Agrícola neste segmento são a Caixa Geral de Depósitos e os CTT.

O segmento moderno procura produtos mais diversificados incluindo crédito e seguros. Este segmento tende a ser muito pouco leal e muito sensível à qualidade e rapidez no atendimento. O Crédito Agrícola enfrenta neste segmento a concorrência da generalidade da banca comercial.

O segmento institucional também procura produtos mais diversificados, é pouco leal e pouco sensível à rapidez de resposta. Neste segmento o Crédito Agrícola também enfrenta a concorrência da generalidade da banca comercial.

2.8 - Análise Financeira da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Amares

2.8.1 - Apresentação da empresa

A Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Amares (adiante apenas designada por CCAM de Amares), foi constituída na década de 30, mais precisamente a 21 de Maio de 1935, após a grande depressão de 1929.

A Caixa adopta a denominação Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Amares, cooperativa de responsabilidade limitada, tendo a sua sede social e administrativa em Amares, sendo a sua área geográfica de actuação o Concelho de Amares.

A CCAM de Amares é uma instituição de crédito sob a forma de cooperativa que pratica a concessão de crédito e a prática de todas as operações inerentes à actividade bancária, permitidas pelo Regime Jurídico do Crédito Agrícola Mútuo e dos termos previstos da legislação aplicável.

2.8.2 - Análise Sectorial

Contexto actual do Sector Bancário

- **Liberalização:** o sector da Banca está mais liberal, encaminha-se para a auto-regulação, por instituições não monetárias: a regulação do Banco de Portugal é diferente da do BIS. O BIS é de associação voluntária, mas é muito útil para a credibilização internacional de um Banco.
- **Inovação Financeira:** criação de novos produtos (gestão do risco em instituições não financeiras) e produtos de dívida. Este desenvolvimento é devido para que os Bancos possam oferecer soluções às empresas, nomeadamente, os Bancos de Investimento.
- **Globalização:** os Bancos já não concorrem no mercado doméstico, muitas das novas soluções são propostas às empresas por Bancos Externos.
- **Fragmentação da Actividade Bancária e aparecimento de Conglomerados:** segmentação de mercado e focalização numa das componentes da actividade bancária. Surgem grupos com várias empresas, uma para cada actividade bancária.
- **Securitização:** derivada da inovação financeira, não apenas no passivo, mas também de activos (os próprios produtos são colocados autonomamente no mercado, pelas garantias que têm associadas).

As tendências do sector estão direccionadas para a **crecente concorrência** (redução de margens, menor rentabilidade, novos competidores); **investimento em tecnologia** (novos canais de distribuição, produtos e serviços de maior qualidade, novos sistemas de gestão); **ênfase na eficiência** (redução das despesas de exploração, aumento das receitas, eficiência no lucro). A banca não vive o seu melhor momento. A crise dos mercados financeiros tem penalizado os resultados bancários nos últimos meses, assim como a desvalorização das divisas latino-americanas, a desaceleração económica e a tendência para o aumento do crédito mal parado. O cliente fiel já é coisa do passado e em alguns países o sector bancário ainda está muito fragmentado.

2.8.3 - Perspectivas de futuro

O sector bancário vai à procura do aumento de negócio, através da potenciação dos serviços ao cliente e do assessoramento. A abertura de novos balcões, continuará a existir, embora a tendência será para diminuir. A delegação de competências será cada vez menor, surgindo a cada momento uma redefinição de funções. A tecnologia e os novos canais de distribuição serão cruciais para servir o cliente e poder conhecê-lo melhor. Deverão surgir novas alianças comerciais e menos fusões.

2.8.4 – Diagnóstico da Banca

Quando se aborda o problema do diagnóstico de uma empresa, é frequente ouvir falar da análise de rácios.

Por princípio, o recurso ao método dos rácios permite determinar intervalos de valores, isto é, normas que ajudam à apreciação da situação de uma empresa através da comparação entre o valor dos rácios, calculados a partir dos elementos contabilísticos, e os valores de referência. Estes valores de referência podem corresponder aos valores que esses mesmos rácios tomam quando calculados em bases estatísticas; ou ainda aos valores determinados a partir das contas de empresas-tipo; ou finalmente aos valores que correspondem a objectivos que os dirigentes das empresas desejam atingir. (Robinson, 1995).

A classificação dos principais rácios financeiros pode apoiar-se na natureza das informações utilizadas para o seu cálculo e nas características financeiras que permitem evidenciar.

Quanto à natureza das informações utilizadas, o cálculo dos rácios envolve essencialmente valores que figuram:

- Nas aplicações de fundos;
- Nas origens de fundos;
- Na demonstração de resultados;
- No plano de financiamento.

A análise de rácios pode ser realizada segundo duas formas distintas:

a) Análise Estática

Nesta perspectiva, comparam-se os rácios de uma empresa, num determinado momento do tempo, com os rácios de outras empresas ou com as médias do sector.

b) Análise Dinâmica

Nesta perspectiva, considera-se o factor tempo e analisa-se a evolução dos rácios de uma empresa ao longo de vários períodos. Tecnicamente poderiam-se construir tantos rácios, quantos a imaginação permitisse. No entanto, a prática aconselha a utilizar um número reduzido de rácios.

São considerados relevantes para o diagnóstico de um banco vários tipos de rácios, agrupados genericamente em três grupos: Rácios de Rentabilidade, Rácios de Financiamento/Endividamento e Rácios de Liquidez. Na tabela 2.1, apresenta-se uma descrição dos principais rácios utilizados, que serão posteriormente alvo de análise no caso da CCAM de Amares.

Tabela 2.1 – Principais rácios da Banca

Rácio	Forma de cálculo
Rentabilidade	ROE = Resultado Líquido / Situação Líquida
Financiamento/ Endividamento	Autonomia Financeira = Capitais próprios / Activo Solvabilidade = Capitais próprios / Passivo.
Liquidez	Liquidez Geral = Activo Circulante / Passivo de CP Natureza da Liquidez – Mapas de Misematch

2.8.4.1 - Rácios de Rentabilidade - ROE (Return On Equity)

Mede a capacidade do banco gerar lucros a partir dos capitais investidos pelos accionistas. Quanto maior for o rácio, maior será a remuneração do accionista e, conseqüentemente, a capacidade do banco remunerar o capital investido. (ISGB, 2005).

A análise da função produção de um Banco exige não apenas a análise da Margem Financeira, mas do Produto Bancário. A perspectiva a adoptar na análise de um Banco deve ser a de criação de valor, medida através do ROE.

É necessário a definição da Conta de Exploração do Banco de forma a permitir ao gestor a tomada de decisões: é importante conhecer a conta de exploração por produto, por serviço e por unidade. É ainda importante a existência de um critério de imputação de custos comuns (internos ao grupo) e preços de transferência, nomeadamente e especialmente de transferência de fundos de uma empresa do grupo para outra. Este problema coloca-se quando se tenta implementar um sistema de contabilidade analítica para avaliação da performance de cada empresa do grupo. Para avaliação da performance de cada empresa deverão ser afectos a cada unidade os preços de mercado (para ver a sua rentabilidade real) e não os “preços políticos”.

2.8.4.2 - Rácio de Financiamento / Endividamento

Pode-se destacar dentro deste grupo a Autonomia Financeira e a Solvabilidade. Os bancos ao desenvolverem a sua actividade expõem-se a uma série de riscos, os quais devem estar, em parte, cobertos por fundos próprios. Cada instituição de crédito deverá cumprir uma relação adequada entre o montante dos seus fundos próprios e os dos seus elementos activos e extra patrimoniais, ponderados em função do respectivo risco. Essa relação é designada por rácio de solvabilidade, não podendo o seu valor em qualquer momento ser inferior a 8%. (Basileia II, 2005).

As normas prudências (manter capitais próprios suficientes para garantir os interesses dos depositantes) que derivam do Acordo inicial (Basileia I), exigem aos bancos o cumprimento de requisitos mínimos de fundos próprios no que respeita à cobertura de duas grandes categorias de riscos: risco de crédito e risco de mercado.

Este rácio foi regulamentado em 1987 pelo Acordo de Capital de Basileia, encontrando-se actualmente em processo de revisão.

2.8.4.3 - Rácios de liquidez

Completam a análise da estrutura financeira, na medida em que permitem observar a capacidade que a empresa tem de fazer face aos seus compromissos a menos de um ano. O negócio de uma instituição financeira é tomar riscos e geri-los. A inadequação dos sistemas de gestão do crédito constituiu a principal causa da falência bancária nos EUA nas últimas décadas. A finalidade da administração de liquidez é assegurar que o banco é capaz de cumprir integralmente todos os seus compromissos contratuais. Os elementos fundamentais para uma sólida administração de liquidez incluem um bom sistema de administração de informações, controle central de liquidez, análise de necessidades líquidas de financiamento sob cenários alternativos, diversificação das fontes de financiamento e plano de contingências. Os bancos devem ter uma base diversificada de financiamento, tanto em termos de origem de recursos, quanto ao prazo de vencimento de seus passivos.

Liquidez Geral

No entanto, a análise de liquidez de um banco faz-se através de Mapas de Misematch, (comparação de activos e passivos). Exige cálculo e informação em tempo real, pelo que implica a necessidade da existência de um sistema informático poderoso.

Risco de Liquidez \longrightarrow Misematch de Prazos:

Medida do desajustamento entre activos cobráveis e passivos exigíveis, isto é, todas as rubricas do Balanço com prazo: o misematch é a diferença de valores para cada prazo.

Se activos e passivos tiverem prazos diferentes, ou para um mesmo prazo, os activos e os passivos estiverem desequilibrados, podem ocorrer riscos de liquidez. O Mapa de Misematch é quase um mapa de tesouraria, faltam-lhe apenas os inflow e outflow que estão no Balanço sem prazo – imobilizado. Também não estão aqui considerados – pagamento de salários, recebimento/pagamento de comissões, contas de regularizações.

O sector financeiro tem especificidades que justificam a necessidade de regulamentação e a existência de uma entidade reguladora: **o risco sistémico**. Este risco traduz-se sinteticamente no seguinte: o risco de liquidez que deriva do misematch de prazos entre activos (créditos concedidos) e passivos (depósitos de clientes), pode originar, num contexto de notícias ou rumores negativos, e segundo o princípio do “primeiro a chegar será o primeiro a ser atendido”, uma corrida ao banco para levantamento de aplicações. Um problema privado transforma-se então num problema público, na medida em que as relações interbancárias, cada vez mais visíveis, se traduzem no efeito dominó (bank panic), fazendo seguir à queda de um banco a queda de outros bancos e de seguida, todos os sectores de actividade da economia – **crise sistémica**.

2.8.4.4 - Balanço e Demonstração de Resultados

O balanço dá-nos uma visão estática da situação patrimonial da empresa, permite inferir sobre os condicionalismos do enquadramento externo à empresa e os bons e/ou maus actos de gestão praticados até ao momento.

Os capitais próprios englobam os fundos originários, colocados à disposição da empresa pelos seus sócios (capital social e prestações suplementares) e os resultantes da acumulação de resultados não levantados ou de reservas de reavaliação apuradas e contabilizadas. Representam a parcela dos fundos inalienável e devem, no mínimo, ser suficientes para cobrir parte significativa dos meios permanentes de produção ao serviço da empresa. (Saias et al, 1996).

Os capitais próprios, pelas suas características, reúnem condições para constituírem uma “almofada” capaz de absorver um determinado volume de perdas que possam ocorrer e dar tempo às instituições para reagirem, por exemplo, através de um aumento de capital social, permitindo o prosseguimento das suas actividades sem pôr a sua solvabilidade em perigo. Quanto maior for o valor dos fundos próprios do banco, menor é o risco assumido pelas entidades com ele relacionadas, designadamente os seus depositantes. (Acordo de Basileia II).

O cálculo destes rácios é também indicado no Acordo de Basileia II (2005), que recomenda determinados intervalos de variação dos mesmos, dentro dos quais se considera que o Banco apresenta uma situação de equilíbrio, nomeadamente:

- 1) Rácio capital / activos ponderados não inferior a 8%;
- 2) Rácio mínimo de auto financiamento em capital próprio ou quase próprio igual a 50%;
- 3) Rácio de capital próprio e quase próprio sobre activo total de pelo menos 4%.

Este acordo resulta do Comité de Supervisão Bancária da Basileia, criado em 1974, congregando inicialmente representantes dos dez bancos centrais dos países mais

industrializados. O secretariado do Comité é assegurado pelo Bank of International Settlements - sediado em Basileia, na Suíça. (Basileia II, 2005).

Mais de uma década passada sobre a entrada em vigor do primeiro Acordo relativo à adequação de capitais para o sector bancário, o Comité de Basileia avançou para a revisão das regras, consideradas actualmente insuficientes para acompanhar o desenvolvimento e sofisticação dos mercados financeiros. O sector financeiro internacional desenvolveu-se, as técnicas de gestão de risco evoluíram. O aparecimento de novas tecnologias, a globalização dos mercados e a inovação de produtos e serviços financeiros contribuíram para esse desenvolvimento, provocando alterações na forma como os bancos medem e gerem os riscos de crédito, de mercado e operacional, diminuindo a eficácia das regras adoptadas no Acordo inicial – **Basileia I**.

Basileia II pretende, assim, encorajar os bancos a identificarem, medirem e gerirem internamente os riscos da sua actividade de uma forma adequada, podendo eles próprios vir a determinar, baseados em modelos internos, o capital de que necessitarão para assegurarem um nível mínimo de solvabilidade, constituindo um incentivo para uma melhoria constante dos processos de medição e de gestão dos riscos.

O **Acordo Basileia II** determina novas regras para a quantia de capital que as instituições financeiras deverão reservar para cobrir perdas potenciais. Quando o **Basileia II** entrar em efeito, todos os bancos deverão obedecer ao seu conteúdo. (Basileia II, 2005).

As regras mais importantes referidas neste acordo designam-se por “Regras de Prudência” e como se referiu visam acautelar a situação financeira do banco, resumidamente são:

- Manter capitais próprios suficientes para garantir os interesses dos depositantes;
- Mínimo grau de auto-financiamento (capitais próprios / depósitos);
- Rácio de solvência mínimo (capitais próprios / activos ponderados pelo risco).

2.8.4.5 - Fluxos de Tesouraria de um Banco

Traduz a economicidade da actividade bancária, da exploração (margem financeira, produto bancário).

Os Depósitos fazem parte de um processo autónomo de criação de moeda: os Bancos são instituições financeiras criadoras de moeda desde que possam conceder crédito.

Os Depósitos não são CF de exploração do Banco, não podem ser utilizados livremente, por exemplo, em investimento. Só muito esporadicamente poderão ser aplicados em títulos, quando existam em excesso relativamente aos Créditos, para não estarem parados, tentando aumentar o retorno dos accionistas.

A condição para escoar depósitos em excesso para Investimento é que este se faça em títulos de tal forma líquidos que não prejudique o rácio de solvabilidade do Banco.

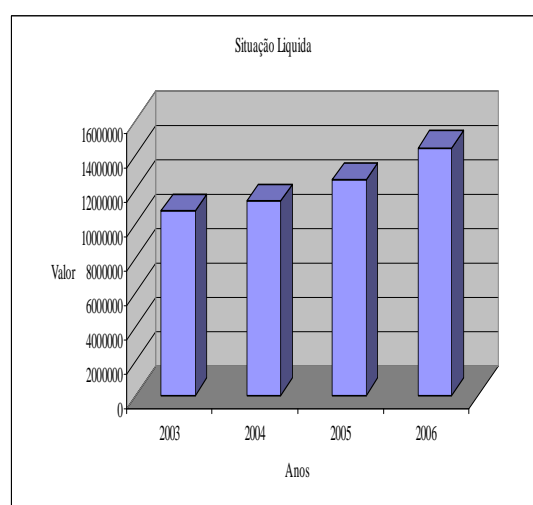
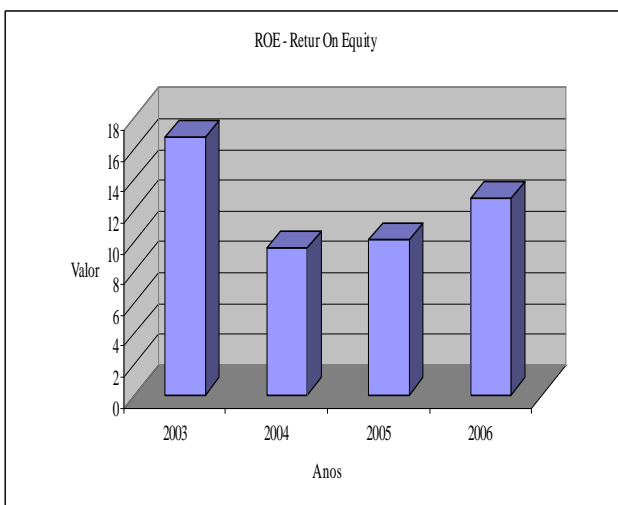
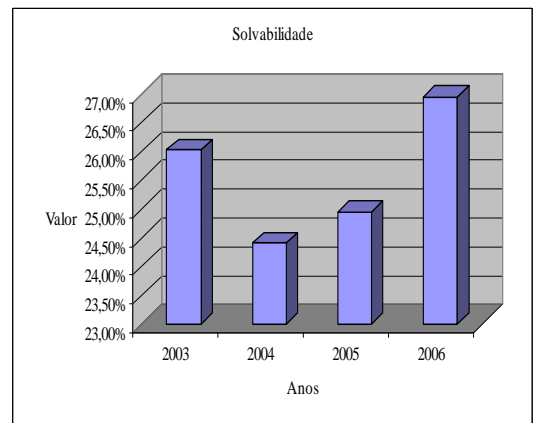
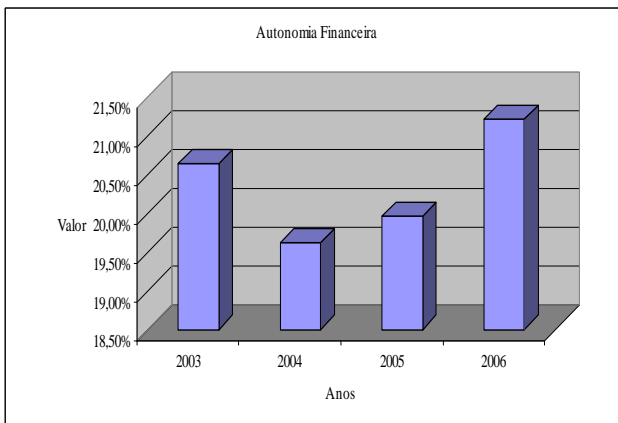
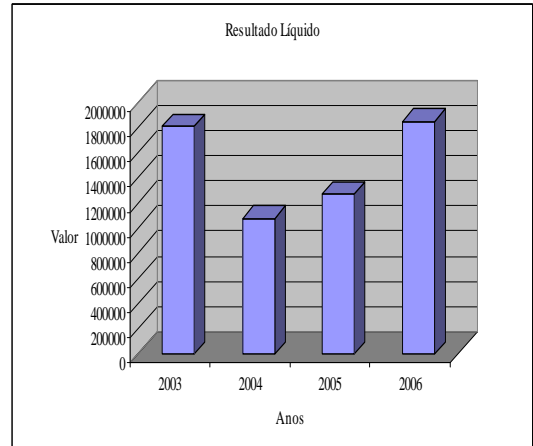
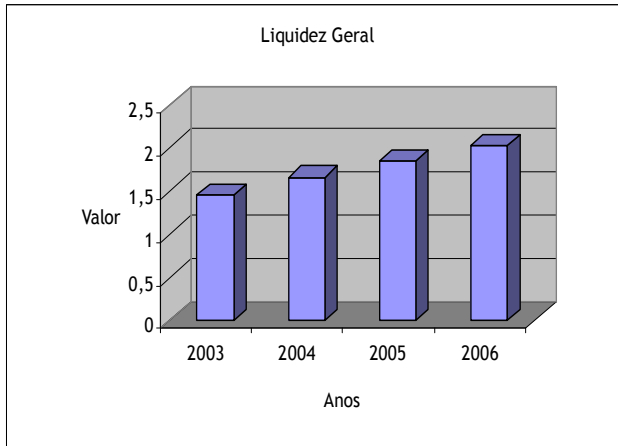
Quando o FGT é muito variável, ou até < 0 , o Banco poderá ser tentado a utilizar meios para resolver o problema, que embora estando à sua disposição não deveriam ser utilizados: uma empresa com $FGT > 0$ reembolsa dívida, e com $FGT < 0$ recorre a dívida, mas um Banco não deve fazê-lo!

2.8.5 – Principais indicadores da CCAM de Amares

Para uma melhor imagem acerca do Banco que é objecto de estudo neste trabalho, apresenta-se de seguida, na figura 2.2, os principais indicadores da CCAM de Amares que ilustram o diagnóstico financeiro da sua actividade.

Esta análise financeira foi feita com base nos relatórios de contas dos anos de 2003, 2004, 2005, 2006 e no Acordo de Basileia.

Figura 2.2 - Principais indicadores da CCAM de Amares



A Liquidez Geral da CCAM de Amares tem vindo a crescer todos os anos, tendo aumentado de 1,4 para 2, entre o ano 2003 e o ano 2006, apresentando sempre um rácio superior a 1, conforme alguns autores defendem, o que indica um óptimo equilíbrio financeiro.

Os resultados líquidos em 2003 foram de 1.804.731 Euros, baixando para 1.078.012 Euros em 2004, voltaram a subir para 1.268.599 Euros em 2005, tendo atingido em 2006 o valor de 1.847.393 Euros. Os resultados líquidos na actividade bancária variam muito em função das provisões efectuadas.

A Autonomia Financeira da CCAM de Amares tem-se mantido bastante constante. Durante os anos 2004 e 2005 baixou um pouco, tendo em 2006 aumentado bastante, para valores superiores a 21%.

O rácio de solvabilidade da CCAM de Amares, teve uma quebra entre o ano 2003 e 2004, tendo daí para cá registado uma significativa subida, situando-se no ano de 2006, muito próximo dos 27%.

O capital próprio ou situação líquida da CCAM de Amares, era em 2003 de 10.783.612 Euros, tendo aumentado em 2004 para 11.341.888, voltando a aumentar em 2005, para 12.613.292 Euros, e em 2006 para 14.465.569 Euros.

O ROE – apresentava um valor bastante elevado em 2003, cerca de 16, tendo baixado bastante no ano seguinte, para cerca de 9. A partir de 2004, o ROE, tem mantido uma tendência de crescimento, atingindo em 2006 um valor próximo de 12.

Pela análise dos principais indicadores, dos anos 2003, 2004, 2005 e 2006, pode-se concluir que a CCAM de Amares, sustenta uma agradável saúde financeira.

2.9 – Conclusão

O grupo Crédito Agrícola é uma dos principais grupos financeiros Portugueses. A sua principal missão distingue-se dos seus principais concorrentes, na sua vertente mais social, uma vez que não tem como fim principal o lucro, mas sim a satisfação dos seus

clientes, associados e colaboradores, bom como a melhoria das condições económicas das populações envolventes.

O Crédito Agrícola tem a sua génese centenária, assentando em valores e princípios do cooperativismo e do mutualismo, apresentando-se actualmente a competir de igual para igual, perante a generalidade dos grupos financeiros.

A evolução dos tempos e dos mercados, não tem passado ao lado do Crédito Agrícola. A proximidade do cliente tem sido um dos principais segredos do negócio, nunca descorando a utilização das principais ferramentas usadas, com sucesso, na generalidade da concorrência. São exemplo disso a utilização do marketing, com principal destaque para o marketing de relação ou de proximidade, a utilização de uma gestão baseada nos bons princípios e regras utilizadas na generalidade do sector. A análise e gestão do risco assume um papel cada vez mais importante, baseando-se na análise de risco de mercado, análise de risco de crédito e na análise de risco operacional.

Existe sempre a preocupação de cumprir com as regulações emitidas, quer da entidade reguladora (Banco de Portugal), de uma forma vinculativa, quer da Caixa Central de Crédito Agrícola, de forma voluntária.

CAPÍTULO III – A SATISFAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

Neste capítulo procura-se dar uma visão geral sobre os elementos que influenciam a satisfação e fidelização dos clientes na banca, sendo descrito o que mais interfere na satisfação do cliente, para de seguida ser efectuada uma abordagem sobre a problemática da fidelização, e apresentada a formação de valor na óptica do cliente.

O mundo empresarial nunca foi tão competitivo como hoje e o sector bancário, em especial, tem de estar cada vez mais atento às diferentes estratégias e vantagens competitivas. O conhecimento será um elemento fundamental onde os bancos irão procurar alcançar uma posição de destaque sobre os seus concorrentes. O conhecimento e a satisfação do cliente são elementos a ter cada vez mais em conta.

Os clientes têm probabilidade de procurar algo, sempre que percebem que aquilo que obtém excede o valor do produto ou serviço. Neste contexto é importante realçar o papel do marketing relacional na banca Portuguesa e em especial no Crédito Agrícola, onde a ligação e proximidade com o cliente é mais evidente, devido ao recrutamento dos colaboradores ser feita na área geográfica de implantação.

O estudo da fidelização de clientes ocupa cada vez mais um papel de destaque na banca portuguesa.

Ainda neste capítulo, efectua-se uma análise ao marketing, situando-o no contexto do Crédito Agrícola, e na manutenção e retenção de clientes. Ainda dentro do marketing, aborda-se o marketing relacional e o modelo de fidelização RFM, bem como o modelo ECSI.

Na parte final do capítulo, sintetizam-se algumas formas de fidelização de clientes, analisa-se a importância dos colaboradores na fidelização do cliente e finaliza-se com uma pequena abordagem sobre os programas de fidelização.

3.1 – Satisfação

É importante para todos os bancos sentir que os seus clientes estão satisfeitos. Um cliente satisfeito tem tendência para voltar novamente ao banco e potencia a dinamização da actividade comercial, na medida que vai extravasando a sua satisfação com os seus familiares, vizinhos e amigos, levando estes a procurar algo que lhes parece ir de encontro às suas necessidades e desejos.

As insatisfações e queixas manifestadas pelos clientes, devem ser alvo de análise e consequente resposta por parte da entidade bancária, sendo esta determinante de maior ou menor relevo, consoante o segmento de clientes envolvido. Por mais pequenas que pareçam, as insatisfações, manifestadas principalmente através das reclamações, nunca devem passar em claro.

Para Vavra (1993, p. 165), ao considerar basicamente as expectativas dos consumidores, satisfação pode ser definida como: “a extensão pela qual as expectativas, dos clientes sobre um produto ou serviço são atendidas pelos benefícios reais que recebem”.

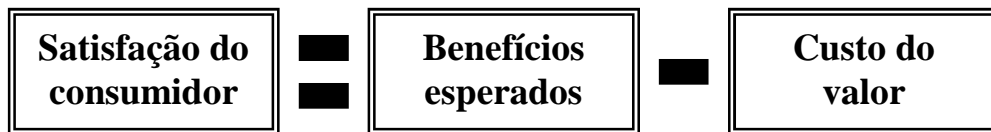
Kotler (2000, p. 58) já define da seguinte forma: “satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho, ou resultado, percebido de um produto em relação às expectativas do comprador”.

Lovelock (2001, p. 106) já enfatiza o aspecto temporal relacionando a satisfação, definindo-a da seguinte forma: “uma reacção emocional de curto prazo ao desempenho específico de um serviço”.

Tais autores posicionam-se claramente em relação à satisfação, como resultante da relação entre expectativas e a percepção de seu atendimento.

Outros autores demonstram nas suas teorias, uma relação maior entre satisfação e a percepção de valor.

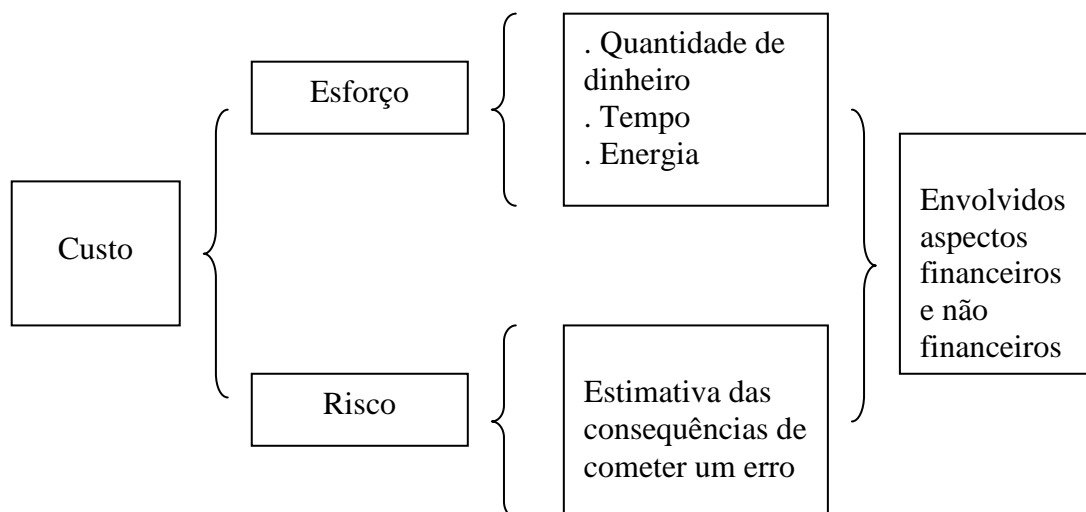
Cobra (2000, p. 94), por exemplo, representa a satisfação do consumidor através da seguinte equação:



Nesta equação, o autor define como custo do valor, os sacrifícios procurados na obtenção de produtos ou serviços, já os benefícios são justamente as expectativas dos clientes.

O autor vai além, ao considerar o aspecto custo em duas dimensões: esforço e riscos inerentes a uma transação. Além disso, estende essas duas dimensões à subclassificação de financeiros e não financeiros (Ver figura 3.1).

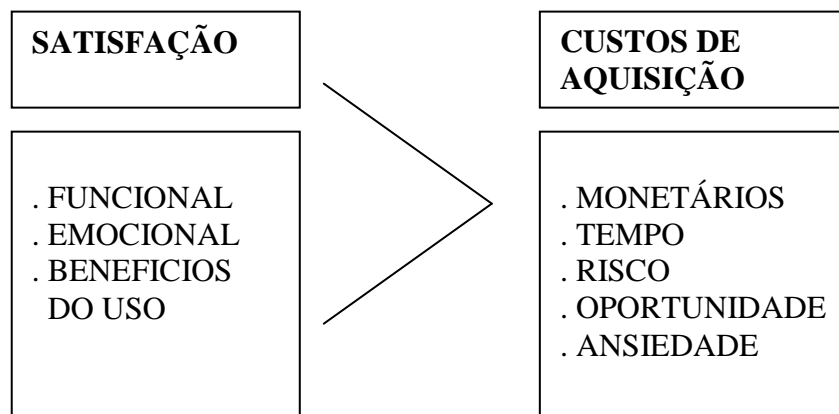
Figura 3.1 - Esforço e risco envolvidos nas transações



Fonte: Cobra (2000)

Semenick (1995, p. 21), ao tratar do assunto satisfação, descreve as dimensões de satisfação e custo apresentando uma inequação onde satisfação deve ser maior do que o custo (figura 3.2).

Figura 3.2 - A inequação da satisfação



Fonte: Semenik (1995)

Admitindo os pontos fundamentais da sua inequação, Semenick (1995, p.21) apresenta os seguintes tipos de satisfação:

Satisfação funcional: “refere-se àqueles atributos tangíveis de um produto ou serviço que podem ser medidos de algum modo padronizado”. São exemplos desse tipo de satisfação: os ganhos obtidos na diminuição da taxa de juro referentes ao crédito habitação, a pontualidade do banco a enviar a informação referente à sua conta ou a capacidade de resposta.

Satisfação emocional: “é perseguida pelos consumidores na forma de status, prestígio, segurança ou qualquer outro benefício que seja intangível ou não mensurável por meio de um padrão”. Pode-se dar como exemplos, o prestígio da marca do banco e o peso na sociedade envolvente. Nessas situações, estariam envolvidos aspectos relacionados com o status e maior projecção profissional.

Satisfação relacionada aos benefícios de uso: para o autor, esse tipo de satisfação está relacionada com o valor alcançado pela propriedade e uso de um produto ou serviço. Por exemplo, ter uma conta a prazo envolve aspectos funcionais como a capacidade de poupança, envolve aspectos intangíveis como a marca, e também apresenta benefícios de uso, uma vez que, facilita a actividade pessoal e empresarial, deixando maior tempo para outras actividades mais agradáveis.

3.2 – Fidelização

Na banca é cada vez mais importante trabalhar no sentido de obter a maior fidelização possível dos clientes. A fidelização, para além de criar uma relação mais sólida e duradoura com o cliente, estimula a venda cruzada, e conseqüentemente a criação de valor, tanto para o cliente como para o banco. É neste panorama que convém efectuar uma análise mais detalhada sobre a fidelização e a sua importância na relação cliente/banco.

Para Las Casas et Al (2001, p. 77) “a fidelização de clientes, em sentido lato, pode ser definida como a disposição de um cliente para um relacionamento comercial com um fornecedor, que se concretiza em acções sequenciais”.

Gerar clientes fiéis é quase uma garantia de sobrevivência e bom funcionamento para qualquer empresa. Geralmente os clientes fiéis são os mais rentáveis. Captar novos clientes é muitas vezes mais caro que os manter. Nem todos os clientes são iguais, nem todos os clientes são rentáveis para os bancos. É por isso necessário efectuar uma segmentação dos clientes, tornando evidente aqueles que maior atenção devem ter nas diversas abordagens, conforme referem Aleman et al (1998).

A pergunta que se pode colocar é se alcançando a satisfação dos clientes, esta será suficiente para os fidelizar?

Cobra, (2000, p. 97) afirma que, em pesquisas realizadas por empresas de avaliação da satisfação dos clientes, identificou-se que “60% dos clientes satisfeitos ainda assim deixaram de ser clientes”.

Tucker (1999, p. 105) comenta sobre uma pesquisa realizada pela Bain & Company, “em média, 65% a 85% dos clientes que optam por não manter um relacionamento com um fornecedor, dizem que estavam ‘satisfeitos’ ou ‘muito satisfeitos’ com o seu antigo fornecedor”.

O autor aponta o facto dos clientes descobrirem valor acrescentado noutra fornecedor como o motivado principal da troca. Existe, em vários sectores, grande oferta de produtos e serviços aos consumidores. Esta situação é fruto de uma grande competitividade entre diversos tipos de organizações. Nessas circunstâncias, onde os clientes têm grande facilidade em trocar os seus fornecedores de bens e serviços,

satisfazê-los, nem sempre é o suficiente para que exista a manutenção de uma carteira de clientes.

Com a internacionalização e liberalização do sector bancário, é cada vez mais difícil manter um cliente fiel, visto que o grau de qualidade e oferta dos serviços bancários tem aumentado de dia para dia. Esta pressão diária sobre os clientes de novos serviços bancários, exige cada vez mais que o esforço na tentativa de satisfação do cliente deve ser contínuo, e não reflexo de campanhas casuais.

A satisfação, como afirma Lovelock (2000, p. 106) , é “uma reacção emocional de curto prazo”, indicando aí a sua volatilidade. Além disso, como existem vários níveis de satisfação, aqueles clientes que estão nas faixas próximas da insatisfação são facilmente perdidos. Quanto maior a superficialidade do relacionamento banco/cliente, menores são as probabilidades desse relacionamento permanecer por um prazo maior. A questão é que não basta apenas ter acções no sentido de fidelizar clientes, é preciso que essas acções sejam implementadas de forma consistente e não apenas de forma esporádica.

Sobre o assunto, comenta Stone (1998, p. 95):

”A fidelidade não é uma questão de jogar dinheiro em programas de marketing, produzir revistas, criar clubes ou lançar cartões de crédito na vaga esperança de que a fidelidade seja estabelecida. A fidelidade deverá ser desenvolvida ao longo do tempo, se os parâmetros do relacionamento forem planeados e implementados correctamente”.

A fidelização de clientes interessa cada vez mais aos órgãos directivos das instituições financeiras. A sua medição surge como um instrumento de importância crucial, no que diz respeito á elaboração de planos de marketing de médio e longo prazo.

3.2.1 – A medição da fidelização

Nos últimos anos, tem-se registado um declínio da fidelização dos clientes em relação às instituições financeiras. O relatório Datamonitor (1998) prevê uma continuação do decréscimo para a presente década.

Na maioria dos mercados, mais de um terço das novas aquisições de produtos financeiros não são efectuadas pelo consumidor na sua principal instituição financeira.

A importância da fidelização assume destaque principal na seguinte máxima “se não consegues medir, não consegues gerir”.

Gremler (1995), propõe a medição das três dimensões que, segundo ele, compõem a fidelização, através de questões aos clientes, em que:

- A dimensão comportamental é medida com questões sobre as suas intenções de continuar como cliente, ou o facto de encorajar terceiros a serem clientes de determinada instituição;
- A dimensão cognitiva é medida com questões sobre os seus sentimentos e gosto que têm pelo fornecedor;
- A dimensão afectiva é medida tendo por base questões sobre a opção do cliente em escolher qual o fornecedor, sempre que necessita de adquirir certos bens e serviços.

Clark (1996) sintetiza os indicadores de medição da fidelização, medindo apenas a parte comportamental, em:

- *Patronage ratio*, que se traduz no número de compras efectuadas a um determinado fornecedor, por um determinado período de tempo;
- *Rácio de mudança*, que mede o número de compras a um mesmo fornecedor, reflectindo o grau de mudança entre fornecedores;
- *Rácio orçamental*, que reflecte a parte gasta do orçamento num determinado fornecedor para um determinado produto;
- *Medidas compósitas*, cujo índice é fruto dos três rácios anteriores.

Outros autores deram importância a outro tipo de questões, nos seus trabalhos de medição da fidelização. Foram, principalmente, estas formas de medição da fidelização, que foram tidas em conta no presente estudo (ver tabela 3.1).

Tabela 3.1 - Formas de medição da fidelização

Forma de medição da fidelização	Questões frequentes	Autores
Questões relativas à resistência na mudança de fornecedor; recomendação que o cliente faz a terceiros	Tem interesse em mudar de banco; Recomenda o banco; Sente-se fidelizado ao banco	Beerli, Martin e Quintana (2004)
Escala de 9 pontos para as dimensões: Passa-palavra Intenção de compra Sensibilidade ao preço Comportamento de queixa	Incentiva amigos a adquirir serviço X; Serviço X é 1º escolha quando necessita este tipo de serviços; queixa-se aos empregados se tiver algum problema com serviço X	Bloemer, e Ruyter Wetzels (1999)
Numa escala a questões (no caso de banco seriam:)	Este é o meu banco; Seria aborrecido se mudasse de banco; Recomendo este banco a amigos; Este é o meu banco desde longa data.	Butcher, sparks e Callaghan (2001)
Dimensão recomendação	Recomenda o serviço X a terceiros	Gould (1995)
Vertente duração e profundidade	Há quanto tempo é cliente; Quantos serviços tem do banco.	Hallowell (1996)
Indicador da retenção, quota, recomendação e atracção por alternativas	Já era cliente á um ano; todos os serviços X estão neste banco; Recomendaria produto X a um amigo; Se hoje comprasse produto do tipo XY, comprava o X	Hil e Alexander (2000)
Duas questões medidas numa escala de “likert” de 9 pontos	Da próxima vez que necessitar do serviço X recorro ao meu banco; Será difícil acabar o relacionamento com o meu banco	Lee e Cunnungham (2001)
Taxa de retenção e quota de serviços	Há quanto tempo é cliente; Quantos serviços tem do banco	Reichheld (1993)
Cliente aplica a expressão “o meu banco”	Qual é o seu banco	Swartz e Lacobucci (2000)

3.3 - Formação do valor

Para conseguir um bom nível de satisfação e fidelização do cliente, é importante que exista formação de valor, tanto para o cliente como para a instituição.

Qualquer cliente gosta de sentir que é especial, no contacto com qualquer fornecedor de bens e serviços, mas muito mais quando se desloca a um banco. O cliente para além de gostar de ser reconhecido pelos funcionários do banco, deve perceber que naquele banco tem tudo o que precisa, não necessitando de recorrer à concorrência para satisfazer qualquer tipo de necessidade. É ainda importante reconhecer, que a todo o momento, o cliente está a equacionar se os benefícios que ele tem em ser cliente são maiores do que os custos, conforme salienta Churchill (2000).

Os clientes são um dos principais activos dos bancos, porém, são poucos os que conhecem este valioso activo. No fundo, depois de analisados os relatórios dos principais bancos, quase nenhum relatório anual indica, níveis de satisfação, de retenção, ou de fidelização dos seus clientes.

Churchill (2000) já coloca o valor como uma nova orientação do marketing. Na sua definição, o enfoque de marketing seria a geração de valor para o cliente, e define marketing voltado para o valor como: “uma filosofia empresarial que se concentra em desenvolver e entregar um valor superior para os clientes como modo de alcançar os objectivos da organização”. Churchill (2000, p. 10 - 13) constrói seis princípios do marketing voltado para o valor destacados a seguir:

- “Princípio do cliente: concentre-se nas actividades de marketing que criam e fornecem valor para o cliente”. Tal princípio parte do pressuposto que, apenas reconhecer que as trocas com os clientes são a vida das organizações, não é suficiente para centrar as acções de marketing, é preciso dar uma passo em frente, o marketing voltado para o valor centra-se nas formas de criar valor para os clientes. De facto, normalmente, os clientes somente adquirem produtos e serviços quando sentem que resulta algum tipo de valor para eles.
- ”Princípio do concorrente: Ofereça um valor superior aos clientes em relação às opções da concorrência”. Esse princípio dá novo destaque para as estratégias

competitivas ao apontar para uma concorrência centrada na oferta de valor para os clientes. Estes devem sentir que não conseguem adquirir o mesmo produto, pelo menos mais barato, na concorrência. Para este cliente tal produto foi feito unicamente a pensar nele, não sendo um produto vulgar.

- “Princípio proactivo: mude o ambiente para melhorar as chances de sucesso”. Aqui o autor destaca a importância de reagir às mudanças ambientais e considera primordial as acções bancárias no sentido da criação de valor. Tais atitudes podem ser por exemplo, a busca de recursos junto aos accionistas e bancos, para a realização de investimentos, acções junto aos governos, para aprovar e agilizar regulamentações, benefícios fiscais, acções junto aos funcionários para aumentar a motivação, acções junto aos clientes para conhecer e oferecer os seus produtos, todas elas dentro do enfoque da geração de valor.
- “Princípio interfuncional: Use equipas interfuncionais, quando elas melhorarem a eficiência e a eficácia das actividades de marketing”. Este princípio valoriza acções integradas no desenvolvimento e manutenção das actividades de marketing, possibilita dessa forma, a visualização sob diversas ópticas das questões que envolvem a formação de valor.
- “Princípio da melhoria contínua: melhore continuamente o planeamento, a implementação e o controle de marketing”. Nesse princípio, é destacada a importância de buscar melhorias contínuas na criação de valor, se o líder, simplesmente por ser líder, não busca melhorias, os demais muito provavelmente vão evoluindo, e em dado momento podem assumir a liderança.
- “Princípio do *Stakeholder* : considere o impacto das actividades de marketing sobre outros públicos interessados na organização”. Aqui é apontada a necessidade de se considerar diversos públicos nas decisões de marketing. Churchill (2000) cita os seguintes exemplos de *stakeholders*: clientes, concorrentes, fornecedores, revendedores, órgãos governamentais, funcionários, comunidades locais, grupos de pressão, financiadores e proprietários. Mais uma vez, o autor posiciona-se de forma moderna quanto ao papel do marketing e a criação de valor, não se pode por exemplo na procura da obtenção de valor para os clientes, expor os funcionários ou a comunidade a situações de risco.

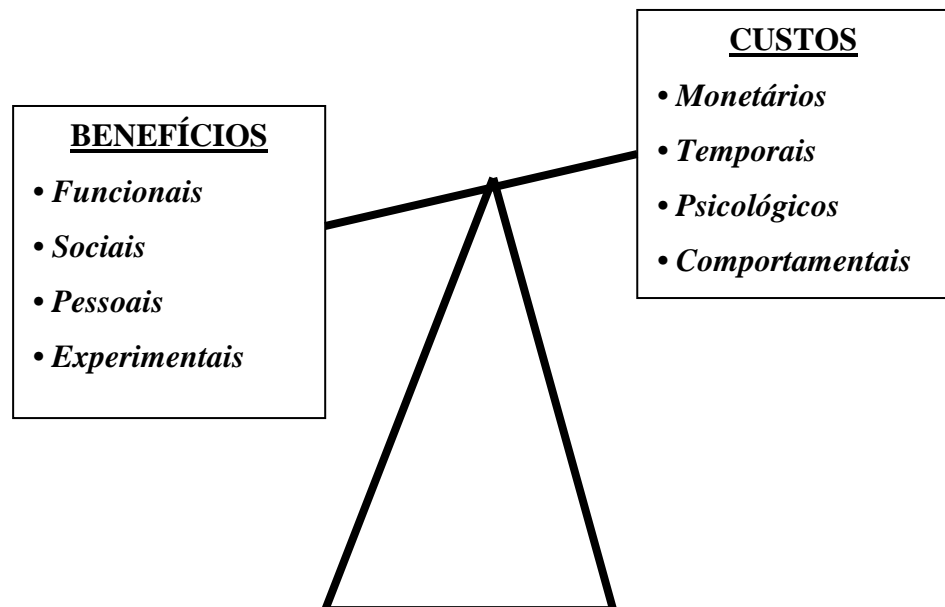
Churchill (2000, p. 14-18) apresenta a seguinte equação para o valor :

$$\boxed{\text{Valor para o cliente}} = \boxed{\text{Benefícios percebidos}} - \boxed{\text{Custos percebidos}}$$

Desta forma, podemos afirmar que um cliente escolhe um banco, e nesse banco adquire um produto ou serviço, se lhe forem criadas expectativas de que vai obter mais benefícios do que custos. Caso o cliente não sinta que está a obter valor, que pode ser dado das mais diversas formas, este inicia um processo de resistência que o vai levar no mínimo a consultar a concorrência, ou seja, a pôr em questão os benefícios que está a obter naquele banco.

A abordagem de Churchill (2000) é particularmente interessante quando ele desdobra os benefícios e custos da equação como ilustra a figura 3.3.

Figura 3.3: - Custos e benefícios para o cliente



Fonte: Churchill (2000)

- Segundo Churchill, é de uma importância fulcral conhecer de uma forma mais aprofundada os diversos tipos de benefícios que estão ao alcance dos clientes, que podem surgir das mais diversas formas, consoante o nível de exigência que o cliente assume para si ser mais ou menos importante. Os benefícios podem apresentar-se das mais variadas formas, consoante as crenças funcionais, sociais, pessoais ou experimentais do cliente, que se descreve sequencialmente de seguida:
- **Benefícios funcionais:** os benefícios tangíveis recebidos em bens e serviços. Aí estão os benefícios ligados à função do produto ou serviço. Por exemplo, a função de uma conta a prazo é obter um determinado rendimento, assim como a função de um carro é de transportar. Deve-se reservar o carácter pessoal desse benefício, sendo que, num mesmo produto ou serviço podem ser identificadas múltiplas funções, dependendo do cliente ou da situação. Um automóvel Ferrari, por exemplo, pode ter a função exclusiva de gerar status ao seu proprietário.
- **Benefícios sociais:** as respostas positivas que os clientes recebem de outras pessoas por comprar e usar determinados produtos ou serviços. Esses benefícios relacionam-se às questões que envolvem, entre outros aspectos, o status e a força de uma marca. Por exemplo, ao abrir uma conta num banco, este pode estar ligado a uma causa social, no qual toda a força de venda desse banco é direccionada para causas sociais, as pessoas farão comentários positivos quanto a essa acção do cliente. Um proprietário de um Ferrari, normalmente, terá benefícios sociais maiores do que o proprietário de um Renault.
- **Benefícios pessoais:** os bons sentimentos que os clientes experimentam pela compra, propriedade e uso de produtos, ou pelo recebimento de serviços. No mesmo exemplo da abertura de conta num determinado banco, as pessoas podem, independente dos comentários de outros, sentirem satisfação pessoal em contribuir para causas sociais ao serem clientes daquele banco. Sentimento semelhante pode ter um ambientalista ao comprar produtos recicláveis ou com características biodegradáveis.
- **Benefícios experimentais:** o prazer sensorial que os clientes obtêm com produtos e serviços. Esse benefício está ligado ao sabor, perfume e ambiente, entre outros aspectos. No exemplo da abertura de uma conta, a experiência pode ser muito má se ao chegar ao local o cliente for mal tratado por um colaborador, a taxa de juro não corresponder às

suas expectativas e não lhe seja dada garantia de não existir risco naquela aplicação. Nesse caso, os benefícios experimentais teriam sido baixos, ou seja, a experiência de ir ao banco respectivo, teria sido má.

Por outro lado Churchil, considera que os custos são cada vez mais importantes. Na hora do cliente tomar a decisão de optar pelo banco que lhe parece ser mais competitivo, tem em conta custos monetários, custos temporais, custos psicológicos e custos comportamentais. Resumidamente estes caracterizam-se por:

- **Custos monetários:** a quantidade de dinheiro que os clientes pagam para receber produtos e serviços. Aqui estão incluídos juros e taxas de transporte, entre outras. No exemplo da conta, além do valor pela taxa de juro, estariam envolvidos também o valor da manutenção da conta, despesas de liquidação antecipada, enfim, tudo que está envolvido na subscrição do produto ou serviço.
- **Custos temporais:** o tempo gasto comprando produtos e serviços. Nesse custo, inclui-se, por exemplo, o tempo de espera numa fila, o tempo de deslocamento de um estacionamento até ao banco ou o tempo perdido para escolher um produto.

No exemplo da conta a prazo para uma pessoa que mora num bairro muito distante de uma agência bancária, o custo temporal será elevado. Mckenna (1998, p. 37), sobre os aspectos temporais, comenta: “as expectativas cada vez maiores do novo consumidor em relação às características das escolhas, são um dos efeitos da crescente pressão do tempo”, sugerindo que, para um cliente que se preocupa com o tempo, os bancos devem disponibilizar diversas opções de produtos mais generosos, que ofereça vários níveis de preços diferentes para reduzir o tempo que esse cliente gastaria, levando-o a diversos lugares para pesquisar e comparar preços.

- **Custos psicológicos:** a energia e a tensão mental envolvidas em fazer compras e aceitar riscos dos produtos. Normalmente quanto maiores as consequências num eventual erro na aquisição de produtos ou serviços, maiores os custos psicológicos envolvidos. Ao adquirir um crédito habitação ou um financiamento para um automóvel, os custos psicológicos envolvidos, normalmente, são extremamente altos. Nessa situação os clientes ficam tensos na escolha e negociação desses produtos e, factores como a reputação de um banco ou garantias envolvidas, são fundamentais para reduzir esses custos. Estendendo-se esse conceito, ao exemplo da abertura da conta, ter um

estacionamento seguro para os clientes, ou ainda o banco oferecer uma elevada credibilidade e notoriedade, seria suficiente para provocar alguma redução nesse custo.

- Custos comportamentais: a energia física que os clientes despendem para comprar produtos e serviços. Esse custo envolve, justamente, o cansaço físico envolvido na aquisição de produtos e serviços. Ter que caminhar ou conduzir grandes distâncias, ficar muito tempo numa fila para aceder à abertura de conta, ou ter que estacionar muito longe do local do banco, são exemplos de situações nas quais esse custo estará substancialmente elevado. Normalmente o cliente gosta de ir ao banco, contudo, não gosta de ser menosprezado.

Outro autor, que apresenta a composição de valor próxima, é Lovelock (2001), para ele, na formação de valor estão envolvidos benefícios e custos temporais, psicológicos, físicos, e sensoriais.

Kotler (2000) define a equação de formação de valor de forma semelhante a Churchill (2000), através da seguinte equação:

$$\boxed{\text{Valor} = \text{Benefícios} / \text{Custos}}$$

Segundo Kotler (2000) o Valor = (Benefícios práticos + benefícios emocionais) / (Custos monetários + Custos de tempo + Custos de energia + Custos psicológicos).

Csillag (1995, p. 62) destaca alguns aspectos importantes na definição do valor real de um produto, processo ou sistema: “o valor real do item depende tanto de condições locais quanto temporais”. Assim, uma refrigeradora vale mais em regiões tropicais do que no Pólo Norte, acessórios para Árvore de Natal “valem mais em Dezembro do que em Março”.

Tal definição corrobora com abordagem típica de marketing apresentada por Kotler (2000, p. 30) e Churchill (2000, p. 10), na medida em que, o valor tem que ser considerado na perspectiva do cliente, ou seja, ele percebe mais valor numa “Árvore de

Natal” no mês de Dezembro do que em Março, assim como o cliente percebe mais valor numa refrigeradora em regiões tropicais do que no Pólo Norte.

Csillag (1995, p. 62), valorizando os aspectos relacionados a percepção do cliente, apresenta a seguinte expressão para valor:

$$\text{Valor apercebido} = \text{Benefícios apercebidos} / \text{Preço}$$

Ao entender preço de uma forma ampla, Nickels (1999, p. 222) escreveu: “o preço apercebido refere-se a qualquer coisa que os consumidores acreditem que devem dar em troca dos benefícios recebidos. (...) pode incluir o tempo, a inconveniência ou o dinheiro adicional que o cliente deve investir(...)” percebe-se que, a definição dada por Nickels segue linha semelhante às definições de Churchill (2000, p. 10) e Kotler (2000, p. 30) e Csillag (1995, p.62).

Tucker (1999, p. 03) já aborda a questão da formação de valor, de forma um pouco diferente ao considerar valor como a combinação de três factores: qualidade, serviço e preço. Caracterizando-os da seguinte forma:

- **Qualidade:** para este autor significa os aspectos físicos, tangíveis de um produto. No caso de um serviço, a qualidade do trabalho existente, as amenidades físicas oferecidas ou não, pela banco.
- **Serviço:** este será o principal, pelo qual nos estaremos referindo tanto no nível do serviço apercebido pelo cliente, (quanto foram atenciosos aqueles que realizavam o atendimento?), quanto, em quantidade dos serviços que foram comprados ou oferecidos juntamente com o produto.
- **Preço:** talvez este seja o mais simples dos três. O preço surge como o valor de um produto ou serviço, ou denominador comum de troca.

A combinação destes três factores constituem a, formação de valor, oferecida aos clientes. Nessa abordagem, apesar do tema ser tratado de forma um pouco diferente, está dentro das perspectivas até então apresentadas, inclusive quanto ao envolvimento

de aspectos tangíveis e intangíveis nos produtos e serviços. Cobra (2000, p. 118) trata da questão do valor com a seguinte definição: “valor é, portanto, quanto valem para os clientes de um determinado serviço os benefícios técnicos deste, os serviços que lhe são agregados, e ainda os benefícios económicos e sociais”.

Hooley (2001), também referindo-se à importância dos aspectos do valor para o marketing, apresentou um modelo, no qual, o acto da compra deveria ser visto como o projecto de planeamento de todos os processos empresariais para: definir, desenvolver e oferecer valor para os clientes.

Nesse modelo é dada a seguinte sugestão para esses processos:

- Processos de definição de valor: aqui estariam incluídos os processos que buscam capacitar a organização a entender o ambiente no qual ela opera melhor, como pesquisa de marketing, estudos de preferências e necessidades do cliente, comportamento de compras, uso do produto etc. Tais processos buscam a percepção mais clara dos seus próprios recursos e aptidões, e a avaliação do que efectivamente o banco cria de valor para os seus clientes. Esses processos partem do pressuposto básico de marketing, no qual somente é possível atender aos desejos, necessidades e procura dos clientes, e numa perspectiva mais consistente, gerar valor para eles, a partir do conhecimento do que tais clientes necessitam, desejam, procuram e valorizam.
- Processos de desenvolvimento de valor: nesse caso, a criação de valor estaria ligada ao que o autor chamou de corrente de valor, e as estratégias deveriam abranger, a obtenção e o desenvolvimento de novos produtos e serviços, canais de distribuição, selecção de vendedores, parceria estratégica com provedores de serviços, por exemplo: crédito, planeamento de marketing, desenvolvimento de estratégia de preços e, finalmente, o desenvolvimento de propostas de valor para clientes.

A abordagem do autor, sintoniza-se com a proposta dos seis mercados apresentada por Peck et Al (1999, p.23), onde é indicada a necessidade de considerar aspectos que envolvem a selecção de mão-de-obra e a formação de parcerias estratégicas com fornecedores e distribuidores.

- Processo de oferta de valor: aqui estariam incluídos os processos que capacitam a oferta de valor para os clientes, tais como, serviço de entrega, planeamento de relacionamento de clientes, planeamento de distribuição e logística, processos comunicativos, tais como publicidade e promoção de vendas, melhorias de produto e serviço, serviços de apoio aos clientes e desempenho da força de vendas.

Mais uma vez o autor posiciona-se no sentido de ver a questão de forma ampla, considerando-se nesse processo aspectos que envolvam desde a comunicação, distribuição, fabricação de produtos e serviços, até a capacidade dos vendedores.

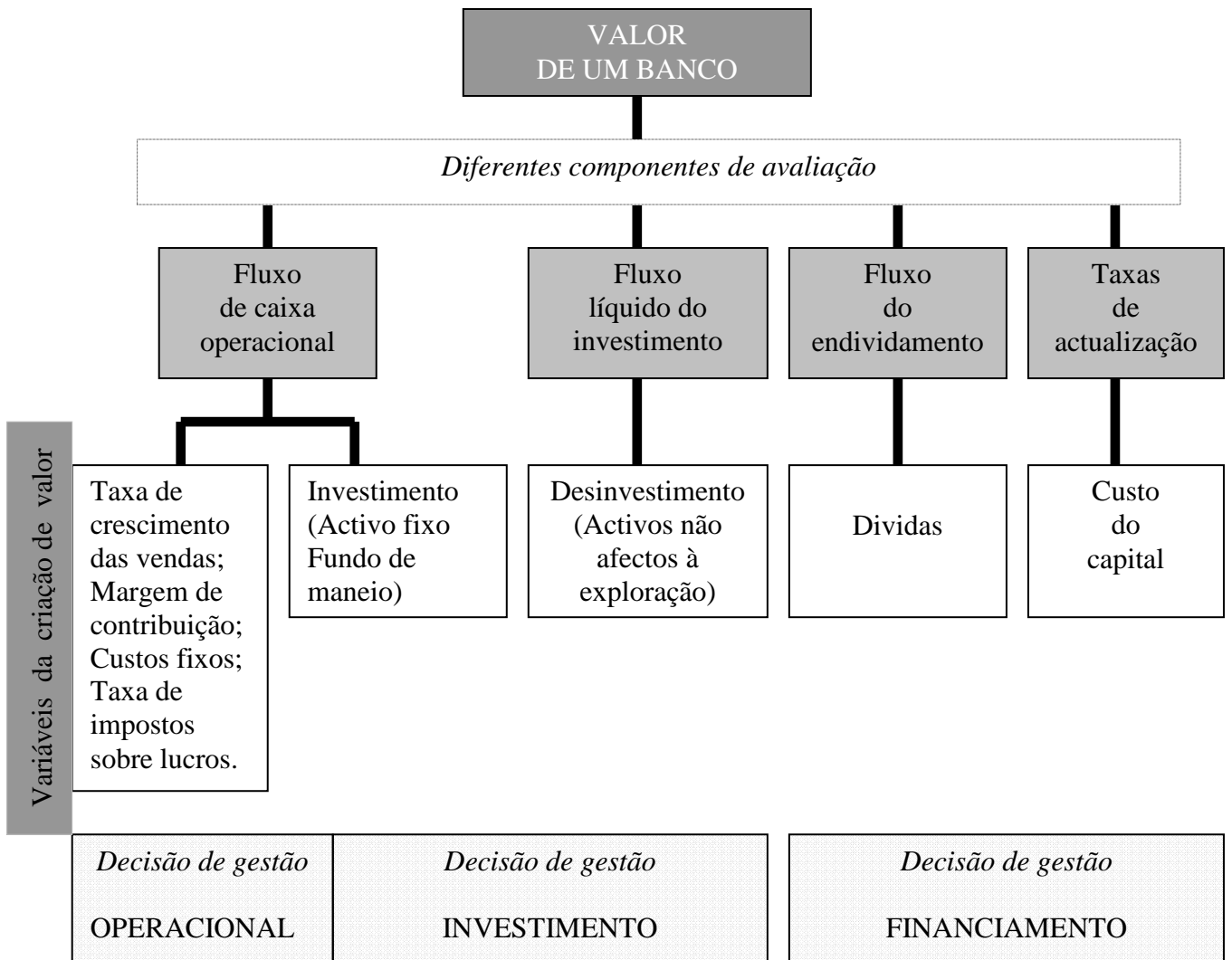
Em síntese, a questão de formação de valor para os clientes é feita a partir dos processos. Basicamente processos para conhecer o que os clientes valorizam, processos para agregar valor aos produtos e serviços, e finalmente, processos para oferecer esses produtos e serviços a eles.

3.3.1 – Cadeia de criação de valor financeiro de um banco

A criação de valor é fundamental em todos os bancos a nível mundial. Os bancos que praticam uma gestão baseada no valor, devem preocupar-se com os fluxos financeiros de médio e longo prazo e não apenas com os lucros mensais.

Na figura 3.4, apresenta-se um esquema da criação de valor financeiro num banco. Neste esquema surgem o fluxo de caixa operacional, o fluxo líquido de investimento, o fluxo de endividamento e as taxas de actualização. São ainda referenciadas as variáveis de criação de valor, bem como o tipo de decisão de gestão.

Figura 3.4: - Criação de valor financeiro num banco



Fonte: Adaptado de Neves (2005)

De acordo com Neves (2005), uma decisão de gestão cria valor desde que tenha, pelo menos uma das seguintes consequências:

- Aumentar os fluxos de caixa a curto e/ou a médio prazo, gerados pelos activos;
- Aumentar as expectativas de crescimento de resultados;
- Alargar o período de crescimento;

- Reduzir o custo do capital.

Depois da análise sobre a formação de valor, faz-se de seguida um breve estudo ao marketing bancário.

3.4 - Marketing bancário

O marketing bancário surge-nos como um importante instrumento de fidelização de clientes.

O marketing teve origem particular nos E.U.A., pois foi onde o mesmo experimentou o maior número de contribuições práticas e estudos sobre a área. O primeiro momento de penetração do marketing nos bancos e demais instituições financeiras desenvolveu-se num ambiente caracterizado por uma posição relativamente estável dos executivos. O esforço da área de marketing de uma instituição financeira, está vinculado ao propósito central das actividades empresariais, a ocorrência de restrições legais e conjunturais que limitam fortemente a liberdade de acção do banco e a presença de características da oferta e da procura, que são peculiares aos serviços prestados pelo banco, são as justificativas para que se interprete o marketing bancário como um campo distinto e especial de marketing. Para o banco é muito importante o aspecto da qualidade do serviço: eficiência e atitude. A eficiência está relacionada com a capacidade dos equipamentos e das instalações do banco e com o padrão correcto de formação do pessoal que cada tarefa exige. A atitude refere-se a um complexo de motivação, recompensa e satisfação no trabalho. Disponível em <http://www.oswaldocruz.br/> [Consultado em 20/07/2007].

Toledo (1978, p. 52) diz-nos que:

“O marketing dos bancos é um marketing especializado, não só por se referir ao sector dos serviços como também por apresentar características peculiares não encontradas em outras categorias de serviços. O mercado representa um dos principais ingredientes necessários à constituição dos alicerces do edifício de conhecimentos do homem de marketing.”

No marketing bancário, o banco é duplamente orientado para os clientes. O comportamento do cliente face aos produtos e aos serviços bancários, reflecte não

apenas a imagem que eles projectam, como as motivações, reacções, atitudes e opiniões do consumidor com referência aos produtos novos e tradicionais.

Segundo Alemán et al. (1998, p. 541), “(...) hoje em dia, sem dúvida, o cliente bancário possui mais informação e não se mostra indiferente na hora de decidir em qual entidade vai depositar o seu dinheiro ou pedir um empréstimo.” Além disso é cada vez mais frequente que os Portugueses tenham abertas várias contas em distintas entidades bancárias, com o fim de maximizar as vantagens que estas lhe oferecem.

Caiado (1998, p. 328), diz que:

“O marketing bancário compreende um conjunto de acções desenvolvidas, de forma coerente e sistemática, 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.”

Perante esta situação, os bancos desenham novos produtos com os quais pretendem agradar a uma procura cada vez mais exigente. Em geral, os clientes elegem as entidades bancárias, basicamente, em função da rentabilidade esperada, da qualidade dos serviços e da segurança e solidez da entidade. Segundo Lages (1998, *Marketeer*, III, 22, p. 11), “(...) no complexo mundo de negócios dos nossos dias a determinação da performance torna-se indispensável para avaliar o nível de sucesso de qualquer empresa, tanto no mercado nacional como internacional.”

Os bancos precisam investir muito na sua imagem. Devem preocupar-se com a modernidade, oferecendo ao mercado produtos da melhor qualidade e perfeitamente adequados a ele, utilizando a tecnologia mais correcta.

Blackwell et al. (1990, p. 302), afirmam que:

“Os serviços tradicionais de banca podem não estar adequados para manter uma base de clientes bancários. A tecnologia, por exemplo as ATM's, baixou o contacto do cliente com o seu banco, e pode ter um efeito contrário na lealdade do cliente. Para sobreviverem, os bancos devem desenvolver serviços/produtos que fidelizem os seus clientes.”

Zyman et al. (2001, p. 55) dizem que para entrarmos em sintonia com as atitudes dos nossos clientes, não com as nossas, devemos adoptar o contexto e as percepções deles, não as nossas nem as que nos convém. Deve-se ser capaz de explicar, aos nossos clientes, em linguagem apropriada, que nós temos o que eles querem. As pessoas

procuram orientação no marketing, dando especial ênfase ao que os clientes mais gostam de ouvir, rumo à fidelidade.

3.4.1 - O Marketing na manutenção e retenção de clientes

A manutenção e retenção dos clientes relacionam-se com a satisfação do produto/serviço ou com seus atributos. O sentimento de valor em relacionar-se com o banco, juntamente com a imagem e notoriedade, são factores decisivos. Para isso, é essencial atender às necessidades, desejos e valores, pois constantemente a comunicação deve reforçar a percepção positiva, com mensagens certas, nos momentos adequados e pela comunicação correcta.

Para Kotler (1998) o marketing é considerado um processo social, mediante o qual as pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam por meio da criação, oferta e troca de valor. Assim sendo, o papel do marketing vincula-se à criação de valor para o cliente. Dessa forma, entende-se que o processo de criação de fidelidade do cliente se dá por intermédio da entrega contínua de valor para ele, aumentando o seu nível de satisfação.

Nessa mesma vertente, Gordon (2000), apresenta algumas dimensões do marketing de relação: o seu papel na criação e partilha de um novo valor entre o cliente e a empresa; planeamento e alinhamento dos processos de negócios, comunicações, tecnologia e pessoal da empresa a fim de possibilitar a manutenção da satisfação dos clientes; actuação em tempo real, através da manutenção de uma troca contínua e de colaboração entre cliente e empresa; valorização do estabelecimento de relacionamento entre a empresa e os clientes, reforçado através da avaliação destes últimos.

Ainda para esse autor, as dimensões apresentadas sugerem a importância de serem identificados os elementos viabilizadores do marketing relacional.

Para dar continuidade ao defendido por este autor, vai-se de seguida analisar os elementos do marketing relacional.

3.5 - Elementos do marketing relacional

Para que o marketing relacional seja bem sucedido, deve conter no mínimo dois actores dispostos a possuir algum relacionamento. São eles: o consumidor e o fornecedor. Porém é importante que haja o envolvimento de toda a organização, ou seja, as funções e actividades do marketing relacional não devem restringir-se às áreas de marketing e vendas do banco.

O consumidor retira benefícios, havendo uma estratégia de marketing relacional. O desenvolvimento de um relacionamento leva à confiança na aquisição, diminuindo o risco de ter um produto ou serviço inapropriado.

A estratégia de marketing relacional tem de ser selectiva, não devendo ser encarada de uma forma única para todo o universo de clientes. Nem sempre um grande cliente é um cliente que gera muito lucro para os bancos. Deve existir um equilíbrio sustentável, por forma a não serem verificados muitos desequilíbrios em termos de composição de carteira de clientes.

Os três elementos viabilizadores sugeridos por Gordon (2000) são: tecnologia da informação, conhecimento do cliente e acesso ao cliente. Esses três componentes, conjuntamente, possibilitam que o banco compreenda, motive e atenda às necessidades de clientes individuais, criando maior valor para cada cliente específico. Ainda para o autor, as pessoas, a cultura organizacional, a tecnologia e a comunicação são requisitos fundamentais para o marketing relacional. Assim sendo, através da integração desses elementos, o marketing relacional pode trazer várias vantagens para o banco.

3.5.1 - Vantagens do marketing relacional

O marketing relacional começa por recomendar uma ligação estreita com os consumidores, fornece às empresas a possibilidade de alcançar várias vantagens, como: retenção dos clientes, criação de um ambiente propício para soluções inovadoras, estabelecimento de um local adequado para o teste de novas ideias e alinhamento da empresa com os consumidores.

Gordon (2000), diz que o marketing relacional busca cativar o cliente interactivamente nas várias etapas de criação de valor, perseguindo meios inovadores para introduzir novos e expressivos benefícios para os clientes. Quanto à criação de valor, esse autor afirma que a estratégia desse tipo de marketing gera mais valor para o cliente do que o produto ou serviço por si só. Isto ocorre devido ao estabelecimento de um laço entre empresa e o consumidor – que possibilita maior entendimento das necessidades dos consumidores e que faz com que esses se tornem menos sensíveis ao preço.

O marketing relacional gira em torno do valor prestado aos clientes. O valor compreendido é a análise geral feita pelo cliente da utilidade de um produto com base nas percepções sobre o que é recebido e o que é fornecido. Para o cliente, o valor representa o resultado da troca ocorrida entre os componentes relativos a obter e a dar. Os consumidores permanecem com maior probabilidade numa relação quando aquilo que obtêm (qualidade, satisfação, benefícios específicos) excede aquilo que dão (custos monetários e não-monetários).

Berry (2002), cita alguns benefícios do marketing relacional:

- Maior qualidade dos serviços oferecidos, devido ao melhor entendimento do que representa valor para o cliente;
- Maior satisfação dos clientes;
- Maior lealdade dos clientes;
- Maior lucro para a empresa.

Para Zenone (2001), o resultado final do marketing relacional é a construção de um activo exclusivo da empresa, denominado relacionamentos, isto é: clientes, fornecedores e intermediários. Mas ele adverte que, para obter um relacionamento de qualidade com os clientes, há necessidade de melhoria da qualidade dos relacionamentos entre as pessoas que trabalham na empresa. Os colaboradores que trabalham nos bancos devem de funcionar como uma equipa, sempre pronta e motivada para servir o seu activo mais poderoso, que são os clientes.

Sendo assim, independentemente de uma empresa comercializar bens tangíveis ou serviços, é recomendável que ela pratique o marketing externo e interno, em colaboração com outras áreas funcionais, especialmente a de recursos humanos, se ela pretende obter relacionamentos lucrativos e de longo prazo com os seus clientes.

3.5.2. - Modelo de fidelização RFM

Em marketing relacional pretende-se associar ao cliente certo, o produto certo com a mensagem apropriada. Este modelo responde a questões tais como: encontrar os clientes mais lucrativos, determinar os clientes que irão responder a uma campanha ou prever qual o próximo produto de um cliente específico. A ideia subjacente a estas técnicas é que o comportamento passado do cliente é determinante para a previsão do comportamento futuro.

O marketing relacional, ou individualizado, vai mais além do que o marketing segmentado, permitindo atingir o cliente individualmente através de campanhas planeadas e de carácter permanente. O marketing relacional tem como objectivo aumentar o consumo de cada cliente existente e de conquistar novos clientes recorrendo normalmente à recomendação de clientes defensores do produto/serviço.

O modelo de fidelização RFM, ou ainda a intitulada técnica de segmentação RFM, onde R (qualidade de ser recente) é dada pela última data da visita à loja, F (representa a frequência de compras na loja) e M (o valor monetário global do cliente), possibilita construir relações lucrativas e duradouras, ao comunicar com o cliente certo, utilizando o produto certo, com a mensagem certa, Hughes (2000).

Existem várias formas de calcular os valores para RFM, podendo utilizar-se, a título de exemplo, a especificação de Hughes (2000). Escolhendo para cada atributo RFM, 5 classes, com os números de 1 a 5, obtem-se 125 classificações diferentes. Assim o cliente 555 é um cliente muito recente, muito frequente e com um alto volume de compras, enquanto que um cliente 111 é pouco recente, pouco frequente e com baixo volume de compras. Existe uma possibilidade de hierarquizar as classificações, seguindo a valorização que é comum dar aos números inteiros. O critério de segmentação começa por ordenar a tabela de clientes de forma crescente pela data da

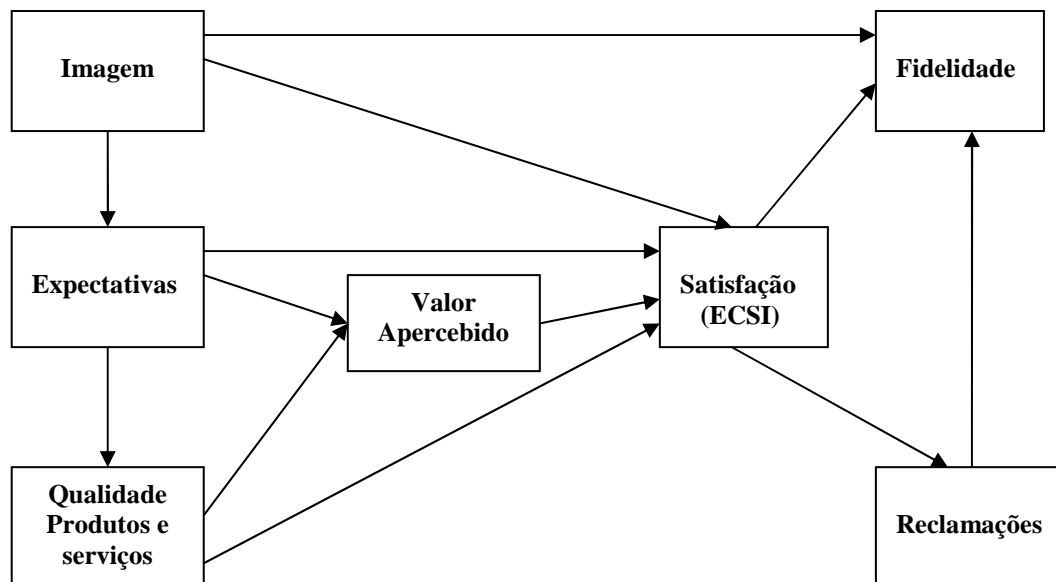
última compra, num segundo passo classifica os primeiros $n/5$ clientes com o número 1, os segundos $n/5$ clientes com o número 2 e assim sucessivamente até ao número 5. O processo repete-se para os atributos da frequência e valor monetário. A concatenação dos três atributos resulta na classificação RFM de cada cliente. Os clientes a seleccionar para cada campanha, são os n -ésimos primeiros clientes com maior valor de RFM, permitindo uma única estratégia.

Para o sucesso deste modelo, a qualidade dos dados e a agregação dos mesmos são dois factores críticos. Ao utilizar dados de diversas fontes, a garantia da qualidade dos dados é uma tarefa de extrema importância no que diz respeito à uniformização dos formatos dos dados e à remoção de dados duplicados nos atributos críticos da aplicação. Este tipo de tarefas foi durante muito tempo descurado, estando actualmente a tomar a sua devida importância nas aplicações de clientes. Por outro lado os dados devem estar devidamente consolidados e estáveis de forma a facilitar as pesquisas.

3.6 - Modelo ECSI – Índice de satisfação do cliente

Este modelo, baseado em teorias já conhecidas do comportamento do consumidor, apresenta-se mais abstracto e menos detalhado. Esta opção tem o seu interesse por se encontrar nos critérios de comparabilidade e possibilidade do modelo poder ser aplicado a diferentes tipos de empresas pertencentes a diferentes sectores.

Figura 3.5 - Modelo ECSI



Fonte: ECSI Portugal

No modelo (ECSI), o índice de satisfação do cliente aparece como a variável central. Este modelo, é composto por sete variáveis latentes, que se passam a descrever de seguida:

A imagem que representa as associações que os clientes fazem. O normal será existir um impacto directo da imagem na satisfação e na fidelidade do cliente e um impacto indirecto via expectativas geradas.

As expectativas que representam não só a informação que os clientes detinham no passado sobre os produtos e serviços oferecidos pelo banco, mas igualmente a antecipação que eles faziam sobre a capacidade do banco oferecer no futuro produtos e serviços com qualidade. Supõe-se que as expectativas têm um impacto directo sobre a satisfação do cliente e um impacto indirecto via qualidade e valor apercebido.

A qualidade apercebida representa o julgamento do cliente sobre a excelência dos produtos e serviços disponibilizados pelo banco. A qualidade apercebida integra para além de um julgamento global, a avaliação da capacidade do banco para aconselhar os

clientes a adquirir produtos e/ou serviços com as características que satisfazem as suas necessidades e a capacidade do banco para disponibilizar produtos ou serviços em que se verifica uma elevada qualidade.

O valor apercebido representa a avaliação feita pelos clientes da qualidade dos produtos e serviços do banco, tendo em conta o preço pago por esse produtos e serviços. Supõe-se que o valor apercebido (relação qualidade/preço) tem impacto directo sobre a satisfação do cliente.

As reclamações surgem quando os clientes insatisfeitos apresentam reclamações. Existe uma evidência empírica de que apenas uma modesta parte dos clientes insatisfeitos reclama, preferindo a maioria abandonar (desde que tal seja possível) o banco para a concorrência, relatando os factos negativos junto das suas pessoas mais próximas. Por outro lado, o tratamento das reclamações pode ser um elemento essencial para a fidelização do cliente. Quando as reclamações são respondidas para além das expectativas, o cliente que reclama pode atingir níveis de fidelização mais elevados do que aquele que nunca apresentou um problema ou reclamação.

A Fidelidade é um dos indicadores de maior importância, dado o seu carácter de indicador avançado em relação à rentabilidade do banco, pelo que o aumento do índice de fidelidade constitui o objectivo central de toda a estratégia visando a satisfação do cliente. A fidelidade aparece assim, como uma consequente da satisfação. É importante realçar que a relação entre estas variáveis não é obrigatoriamente positiva. Com efeito, existe evidência empírica mostrando que nem sempre os clientes mais satisfeitos são os mais fiéis.

As sete variáveis acabadas de apresentar e que constituem a estrutura básica do modelo ECSI são variáveis latentes, não sendo portanto objecto de observação directa. Cada uma das variáveis tem assim de ser associada a um conjunto de indicadores (designados por variáveis de medida) obtidos directamente através de um inquérito junto dos clientes do banco.

3.7 - Formas de fidelização de clientes

De uma maneira geral, a manutenção e retenção dos clientes ocorre no seguimento de um relacionamento constante e diferenciado. Como forma de contribuir para a criação de lealdade/fidelidade, os bancos criam programas de acções específicos. Esses programas têm sido importantes na construção de relacionamentos entre bancos e clientes, tendo como objectivo elevar o nível de retenção de clientes, pelo aumento da sua satisfação e do valor obtido.

Os bancos afirmam estar centrados nos clientes, mas na prática, ainda continuam centrados nos produtos que vendem.

Uma forma de aumentar a fidelização é as recompensas e os benefícios para o cliente fidelizado. Bónus nas taxas de juro por permanência em operações passivas nos bancos serão uma vertente de uma forma de fidelização, enquanto uma elevada taxa de remuneração durante um determinado período de tempo, não passa de uma promoção existindo uma elevada probabilidade de perda do cliente, no final da campanha.

A lealdade é definida por Griffin (2001), como a preferência do cliente por adquirir bens e serviços de uma empresa – de forma repetida e regular – por um longo período de tempo, divulgando voluntariamente os produtos, além de demonstrar-se indiferente à concorrência e de ser tolerante a alguns erros cometidos pela empresa.

É impossível falar sobre fidelização de clientes sem passar pela questão do consumo e tentar entender essa necessidade que está presente em todos os seres humanos, e que é absolutamente subjectiva. Vários motivos levam uma pessoa a consumir alguma coisa (Sabatino, 2003).

A atracção que o ser humano tem de conhecer coisas novas, é um motivo que leva o cliente a adquirir algo. Ela é uma variável que tem ligação directa com o hábito de consumo das pessoas e é uma característica marcante no comportamento; ela manifesta-se sistematicamente por um estímulo externo ou, muitas vezes, por uma simples vontade do ser humano.

Existem duas formas pelas quais o consumo se manifesta nas pessoas: por necessidade e por vontade.

A primeira é caracterizada por necessidades básicas, como alimentação, saúde e vestuário, e todos, sem excepção, praticamos esse tipo de consumo. A maneira pela qual cada um de nós o faz é que estabelece a diferença.

A outra tem origem exclusiva no factor emocional: o imperativo é o desejo de ter, seja por impulso, por vontade acumulada ou, principalmente, pelo sonho.

Segundo Kotler (2004), pesquisas da TARP (*Technical Assistance Research Program*), revelam que além de custar cinco vezes mais conquistar um novo cliente, do que manter o actual, poderá demorar alguns anos até que o novo cliente compre na mesma proporção do antigo. Deve-se fazer algo especial para eles sentirem-se valorizados, percebendo que para ele, cliente, também é vantajosa a parceria, como também encorajá-los a opinarem e a darem uma imagem do que sentem enquanto clientes dessa instituição bancária.

No fundo os bancos só perdem os clientes se estiveram menos atentos, ou se estes não lhes interessarem.

3.8 - A importância dos colaboradores na fidelização

A satisfação do cliente depende em larga escala da relação estabelecida entre os clientes e os colaboradores. Além de ouvir a sua opinião é necessário integrá-la na forma do banco agir, e essa forma de agir está pautada num compromisso baseado em relações sólidas, onde a honestidade é o princípio básico para o relacionamento, resguardando os interesses de ambas as partes.

O factor diferenciador dos bancos em geral, será cada vez mais o seu capital humano, uma vez que os produtos e serviços se assemelham muito. Será cada vez mais vital, ter empregados com boa formação e com níveis de motivação elevados, para assim poderem superar os objectivos que lhes são colocados.

Isto as máquinas não podem fazer, somente as pessoas (Reichheld, 2002).

Nessa mesma vertente, Fitz-Enz (2001) afirma que, no final do século XX, os administradores de empresas vieram aceitar que o diferenciador crítico de uma

organização comercial ou industrial, são as pessoas e não o património em imóveis, dinheiro, equipamentos. Ao se depararem com uma economia do conhecimento, as pessoas são a “alavanca” dos lucros. Todos os outros recursos de uma organização, ou seja, seus bens patrimoniais são passivos e inertes.

Ainda baseando na colocação do autor, considera-se que para um banco ser bem sucedido, precisa que as pessoas envolvidas da organização tenham o conhecimento, as habilidades e as atitudes certas para poder distingui-la dos seus concorrentes. Não são simplesmente pessoas, mas sim a capacidade que as empresas devem ter de compartilhar dados oportunos, relevantes e organizados com os seus funcionários, que geram o conhecimento para o melhor desempenho das funções de cada um dentro da organização.

Para alcançar qualidade e valor excelentes, só se consegue com o apoio constante de cada um no banco, e isso precisa ser reconhecido por administradores sábios. A lealdade e a retenção de clientes dependem do tipo de cliente que você atrai e nesse processo estão o tipo de funcionário que se atrai e como se retribui.

Portanto, para obter sucesso nos programas de fidelização de clientes, independente da sua classificação, é fundamental a participação e motivação dos funcionários do banco.

3.9 - Programas de fidelização

Segundo Freitas (2001), as condições essenciais para se iniciar um programa de fidelização podem ser descritas como: a identificação do nível de satisfação dos clientes; a existência de interactividade entre o cliente e a organização e a oferta de recompensas aos clientes mais fiéis através de produtos, serviços e/ou benefícios emocionais realmente atractivos para garantir a fidelidade daqueles que interessam à organização.

O sucesso de um programa de fidelização reside, portanto, no perfeito equilíbrio entre os benefícios financeiros e emocionais oferecidos. Um dos recursos eficazes para a fidelização de clientes indicados por Griffin (2001) é a simples prática da publicidade palavra passa palavra. No seu entender, os clientes indicados por outros clientes além de

exigirem menos esforços de venda, tendem a ser mais fiéis devido ao referendo obtido e aos laços que criam entre os clientes por gerarem temas de conversas que os unem mais.

Como ocorre com a fidelização, ainda não foi claramente identificada, pelos pesquisadores e profissionais da área de marketing relacional, uma estrutura teórica que ofereça os caminhos a serem percorridos e que conduzam ao desenvolvimento da lealdade do cliente.

Contudo, há um consenso nos meios organizacionais de que a satisfação do cliente, valor percebido, qualidade do serviço e todos os factores económicos e psicológicos que influenciam a troca de fornecedores sejam considerados factores influenciadores da lealdade do cliente. Alguns autores ressaltam, que não existe na literatura de marketing relacional a indicação de uma adequada e completa tipologia de programas de fidelização (Bicalho, 2002).

Para esses autores, os programas são classificados em seis tipos:

- **Modelo de recompensas;**
- **Modelo educacional;**
- **Modelo contratual;**
- **Modelo de afinidade;**
- **Modelo de valor agregado;**
- **Modelo de alianças.**

O modelo de recompensas visa a repetição de compra através da concessão de prémios, bónus, incentivos e pontuações.

Já o modelo educacional, cria uma comunicação interactiva com o cliente, através do fornecimento de informações sobre a organização e ao mesmo tempo alimenta o seu banco de dados com as respostas obtidas.

O tipo contratual prevê o pagamento de taxas, para que o cliente possa usufruir alguns benefícios tais como: eventos exclusivos, redução de preços e informações diferenciadas.

O modelo de afinidade reúne grupos de clientes que compartilham interesses comuns relacionados ao produto/serviço.

O quinto tipo é o de serviço de valor agregado, que prevê a inclusão de serviços que agregam valor para o cliente, a exemplo de hotéis que fornecem transporte até o aeroporto.

O sexto e último tipo é o de alianças, que fornece serviços complementares através de alianças com não concorrentes, como exemplo, as companhias aéreas que fazem alianças com hotéis.

Segundo Bicalho, 2002 na viabilização do marketing relacional, os recursos da tecnologia da informação são utilizados de forma intensiva, possibilitando a actuação em três frentes distintas: incentivos, diálogo personalizado, reconhecimento e serviço personalizado. Os incentivos são propiciados através de recompensas, descontos, brindes, entre outros. O diálogo personalizado é oferecido através da utilização de todos os canais de comunicação para promover ou comercializar o serviço de uma forma personalizada. Reconhecimento e serviço personalizado são as áreas de maior impacto junto ao cliente e também a grande oportunidade de distinguir e oferecer um tratamento especial a quem é leal à empresa.

Na visão de Berry e Parasuraman (1995), os programas de fidelização estão classificados em três diferentes níveis, conforme apresentado na tabela 3.2.

Tabela 3.2 - Os três níveis do programa de fidelização

Nível	Tipo de ligação	Base do incentivo	Potencial
1	Financeira	Monetária	Baixo
2	Social	Comunicação Pessoal	Médio
3	Estrutural	Prestação de Serviço	Alto

Fonte: Adaptado de Berry e Parasuraman (1995).

No nível um, inclui os programas que procuram retribuir a lealdade do cliente com algum prémio, alguma retribuição financeira como bónus, descontos. Este tipo de programa tem provado ser o de mais fácil imitação e, portanto, não consegue sustentar uma vantagem competitiva por muito tempo. O exemplo mais conhecido é o dos programas de bónus das companhias aéreas.

Quanto mais a pessoa viaja com a companhia aérea, mais tempo para voar é acumulado na sua conta.

Como esses bónus podem ser trocadas por viagens gratuitas, há um grande incentivo para ser leal à empresa.

O segundo nível, a empresa vai além da retribuição financeira construindo relacionamentos no terreno social, dando ênfase ao contacto com o cliente, ao conhecimento de suas necessidades e seus desejos e à personalização dos relacionamentos. Um exemplo pode ser os brindes oferecidos aos clientes, pois esses têm um significado mais social do que financeiro, sendo assim, muito mais difícil de imitação pelos concorrentes. Esta segunda categoria pelo facto de introduzir alguma iniciativa de habituação, tem um potencial de fidelização superior aos da primeira categoria.

Finalmente, no nível três, os relacionamentos são consolidados com elos estruturais, além dos elos financeiros e sociais. Os elos estruturais são os criados para tornar os

serviços valiosos para os clientes, mas nem sempre disponíveis noutras fontes. Esses serviços em geral têm base na tecnologia da informação, e visam ajudar os clientes a se tornarem mais produtivos. Os instrumentos dessa categoria têm um elevado potencial de fidelização.

Algumas empresas recorrem a sites da Internet para facilitar a recuperação do serviço.

A dificuldade para os que fazem marketing relacional é criar verdadeiros clientes que percebam que há um relacionamento com a empresa e valorizem esse relacionamento. Isso exige benefícios que sejam importantes para os clientes e difíceis de imitar pelos concorrentes. Quanto mais alto o nível em que se pratica o marketing de relação, maiores as probabilidades de se criarem “verdadeiros” clientes e obter sucesso nos seus programas de fidelização.

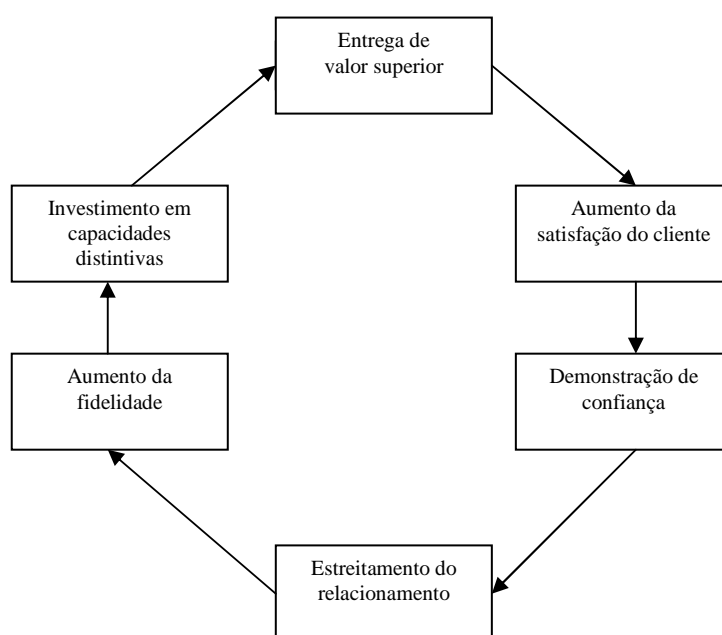
O facto é que para se ter sucesso num programa de fidelidade baseado em recompensa, não basta criar um sistema de troca de pontos e preparar uma lista de prémios interessantes.

Para Marinho (2003), é preciso que o programa respeite as vontades do consumidor (o que pode ser validado com a realização de pesquisas qualitativas) e atenda alguns factores críticos de sucesso como:

- Os prémios precisam ser compatíveis com o esforço realizado. Se o cliente conseguir fazer a conta e descobrir que precisa gastar mais para ganhar um CD, ele simplesmente deixa de comprar o produto.
- Os clientes buscam diferenciação. É preciso criar relações diferenciadas, oferecendo privilégios, que não seja estendido para todo mundo. Pois o cliente quer ter um tratamento especial e não comum a todos.
- Os clientes querem perceber que o banco tem conhecimento sobre ele. O programa será tanto mais bem sucedido quanto maior for a capacidade de transformar as informações recolhidas em melhores serviços e com vantagens compatíveis com o cliente.

Além desses factores críticos, deve ser destacado também as técnicas para a criação de fidelidade. Segundo Oliveira *et al.*, (2005) a criação de fidelidade, é feita de forma virtuosa a partir de uma série de variáveis, como se pode observar na figura:

Figura 3.6 - O processo de criação da fidelidade



Fonte: Oliveira et. Al.

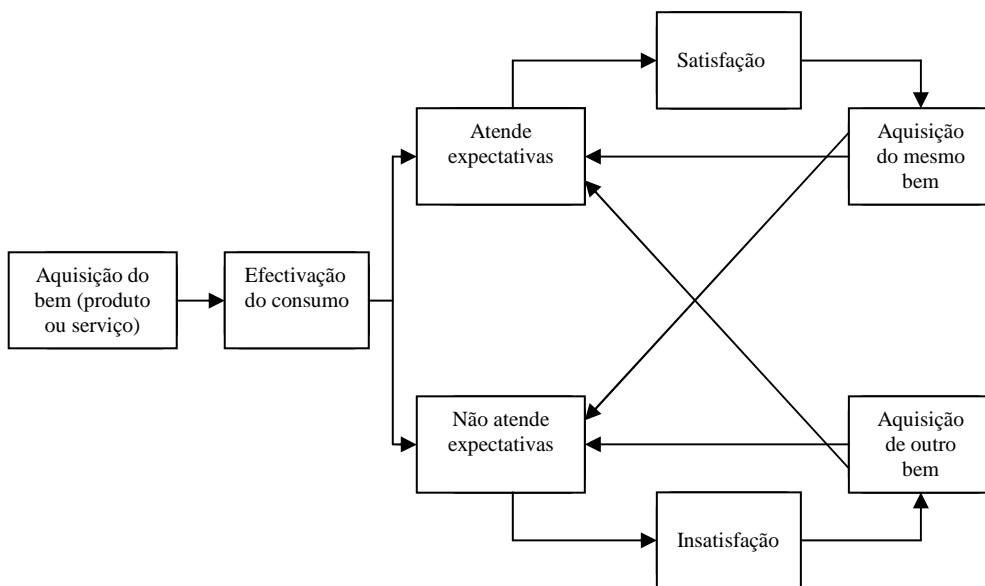
Conforme exposto, a criação de fidelização depende fundamentalmente do estabelecimento adequado e da relação duradouro entre a empresa e o consumidor. Assim, tem-se a construção do relacionamento como elemento precursor da fidelização, o que se dá por meio da oferta de valor, de forma que o consumidor obtenha satisfação com o produto ou serviço do banco.

Os programas de fidelização, sejam quais forem as suas amplitudes, são considerados de grande importância na construção de relacionamentos estáveis e duradouros com os clientes. A fidelização pode surgir das características intrínsecas e extrínsecas dos produtos/serviços ou do valor agregado percebido pelos clientes. Nos dois casos, a

fidelidade relaciona-se à satisfação com o produto/serviço ou seus atributos – essa satisfação pode ser real ou apenas uma percepção.

Embora Oliveira et. Al. (2005), afirma que o facto de o cliente estar satisfeito não implica necessariamente existência de fidelidade, pode-se acreditar que à medida que o valor percebido pelo cliente condiz com as suas próprias expectativas acerca de um determinado produto e, o mesmo ficou satisfeito, a probabilidade dele voltar a adquirir o mesmo produto aumenta; quando insatisfeito, o cliente adquirirá outra oferta para satisfazer uma necessidade ou desejo não supridos adequadamente e, assim o fará, até que suas expectativas sejam atendidas, conforme ilustrado na figura:

Figura 3.7 - O processo de repetição de compra



Fonte: Oliveira et. Al.

Para Rust, Zeithaml e Lemon (2001), os programas estão a tornar-se cada vez mais dispendiosos e incapazes de alcançar os seus objectivos. Programas de fidelidade, como, por exemplo, o das companhias aéreas, estão a tornar-se, segundo os autores, “dilemas escravizantes” entre os concorrentes, já que não geram benefícios para a empresa, mas causam prejuízos caso ela seja a única no mercado a não possuí-lo. Logo,

esses autores exaltam a importância de criar programas que sejam bons para as empresas e para os clientes. Além disso, advertem que não se pode negligenciar se as margens da empresa justificam o programa.

O potencial de um programa de fidelização para atrair membros depende não só do valor das recompensas, mas também de quando as recompensas estarão disponíveis. Pesquisas em psicologia sugerem que quando o pagamento dos prémios de um programa de fidelidade é postergado, esses prémios ficam menos atraentes. Muitos programas de acréscimo de benefícios, tentam minimizar o problema enviando regularmente a seus membros um extracto dos pontos acumulados. Portanto, sugere-se que recompensas mais imediatas são melhores do que recompensas posteriores.

3.10 – Conclusão

Depois de uma revisão bibliográfica sobre a fidelização de clientes, é praticamente unânime entre os diversos autores, que a fidelização de clientes na banca desperta cada vez mais atenção.

Como quem não sabe medir não sabe gerir, a medição da fidelização, surge como um importante instrumento ao serviço da gestão bancária, na criação de valor de um banco, numa perspectiva de médio e longo prazo.

É também praticamente consensual que, uma das principais variáveis, no processo de fidelização, é a satisfação dos clientes, onde a satisfação leva à repetição da compra, e a insatisfação facilita a procura de outra oferta.

Por sua vez, a satisfação dos clientes é condicionada por diversas variáveis, como a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, o valor apercebido pelo cliente, as expectativas, a imagem e notoriedade existente. Estas variáveis, podem ser desenvolvidas e aperfeiçoadas através do marketing.

Com este capítulo pretende-se contribuir, através da revisão da literatura, para o estudo da satisfação e fidelização dos clientes da CCAM de Amares, desenvolvendo as variáveis, satisfação e fidelização, do modelo ECSI – Índice Nacional de Satisfação do Cliente, que é utilizado para medir a satisfação dos clientes em diversos bancos e

aplicado ao presente estudo. Pretende-se ainda, através da introdução do modelo de fidelização RFM, efectuar uma segmentação de clientes, para efectuar o cruzamento dos dados reais do modelo RFM, com a satisfação e fidelização de clientes da CCAM de Amares.

No próximo capítulo, e para levar a efeito o trabalho empírico, faz-se uma apresentação da metodologia utilizada, para cumprir os objectivos definidos para o estudo.

CAPÍTULO IV – METODOLOGIA

Depois de uma revisão da literatura sobre o Grupo Crédito Agrícola e a satisfação e fidelização de clientes efectuada nos dois capítulos anteriores, apresenta-se neste capítulo a metodologia utilizada neste estudo sobre a satisfação e fidelização de clientes na CCAM de Amares.

Este capítulo inicia-se com uma abordagem sobre o processo de investigação científico, apresentando-se genericamente as diferentes opções metodológicas e desenvolvendo-se com maior destaque aquelas que se utilizaram neste estudo. Depois desta apresentação genérica inicial aplica-se o processo ao presente trabalho justificando-se as escolhas metodológicas efectuadas e que permitiram desenvolver a parte empírica do mesmo.

4.1 – A Investigação

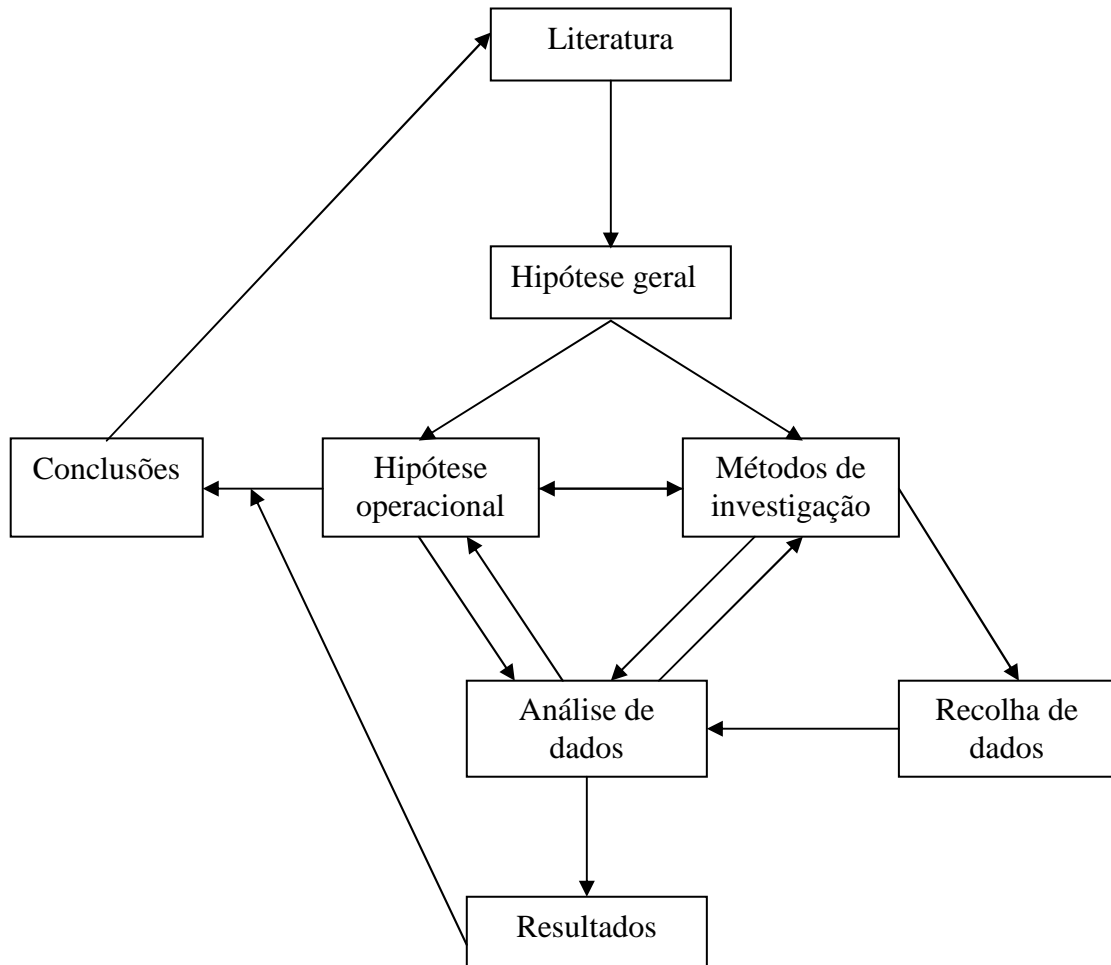
A investigação científica pressupõe um conjunto de acções, propostas para estudar um problema científico, que tem por base procedimentos racionais e sistemáticos. Segundo Hill (2005), a aplicação deste processo permite:

- Enriquecer o conhecimento na área de investigação;
- Planear o método da recolha de dados e identificar fontes de erros tentando minimizá-los;
- Antecipar as análises de dados a efectuar antes de se começar a parte empírica da investigação.

De acordo com Hill (2005), o processo de investigação deve ser baseado numa abordagem positivista, partindo-se da revisão da literatura para estabelecer a hipótese geral do trabalho (figura 4.1), sendo necessário operacionalizar esta hipótese e seleccionar os métodos de investigação para a testar. A aplicação destes métodos gera um conjunto de dados que tem de ser analisados permitindo obter resultados e tirar

conclusões. Estes vão confirmar ou negar as hipóteses formuladas, e é esta confirmação ou negação que vai fornecer as conclusões do trabalho empírico.

Figura 4.1 - Investigação empírica



Fonte: Hill (2005)

A fase do planeamento do trabalho empírico começa, por isso, na tradução da hipótese geral em hipótese operacional. Esta hipótese tem grande importância no processo de investigação para evitar ambiguidade e portanto, para clarificar o objectivo específico do trabalho.

Como já se referiu, quando o investigador está a planear o trabalho empírico, é essencial pensar na Hipótese operacional, nos métodos da investigação e nas análises de dados, em conjunto.

Ao planear esta investigação pode-se utilizar uma abordagem quantitativa, qualitativa ou mista.

Numa abordagem quantitativa, o que significa traduzir em números, opiniões e informações para, de seguida, classificá-las e analisá-las. Este tipo de pesquisa requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.). Esta abordagem pode ser implementada utilizando estudos descritivos/correlacionais ou experimentais. Os estudos descritivos/correlacionais, visam descrever as características da população ou fenómeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Este tipo de pesquisa envolve o uso de técnicas padronizadas de recolha de dados como o questionário estruturado e a observação sistemática.

Estes planos de investigação descritiva são diferentes dos planos experimentais, uma vez que envolvem a recolha simultânea de dados sobre diferentes variáveis, para analisar a sua relação com outras, enquanto que nos estudos experimentais existem variáveis que são manipuladas e outras controladas.

A abordagem qualitativa não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. Considera-se que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, que não pode ser traduzido em números. O ambiente natural é a fonte directa para a recolha de dados e o investigador é a chave. Os investigadores têm tendência para analisar os dados de uma forma qualitativa e pessoal.

Na abordagem mista, são utilizadas as duas formas de pesquisa, não se baseando só em recursos e técnicas estatísticas, mas também é equacionada a análise qualitativa e pessoal do investigador.

4.2 – Recolha de dados para estudos descritivos

O inquérito ou sondagem com questionário estruturado apresenta-se como o principal método para a recolha de dados para este tipo de estudos. Existem outros métodos de recolha de dados, como a observação ou a pesquisa de dados secundários, sendo estes muitas vezes utilizados como métodos complementares ao inquérito.

Se o inquérito implicar o teste de hipóteses estas terão de ser hipóteses operacionais e dependem de três aspectos da investigação: as naturezas das hipóteses gerais, os métodos da investigação e os métodos de análise de dados.

O questionário a desenvolver para o inquérito deverá ser fundamentado num plano bem estruturado, e bem escrito, obedecendo ao seguinte:

- Listar todas as variáveis da investigação;
- Especificar o número de perguntas para medir cada uma das variáveis;
- Escrever uma versão inicial para cada pergunta;
- Pensar cuidadosamente na natureza da hipótese geral;
- Consoante o tipo de hipótese geral, decidir quais as técnicas estatísticas adequadas para testar a hipótese;
- Decidir o tipo de resposta desejável para cada pergunta associada com a hipótese geral.

As principais vantagens do recurso ao inquérito são:

- Recolha de um grande número de dados sobre um inquirido de uma só vez;
- Aplicabilidade às variadas situações e objectivos;
- Poder de controlo que o inquiridor tem sobre o inquirido sem estar presente;

Como desvantagens surgem:

- Apresentam restrições ao nível de informação aprofundada;
- Surgem limitações em conseguir informação sobre sentimentos e motivações;

4.3 – Amostragem

4.3.1 – População e amostra em estudo

População em estatística define-se como um conjunto de elementos que têm determinada característica comum e com interesse para o estudo a desenvolver. Quando se recolhem dados referentes às características de um grupo de indivíduos ou objectos (uma dada população), é usualmente inviável ou mesmo impossível observar o grupo inteiro, especialmente quando ele é constituído por elevado número de elementos. Mas na realidade o ideal seria observar o grupo inteiro ou seja efectuar um censo. Mas, em vez de examinar todo o grupo, a população, é costume observar apenas uma parte dele, chamada amostra, satisfazendo condições tais que todo o grupo (toda a população) esteja representado.

Para May (2004, pag. 114) “Uma amostra é uma porção ou subconjunto de um grupo maior denominado população. A população é o universo a ser amostrado” e Vicente et al (1996, pag.36) é de opinião que “Grosso modo pode sintetizar-se que uma amostra representativa é aquela que reflecte os aspectos típicos da população. É como que um modelo em miniatura da população”.

4.3.2 – Métodos de amostragem

Os métodos para seleccionar uma amostra podem ser agrupados de duas formas distintas em: métodos probabilísticos e métodos não probabilísticos.

Os métodos probabilísticos mais vulgares são: amostragem aleatória simples; amostragem sistemática; amostragem estratificada; amostragem por “clusters”; amostragem multi-etápica e amostragem multi-fásica.

May (2004, pag.114) diz-nos que “As amostras probabilísticas são denominadas assim porque é possível expressar a probabilidade matemática das características da amostra sendo reproduzidas na população. Um princípio importante é que cada pessoa na população em questão tenha uma chance igual de fazer parte da amostra.”

Hill (2002, pag. 45) acerca da amostragem casual, diz-nos que “são preferíveis quando o investigador pretende extrapolar (generalizar) com confiança para o Universo os resultados obtidos a partir da amostra”

Vicente et al (1996, pag.51) diz que “cada estrato é tomado como uma população independente e a selecção dos elementos dentro de cada um faz-se separadamente de cada um dos outros. Além de que, se os indivíduos forem seleccionados aleatoriamente dentro de cada estrato, está-se na mesma perante uma amostra probabilística.”

Variáveis geográficas, demográficas, económicas ou outras podem ser relevantes para o parâmetro que se está a estudar, daí que a idade, o sexo, o estado civil ou as habilitações literárias e a profissão sejam frequentemente utilizadas para a definição de estratos.

Os métodos de amostragem não probabilísticos podem dividir-se essencialmente em: amostragem por conveniência e amostragem por quotas.

4.3.3 – Amostragem estratificada

Na amostragem estratificada, cada estrato definido previamente, estará representado na amostra. Este método usa informação à priori para dividir a população alvo em subgrupos internamente homogéneos. Cada subgrupo (estrato) é então representado por amostragem aleatória simples. Os estratos podem ser definidos com base em factores tão diversos como topografia, fronteiras políticas, estradas, rios, características humanas, dependendo do contexto do problema, e tendo em atenção a variabilidade daqueles factores em termos temporais ou espaciais.

4.4 – Objectivo geral do trabalho

É pacífico em todo o sector bancário, que os bancos devem ter clientes fidelizados. Reconhecendo esta necessidade, coloca-se o problema de saber como deve proceder o Crédito Agrícola, em especial a CCAM de Amares, para ter clientes fidelizados. Para assegurar a qualidade é necessário que o cumprimento dos níveis de serviço seja continuamente medido e que a inobservância dos níveis de serviço seja continuamente reportada.

O presente estudo tem como objectivo geral uma análise da fidelização de clientes na CCAM de Amares e a sua relação com a satisfação dos mesmos. Com base na literatura define-se a seguinte questão central de pesquisa:

Qual o grau de fidelização e satisfação dos clientes da CCAM de Amares e sua relação?

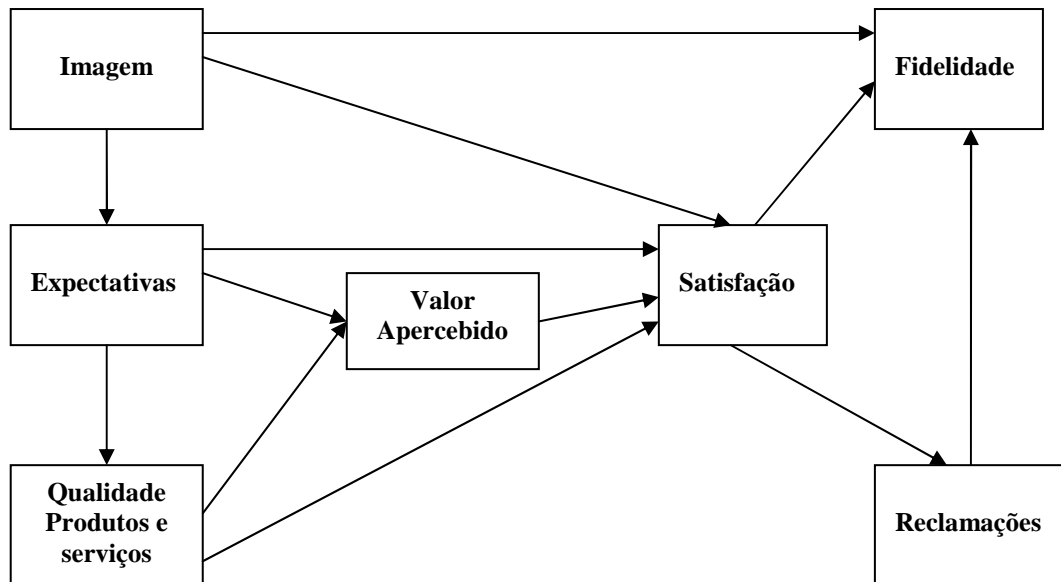
4.5 – Objectivos específicos e hipóteses

Para elaborar o presente estudo, recorreu-se ao modelo ECSI, que como se viu no Capítulo III, tem sido aplicado em vários países e estudos para determinar o índice de satisfação de clientes.

Este modelo apresenta a satisfação do cliente como variável central, influenciada por quatro determinantes: a imagem, as expectativas dos clientes, a qualidade apercebida dos produtos e serviços e o valor apercebido.

A utilização do modelo ECSI, terá como único propósito, no presente trabalho, verificar a relação que existe entre a satisfação e a fidelização. As outras relações existentes no modelo, não serão alvo de abordagem no presente estudo.

Figura 4.2 – Aplicação do modelo ECSI



Pela revisão da literatura pode-se concluir que existem várias dimensões no conceito de fidelização. Para além da aplicação do modelo ECSI, e o estudo do comportamento das suas principais variáveis, são levadas em conta outras variáveis presentes neste estudo, como é o caso do perfil e do tipo de cliente e a aplicação do modelo RFM.

Deste modo os objectivos específicos são:

- Análise do perfil e tipo de cliente;
- Avaliar o grau de fidelização e satisfação do cliente;
- Relacionar, utilizando o modelo ECSI, a fidelização e a satisfação;
- Avaliar o comportamento da satisfação em dois grupos distintos: grupo dos clientes insatisfeitos e grupo dos clientes satisfeitos.
- Relacionar a fidelização e satisfação com as variáveis do perfil do cliente;
- Relacionar as pontuações do modelo RFM com a satisfação e a fidelização.

Do modelo ECSI - pode-se extrair a seguinte hipótese:

- A satisfação está positivamente correlacionada com a fidelização.

4.6 - Instrumento de recolha dos dados

A recolha de dados foi efectuada através de um questionário (ver anexo I), sendo composto por uma primeira parte onde são tecidas considerações gerais sobre o estudo (como a justificação do estudo, o agradecimento ao inquirido e o anonimato das respostas). Seguem-se questões que medem variáveis como a satisfação e a fidelização, e finaliza-se com as características do perfil do inquirido, onde se destaca o número de contribuinte. Através deste identificativo, foi possível efectuar a recolha de dados, para a elaboração do modelo RFM.

A satisfação é a variável central do modelo ECSI, identificando-se com as seguintes questões: Satisfação global com a Caixa; Clareza da informação; Ajuda na resolução dos seus problemas; Imagem do Banco; Simpatia/empatia colaboradores; Confiança nos empregados da Caixa; Reconhecimento dos Colaboradores; O Crédito Agrícola satisfaz necessidades; Tempo de espera; Importância que a Caixa lhe dedica; Competência/conhecimento colaboradores; Competitividade produtos e comissões e as Alternativas.

A fidelização identifica-se com as questões: Sou forçado em ser cliente; Ter produtos e serviços é decisivo para continuar a ser cliente; Há benefícios que eu perco se mudar de Banco; É arriscado mudar de Banco; Se mudar tenho de aprender o funcionamento do novo Banco; Custa abrir as minhas contas noutra banco e os Bancos são todos iguais.

4.6.1 - Amostragem do estudo

População clientes da CCAM de Amares registados na base de dados dos 3 balcões do banco (Amares, Bouro Sta. Maria e Caldelas) entre Dezembro de 2007 e Janeiro de 2008.

A escolha dos sujeitos foi efectuada utilizando uma amostragem probabilística (aleatória), com o intuito de generalizar os resultados obtidos para todo o universo de clientes da CCAM de Amares.

A pesquisa foi realizada pelo método de amostragem estratificado, tendo-se utilizado como variável de estratificação o balcão, já que esta possibilita uma melhor representatividade da amostra.

A dimensão da amostra foi 266 indivíduos – clientes da CCAM de Amares. Os questionários foram efectuados aleatoriamente nos balcões de Amares, Bouro Sta. Maria e Caldelas. A incidência dos inquéritos, nos referidos balcões, foi proporcional ao número de clientes existentes em cada balcão. O número de clientes existentes em cada balcão é de aproximadamente, 80% no balcão de Amares, 10% no balcão de Bouro Sta. Maria e os restantes 10%, pertencem ao balcão de Caldelas. É ainda de referir que o balcão de Amares, tem mais de setenta anos, o de Bouro Sta. Maria, tem oito anos e finalmente o balcão de Caldelas tem apenas sete anos de actividade.

4.6.2 – Pré-teste e procedimentos de recolha dos dados

Os sujeitos foram seleccionados entre Dezembro de 2007 e Janeiro de 2008, em dias escolhidos aleatoriamente e em horários variados.

Na medição das atitudes deve-se ter presentes duas características importantes: a fiabilidade e a validade. A fiabilidade denota estabilidade ou coerência nas respostas, ou seja, ao repetir a valoração da atitude, obtêm-se os mesmos valores. Na presente pesquisa recorreu-se ao alfa de Cronbach. A validade denota o ajustamento/pertinência das respostas ao conceito. As questões utilizadas na presente pesquisa estão validadas por trabalhos de outros autores.

4.7 – Técnicas de análise dos dados

Os dados obtidos da amostra foram alvo de tratamento informático SPSS (*Statistical for the Social Sciences*), recorrendo-se à estatística descritiva para descrever os dados e tirar conclusões sobre o domínio do conhecimento em estudo.

As duas principais variáveis deste trabalho, a satisfação e a fidelização, são medidas recorrendo a uma escala de likert (transformada em cinco pontos). Para medir a intensidade de associação entre estas e outras variáveis, recorreu-se ao coeficiente de correlação linear de Pearson.

A coerência das respostas tem uma importância extrema num processo de investigação, sendo necessário medir a fiabilidade recorrendo ao Alfa de Cronbach.

Para visualizar o comportamento da variação das médias é utilizado o teste t de comparação de médias e ANOVA.

Na presente investigação, foi ainda utilizada, a análise das pontuações RFM e das pontuações da satisfação e da fidelização.

4.8 – Conclusão

No presente capítulo foram efectuadas considerações sobre a metodologia utilizada. Os processos adoptados neste trabalho estão de acordo com a metodologia adoptada na investigação científica, tendo sido ajustados à área do conhecimento em concreto.

A análise dos dados, com base em técnicas estatísticas, permitiu obter um conjunto de resultados que são apresentados no capítulo seguinte.

CAPÍTULO V - ANÁLISE DE DADOS

No seguimento do capítulo anterior, sobre a metodologia, depois da recolha de dados, surge a necessidade de efectuar o seu tratamento estatístico, para de seguida serem retiradas as devidas conclusões, implicações e discussão dos resultados.

O presente capítulo inicia-se com uma pequena abordagem sobre a fiabilidade das variáveis: satisfação e fidelização. De seguida faz-se uma análise descritiva, do perfil e do tipo de cliente, da fidelização e da satisfação. Ainda dentro da análise descritiva, desenvolve-se o estudo mais detalhado do comportamento da satisfação, subdividindo-a em dois subgrupos: o dos clientes insatisfeitos e dos clientes satisfeitos. De seguida apresenta-se a análise do modelo de fidelização RFM. Posteriormente, é efectuado o cruzamento da fidelização e da satisfação com os dados do modelo RFM. Finalizando-se o capítulo com a discussão dos resultados.

5.1. Fiabilidade das variáveis

Para medir a fiabilidade das variáveis, utilizou-se o Alpha de Cronbach, que é a medida mais usada para verificação da consistência interna de um grupo de variáveis. No que diz respeito às questões do inquérito ligadas à satisfação, estas apresentam boa fiabilidade, com Alpha de Cronbach de 0,85. Na parte das questões relacionadas à medição da fidelização, o Alpha de Cronbach situou-se num nível razoável tendo-se obtido um valor de 0,70.

5.2. Análise descritiva

O inquérito sobre a fidelização dos clientes na CCAM de Amares, continha uma secção de elevada importância, que era o perfil do inquirido. O elemento identificador do cliente da Caixa, mais concretamente o número de contribuinte permitiu a recolha da informação do banco e possibilitou efectuar o tratamento através do modelo RFM, que será alvo de análise, mais detalhado, ainda neste capítulo. De seguida, através da tabela

5.1, analisa-se as variáveis sobre o perfil do inquirido, que são: Idade, Sexo, Estado civil, Habilitações literárias, Profissão, Sector de actividade, Rendimento mensal bruto e o N° de elementos do agregado familiar.

Tabela 5.1 – Perfil sócio-demográfico do inquirido

Variáveis	Categorias	Nº de casos	Percentagem (%)
Idade	Até 25 Anos	24	9,0
	26-35 Anos	79	29,7
	36-45 Anos	24	9,0
	46-55 Anos	55	20,7
	56-65 Anos	35	13,2
	Mais de 65 Anos	49	18,4
Sexo	Masculino	135	50,8
	Feminino	131	49,2
Estado civil	Casado	186	69,9
	Solteiro	50	18,8
	Viúvo	14	5,3
	Divorciado	9	3,4
	Outro	6	2,3
Habilitações literárias	Ensino Básico	147	55,3
	Secundário	90	33,8
	Superior	28	10,5
	Outro	1	0,4
Profissão	Reformado	36	13,5
	Construção Civil	32	12,0
	Hotelaria/Restauração	30	11,3
	Outro	27	10,2
	Agricultor	27	10,2
	Desempregado	23	8,6
	Comerciante	20	7,5
	Quadro Técnico	18	6,8
	Operário	16	6,0
	Funcionário Público	16	6,0
	Profissional Liberal	11	4,1
	Empresário	10	3,8
	Sector que trabalha	Serviços	89
Indústria		79	29,7
Outro		69	25,9
Agricultura/Pesca		29	10,9
Rendimento mensal bruto	0 e 500€	75	28,2
	500 a 1000€	120	45,1
	1000 a 1500€	46	17,3
	1500 a 2000€	16	6,0
	Mais 2000€	9	3,4
Nº de elementos do agregado familiar	1	19	7,1
	2	39	14,7
	3	65	24,4
	4	92	34,6
	5	35	13,2
	6 ou mais	16	6,0

Relativamente à idade, pode-se verificar que a faixa etária predominante é entre os 26 e os 35 anos, representado cerca de 30% dos inquiridos. Logo de seguida aparecem as faixas etárias entre os 46 e os 55 anos, representando cerca de 21% dos inquiridos, e da faixa etária, com mais de 65 anos, que representam mais de 18%.

Relativamente ao sexo, assistiu-se a uma grande equidade, a nível das respostas dos inquiridos.

O estado civil predominante foi o casado, com cerca de 70% das respostas, seguindo-se os solteiros com cerca de 19%.

Ao nível das habilitações literárias, predomina o ensino básico com mais de 53% dos inquiridos, seguindo-se o ensino secundário com cerca de 34%, ficando-se os inquiridos que responderam possuir o ensino superior, apenas pelos 10%.

As profissões com maior número de respostas foram: reformados, profissões ligadas à construção civil, hotelaria, restauração e agricultura, respectivamente.

A nível do rendimento mensal bruto, obteve-se cerca de 45% de respostas, que afirmaram ganhar entre 500 e 1000 Euros, seguindo-se cerca de 28% que ganham entre 0 e 500 Euros, 17% disseram ganhar entre 1000 e 1500 Euros, 6% disseram que ganham entre 1500 e 2000 Euros, e apenas, pouco mais de 3%, responderam ganhar mais de 2000 euros.

A nível da composição do agregado familiar, cerca de 35%, responderam que é composto por 4 pessoas, 24% responderam que o seu agregado familiar é composto por 3 elementos, 15% por 2 elementos, 13% por 5 elementos, sendo que apenas 7% é composto por 1 elemento e 6% responderam que o seu agregado familiar tem 6 ou mais elementos.

Depois de analisado o perfil do cliente nas vertentes demográficas e profissionais, segue-se a análise do tipo de cliente, sobre: a antiguidade na CCAM de Amares, as visitas mensais no último ano, clientes de quantos bancos além da CCAM de Amares, intenção de comprar, intenção de recomendar, há quanto tempo adquiriu o último produto, quantas vezes comprou e no último ano quanto investiu.

De seguida, será efectuada uma breve análise do tipo de cliente, tendo como base a tabela 5.2 e os dados mais relevantes.

Tabela 5.2 - Tipo de cliente da CCAM de Amares

Variáveis	Categorias	Nº de casos	Percentagem (%)
Antiguidade do cliente	Até 1 Ano	11	4,1
	2-5 Anos	30	11,3
	6-10 Anos	79	29,7
	11-15 Anos	55	20,7
	16-20 Anos	43	16,2
	Mais de 20 Anos	48	18,0
Visitas mensais no último Ano	Até 1 vez	18	6,8
	2 vezes	64	24,1
	3 a 5 vezes	81	30,5
	Mais 5 vezes	103	38,7
Cientes de quantos Bancos além da CCAM Amares	0	76	28,6
	1	113	42,5
	2	48	18,0
	3	16	6,0
	4	3	1,1
	5 ou mais	9	3,4
Intenção de comprar	Sim	246	92,5
	Não	11	4,1
Intenção de recomendar	Sim	233	87,6
	Não	14	5,3
Há quanto tempo adquiriu o último produto	Mais 5 anos	4	1,5
	3 a 5 anos	34	12,8
	2 a 3 anos	60	22,6
	1 a 2 anos	72	27,1
	Até 1 ano	96	36,1
Quantas vezes comprou	1 vez	61	22,9
	2 vezes	88	33,1
	3 vezes	79	29,7
	4 vezes	29	10,9
	5 ou mais vezes	9	3,4
No último ano quanto investiu	Até 500€	65	24,4
	500 a 2000€	93	35,0
	2000 a 5000€	59	22,2
	5000 a 25000€	42	15,8
	Mais 25000€	7	2,6

Relativamente à antiguidade do cliente, verificou-se que 50,4% dos clientes inquiridos tem entre 6 e 15 anos de antiguidade na CCAM de Amares, 18% responderam ser clientes à mais de 20 anos e apenas 4,1% dos inquiridos, respondeu ser cliente à menos de um ano.

69,2% dos inquiridos, respondeu que visitava a CCAM de Amares, 3 ou mais vezes por mês, enquanto que apenas 6,8% dos inquiridos, respondeu que visitava a CCAM de Amares, uma vez ou menos.

42,5% dos clientes, dizem que para além de ser clientes na CCAM de Amares, apenas são clientes de outro banco, 28,6% dizem ser clientes apenas da CCAM de Amares e apenas 4,5% dos inquiridos responderam ser clientes de 4 ou mais bancos, além da CCAM de Amares.

92,5% dos inquiridos, respondeu que tem intenção de voltar a comprar na CCAM de Amares. Em relação a recomendar a CCAM de Amares, 87,6% respondeu que pretende recomendar.

Em relação aos dados analisados, efectuando a pesquisa na base de dados de clientes da CCAM de Amares, verifica-se que: 36,1% dos clientes inquiridos, adquiriu o último produto à menos de 1 ano e apenas 1,5% dos clientes adquiriram o último produto à mais de 5 anos. Em relação à quantidade de vezes que compraram, verificou-se que: 22,9% dos clientes apenas comprou 1 vez, 33,1% comprou 2 vezes, 29,7% adquiriu 3 vezes, 10,9% comprou 4 vezes e apenas 3,4%, adquiriu produtos e serviços 5 ou mais vezes. Finalmente, em relação à quantidade investida no último ano: 24,5% investiu até 500 Euros, 35% investiu entre 500 e 2.000 Euros, 22,2% investiu entre 2.000 e 5.000 Euros, 15,8% aplicou entre 5.000 e 25.000 euros e apenas 2,6% investiu mais de 25.000 Euros.

5.2.1 - Análise dos indicadores de satisfação e de fidelização

Apresentam-se na tabela 5.3, os resultados obtidos para os indicadores que medem a fidelização.

Tabela 5.3 – Análise descritiva dos indicadores relativos à fidelização

Variáveis	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Se mudar tenho de aprender o funcionamento do novo Banco	3,57	1,38	1	5
Ter produtos e serviços é decisivo para continuar a ser cliente	3,47	1,24	1	5
É arriscado mudar de Banco	3,38	1,37	1	5
Há benefícios que eu perco se mudar de Banco	3,33	1,29	1	5
Custa abrir as minhas contas noutra Banco	3,33	1,52	1	5
Bancos são todos iguais	2,20	1,08	1	5
Sou forçado em ser cliente	1,58	0,95	1	5

Pode-se afirmar que existem indicadores positivos, no que toca à fidelização dos clientes na CCAM de Amares. A média de respostas situou-se entre 3,33 e 3,57 pontos, numa escala de 1 a 5. Existem duas questões, que pela sua especificidade, apresentam a escala invertida, ou seja, quanto mais próxima de 1, melhor nível de fidelização apresentam. Essas respostas são as duas últimas, que apresentaram uma média de 2,20 e de 1,58 pontos, respectivamente, contribuindo assim, positivamente, para o aumento da fidelização.

Mais à frente pretende-se efectuar uma nova avaliação da fidelização, através do somatório das diversas pontuações, bem como da sua distribuição gráfica. Será ainda alvo de análise, para efectuar o cruzamento com os dados do modelo RFM.

De seguida apresenta-se na tabela 5.4, os resultados da apreciação sobre os indicadores de satisfação dos clientes na CCAM de Amares.

Tabela 5.4 – Análise descritiva dos indicadores relativos à satisfação

Variáveis	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Satisfação global com a Caixa	4,18	0,93	1	5
Clareza da informação	4,16	0,83	1	5
Ajuda na resolução dos seus problemas	4,15	0,88	2	5
Imagem do Banco	4,14	0,95	2	5
Simpatia/empatia colaboradores	4,11	1,04	2	5
Confiança nos empregados da Caixa	4,09	0,93	2	5
Reconhecimento dos Colaboradores	4,05	0,98	2	5
O Crédito Agrícola satisfaz necessidades	4,01	0,95	1	5
Tempo de espera	3,97	0,94	2	5
Importância que a Caixa lhe dedica	3,95	0,95	1	5
Competência/conhecimento colaboradores	3,91	0,98	2	5
Competitividade produtos e comissões	3,39	0,98	1	5
Alternativas	3,00	1,28	1	5

A média de satisfação dos inquiridos, apresenta bons resultados. As variações situam-se entre os 3,00 e os 4,18, numa escala de 1 a 5 pontos. A variável que apresenta um valor mais baixo, são as “alternativas” à CCAM de Amares. Este valor terá de ser analisado com cuidado, visto que uma grande satisfação com as alternativas à Caixa, podem gerar uma menor satisfação com a CCAM de Amares. Daí que esta variável deve ser analisada separadamente.

Na avaliação das variáveis sobre a satisfação, podemos destacar, a “Satisfação global com a Caixa”, que apresenta uma média de 4,18 pontos, a “clareza da informação” com uma média de 4,16 pontos, a “ajuda na resolução dos problemas”, com 4,15 pontos, a “Imagem do Banco”, com 4,14 pontos e a “simpatia/empatia dos colaboradores”, com uma média 4,11 pontos.

A variável que menos influenciou positivamente a satisfação dos clientes da CCAM de Amares, foi “a competitividade dos produtos e comissões”, apresentando uma média de 3,39 pontos.

5.2.2 Análise das pontuações da satisfação e fidelização

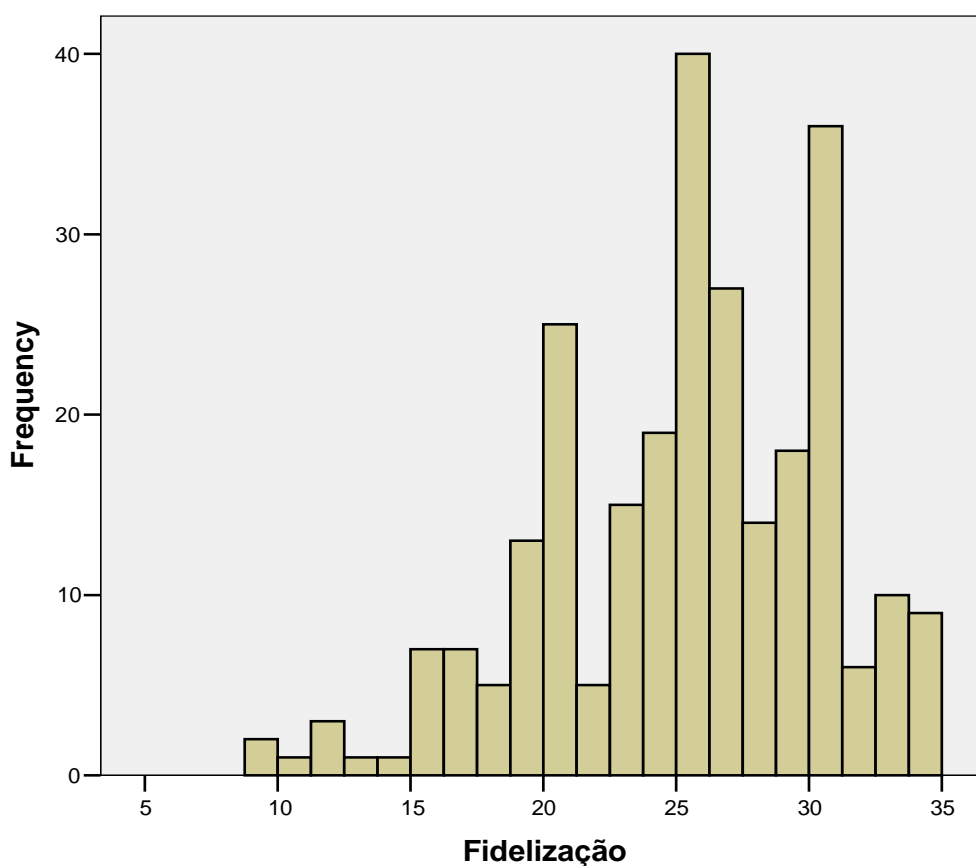
De seguida, na tabela 5.5, efectua-se uma análise sobre a fidelização de clientes, com base nos indicadores mencionados no ponto anterior. Numa escala que varia entre os 9 pontos e os 35 pontos (valores obtidos pela soma das pontuações de cada indicador), apresenta-se a variação das diversas respostas, sendo o 9, o resultado menos favorável, e o 35, o resultado mais favorável à fidelização.

Tabela 5.5 – Pontuação da fidelização

Pontuação (9-35)	Frequência	Percentagem (%)	Percentagem Acumulada (%)
9	2	0,8	0,8
11	1	0,4	1,1
12	3	1,1	2,3
13	1	0,4	2,7
14	1	0,4	3,0
15	3	1,1	4,2
16	4	1,5	5,7
17	7	2,6	8,3
18	5	1,9	10,2
19	13	4,9	15,2
20	10	3,8	18,9
21	15	5,6	24,6
22	5	1,9	26,5
23	15	5,6	32,2
24	19	7,1	39,4
25	18	6,8	46,2
26	22	8,3	54,5
27	27	10,2	64,8
28	14	5,3	70,1
29	18	6,8	76,9
30	17	6,4	83,3
31	19	7,1	90,5
32	6	2,3	92,8
33	10	3,8	96,6
34	7	2,6	99,2
35	2	0,8	100,0

Nesta escala, as pontuações acima de 22, são consideradas positivas. Assim, podemos afirmar que cerca de 75% dos clientes inquiridos, apresentam uma fidelização positiva à CCAM de Amares e que cerca de 25% dos respectivos clientes apresentam uma fidelização negativa. A figura 5.1 representa graficamente a distribuição de frequências da fidelização na CCAM de Amares.

Figura 5.1 – Histograma das pontuações da fidelização



Na tabela e figuras seguintes apresenta-se o mesmo raciocínio para medir a satisfação dos clientes da CCAM de Amares. A escala utilizada varia entre os 11 e os 55 pontos, sendo o 11 o resultado mais desfavorável, e o 55 o resultado mais favorável à satisfação.

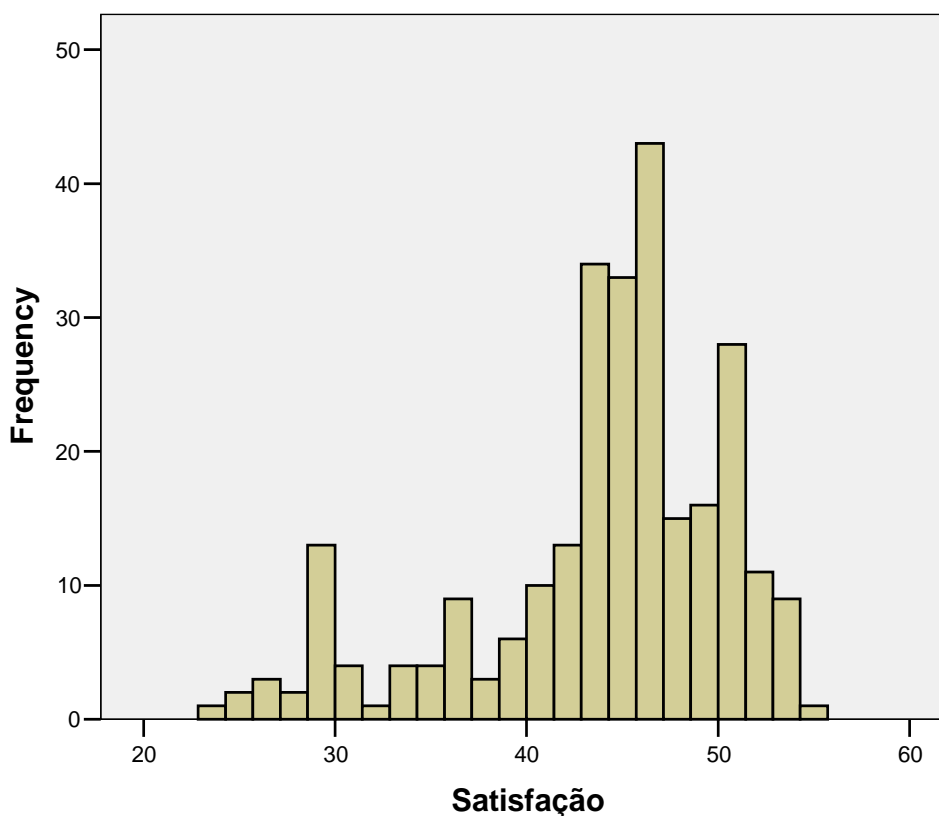
Tabela 5.6 – Pontuação da satisfação

Pontuação (11-55)	Frequência	Percentagem(%)	Percentagem Acumulada(%)
23	1	0,4	0,4
25	2	0,8	1,1
26	2	0,8	1,9
27	1	0,4	2,3
28	2	0,8	3,0
29	8	3,0	6,0
30	5	1,9	7,9
31	4	1,5	9,4
32	1	0,4	9,8
33	3	1,1	10,9
34	1	0,4	11,3
35	4	1,5	12,8
36	4	1,5	14,3
37	5	1,9	16,2
38	3	1,1	17,4
39	6	2,3	19,6
40	3	1,1	20,8
41	7	2,6	23,4
42	13	4,9	28,3
43	11	4,1	32,5
44	23	8,6	41,1
45	33	12,4	53,6
46	23	8,6	62,3
47	20	7,5	69,8
48	15	5,6	75,5
49	16	6,0	81,5
50	14	5,3	86,8
51	14	5,3	92,1
52	11	4,1	96,2
53	5	1,9	98,1
54	4	1,5	99,6
55	1	0,4	100,0

Nesta escala, as pontuações acima de 33 pontos, são consideradas positivas. Pode-se afirmar, que cerca de 90% dos clientes da CCAM de Amares, apresentam uma satisfação positiva e 10% dos clientes uma satisfação negativa.

Na figura seguinte é apresentado graficamente o histograma das pontuações da satisfação na CCAM de Amares.

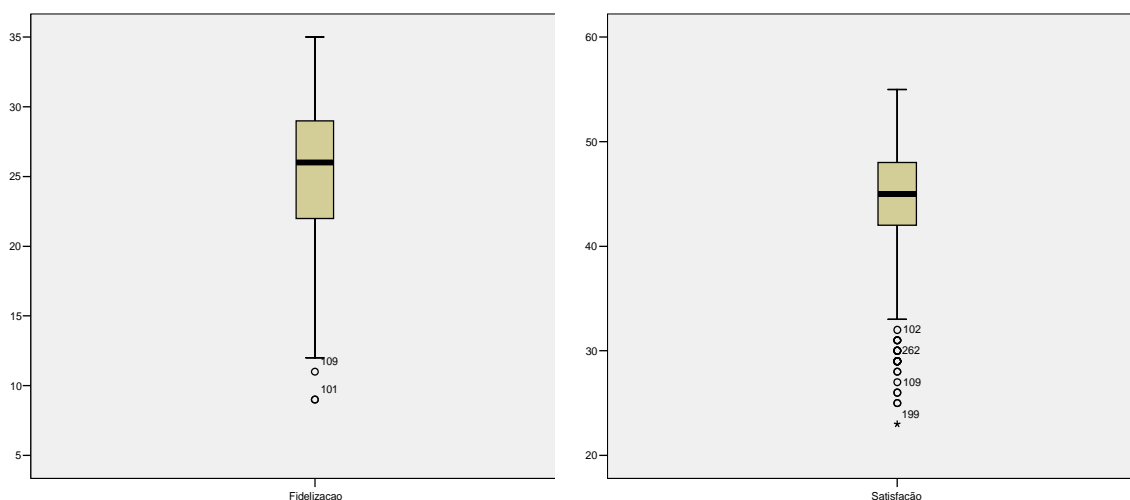
Figura 5.2 – Histograma das pontuações da satisfação



Da análise gráfica da figura 5.2, pode-se ainda observar duas distribuições distintas, sendo uma para os clientes insatisfeitos, e outra para os clientes satisfeitos. Este comportamento, implicará mais à frente uma análise mais detalhada sobre a satisfação.

De seguida apresentam-se, mais uma representação gráfica para as variáveis em análise, que permite identificar vários “outliers”, indicando clientes pouco satisfeitos e pouco leais.

Figura 5.3 - Caixas de Bigodes para a fidelização e a satisfação



Depois de se ter analisado individualmente a fidelização e a satisfação, apresenta-se de seguida a estatística descritiva destas duas variáveis.

Tabela 5.7 – Estatísticas descritivas

Variável (escala)	Satisfação (11-55)	Fidelização (9-35)
Média	43,93	25,29
Desvio padrão	6,66	5,24
Mínimo	23	9
Máximo	55	35

A satisfação apresenta uma média de 43,93 pontos, tendo a fidelização obtido 25,29 pontos de média. A escala da satisfação é entre 11 e 55, logo o valor médio é 33, ou seja, as pontuações superiores a 33 são consideradas positivas. Uma vez que a média da satisfação é de 43,93 pontos, pode-se afirmar que existe uma satisfação altamente positiva. A escala da fidelização é entre 9 e 35 pontos, sendo o valor médio 22, ou seja, todos os valores da fidelização superiores a 22 são considerados positivos. Uma vez que a média da fidelização é 25,29 pontos, pode-se afirmar que existe uma fidelização

positiva. É ainda de referir que o valor mínimo da satisfação é de 23, quando o mínimo da escala é 11, e o valor mínimo da fidelização é 9, coincidindo com o valor mínimo da escala.

De seguida apresenta-se a correlação entre a satisfação e a fidelização, através do índice de correlação de Pearson.

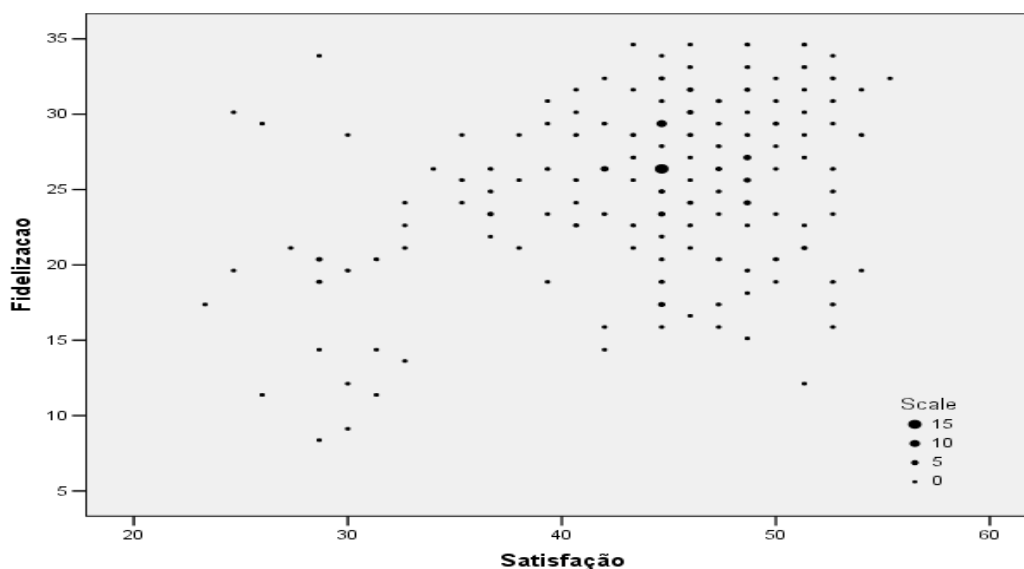
Tabela 5.8 - Correlação entre a satisfação e a fidelização

		Satisfação	Fidelizacao
Satisfação	Pearson Correlation	1	,340 **
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	265	263
Fidelizacao	Pearson Correlation	,340 **	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	263	264

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Da análise efectuada, verifica-se que existe uma correlação positiva e moderada, entre a satisfação e a fidelização. A associação existente entre a fidelização e a satisfação, pode ser visualizado através da figura 5.4.

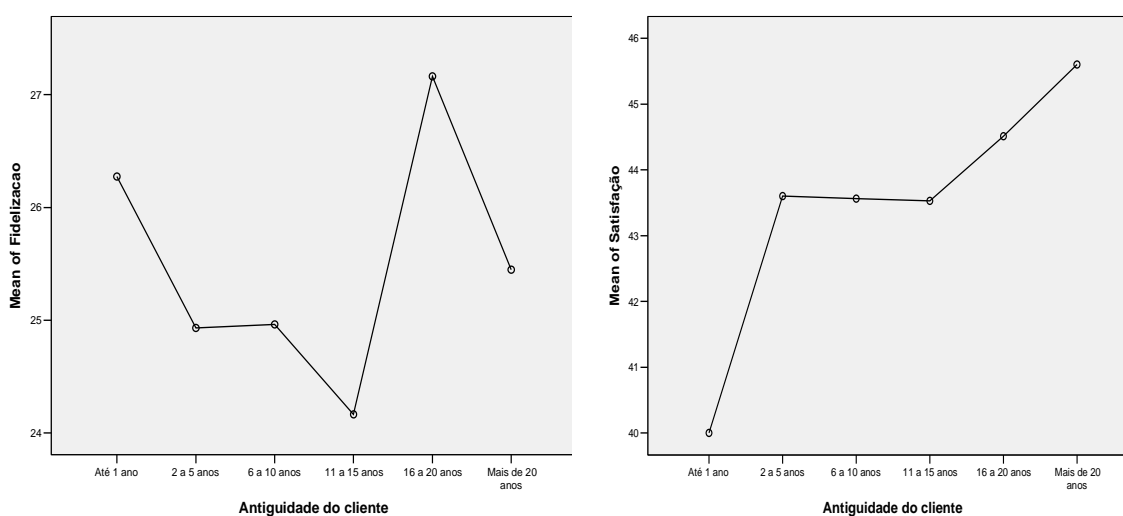
Figura 5.4 – Diagrama de dispersão fidelização/satisfação



5.2.3 – A relação da satisfação e fidelização com outras variáveis

Nas figuras seguintes apresentam-se o comportamento da média da satisfação e da fidelização, em relação à antiguidade do cliente, em relação às visitas mensais no último ano e em relação a cliente de quantos bancos além da CCAM de amares, efectuando o teste t e ANOVA para cada caso.

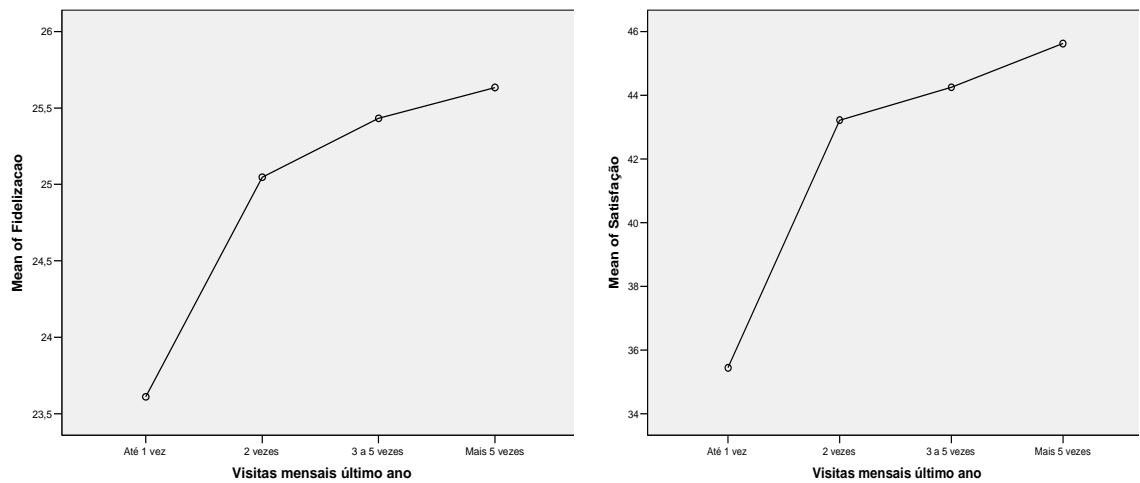
Figura 5.5 – Médias de fidelização e satisfação por antiguidade do cliente



O Teste ANOVA, incluído no anexo III, permite verificar se o valor de p-value é menor ou maior que 0,05. Caso o Sig seja maior que 0,05, pode-se afirmar que não há diferenças significativas entre as médias. Caso o Sig seja menor que 0,05, há diferenças significativas entre as médias.

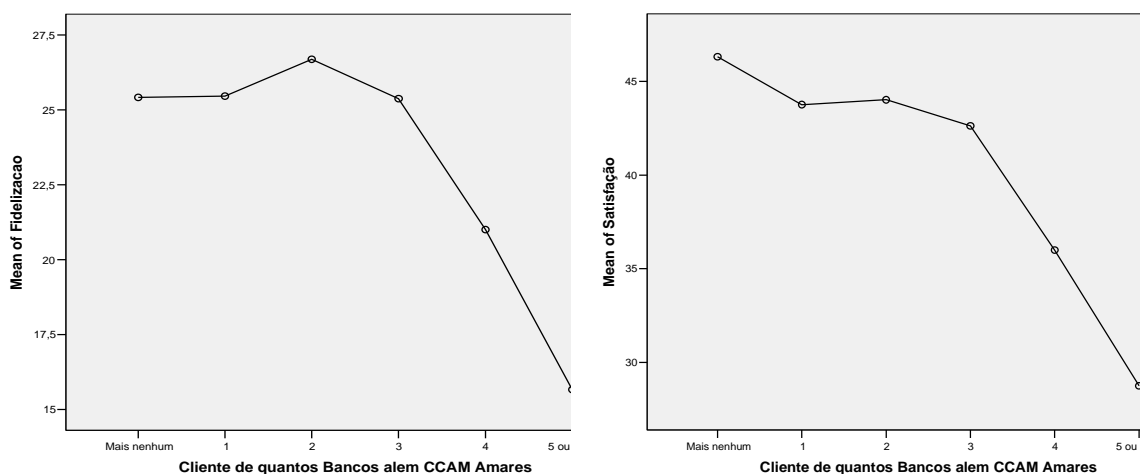
No caso da antiguidade do cliente a fidelização apresenta um Sig de 0,006, logo há diferenças significativas. A satisfação apresenta um Sig de 0,129, logo não há diferenças significativas.

Figura 5.6 – Médias da fidelização e satisfação em termos das visitas mensais no último ano



O valor do Sig da fidelização é 0,099, e o valor do Sig da satisfação é 0. Assim, pode-se afirmar que não há diferenças significativas entre as médias da fidelização em relação às visitas mensais no último ano, existindo diferenças significativas entre a satisfação e as visitas mensais no último ano.

Figura 5.7 – Médias de fidelização e satisfação em relação a clientes de quantos bancos além da CCAM de Amares

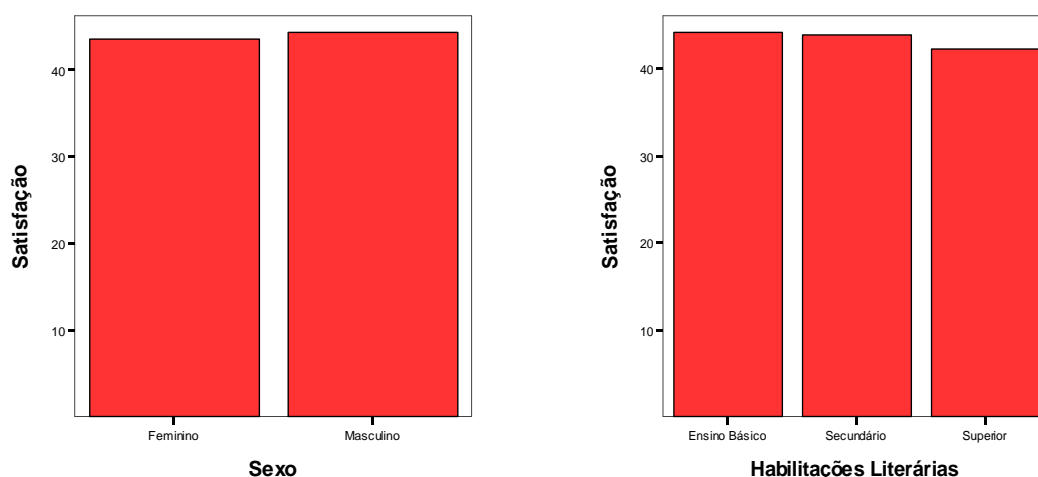


O valor de Sig é 0, tanto na satisfação como na fidelização. Assim pode-se confirmar que existem diferenças significativas entre as médias da fidelização e da satisfação em relação à quantidade de bancos que o cliente frequenta.

5.2.4 – Satisfação e fidelização em relação a variáveis de perfil

De seguida apresenta-se graficamente, as variáveis demográficas e profissionais que apresentam diferenças significativas em relação à média da satisfação. As restantes variáveis que não apresentam diferenças significativas, apresentam-se graficamente no anexo III.

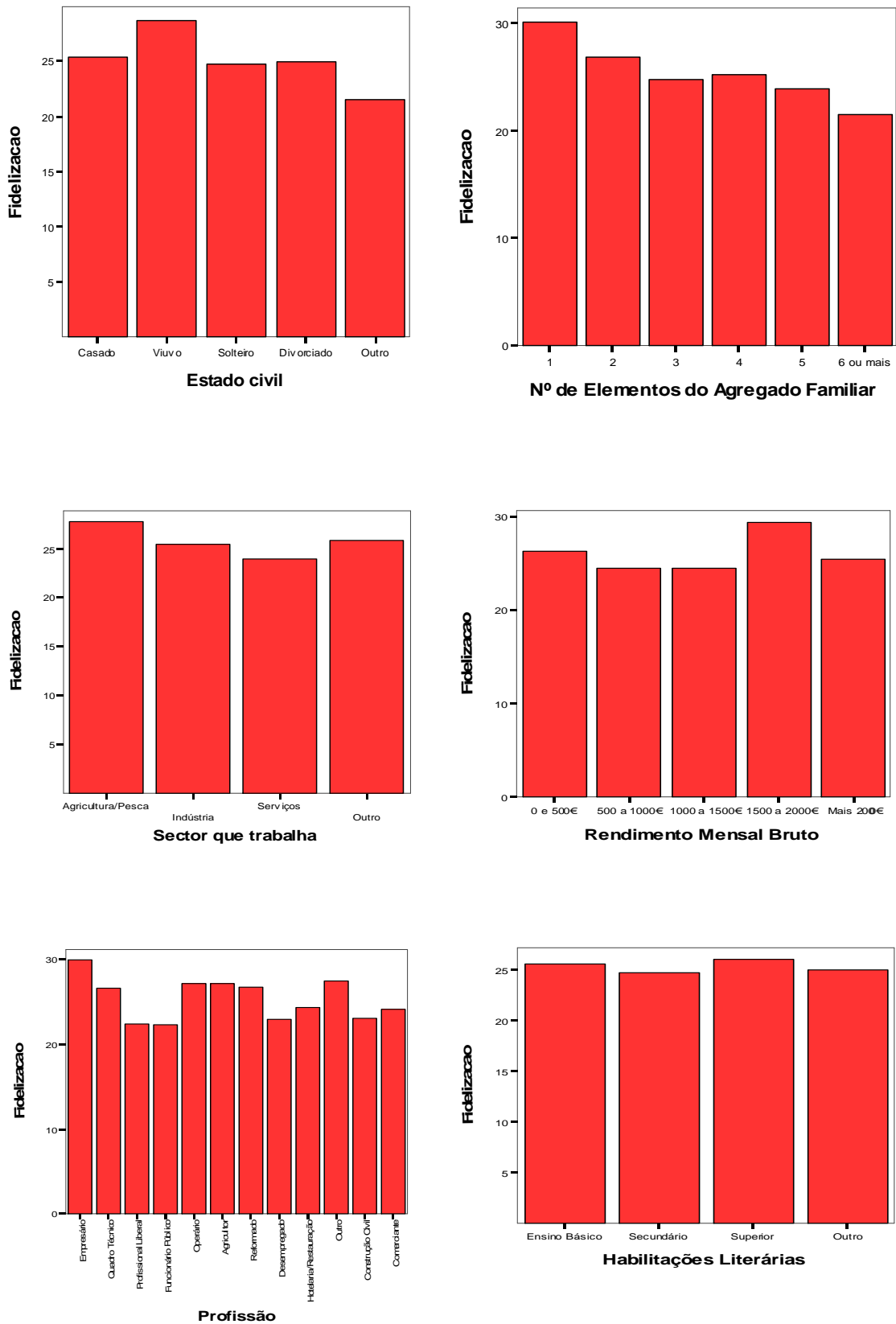
Figura 5.8 – Variações significativas da média da satisfação



Como se pode verificar no anexo III, o valor do Sig, para a satisfação média e o sexo é 0.009, e para a satisfação e as habilitações literárias, é 0.019. Ou seja, tanto um valor como o outro é inferior a 0.05. O que nos leva a concluir que existem diferenças significativas, entre a satisfação média e o sexo, e entre a satisfação média e as habilitações literárias.

Na figura 5.9, surgem as variáveis demográficas e profissionais que apresentam diferenças significativas em relação à média da fidelização, sendo que, a representação gráfica das outras variáveis surge também no anexo III.

Figura 5.9 – Variações significativas com a média da fidelização



Ainda no anexo III, pode-se verificar que o Sig da fidelização e do estado civil é de 0.023, da fidelização e do nº de elementos do agregado familiar é 0, da fidelização e do sector que trabalha é 0.026, da fidelização e do rendimento mensal é 0.008, da fidelização e do nº de elementos do agregado familiar é 0, e finalmente o sig da fidelização e das habilitações literárias é 0.047. Sendo todos estes valores inferiores a 0.05, pode-se concluir que existem diferenças significativas entre a média da fidelização e estas variáveis.

5.2.5 – Relação entre cliente satisfeito/insatisfeito com as variáveis

Ao analisar a frequência da satisfação, representada na figura 5.2, depara-se com a existência de duas distribuições distintas, pelo que, na tabela 5.9, apresenta-se o comportamento dos clientes insatisfeitos e dos clientes satisfeitos. Tendo sido considerado, em função da visualização do histograma das pontuações da satisfação, o valor 40, onde termina uma distribuição e se inicia a outra. Ou seja, um valor igual ou superior a 40, representa os clientes satisfeitos, e um valor inferior a 40, representa os clientes insatisfeitos,.

Tabela 5.9 - Análise dos clientes insatisfeitos e dos satisfeitos

		Antiguidade do cliente						Total
		Até 1 ano	2 a 5 anos	6 a 10 anos	11 a 15 anos	16 a 20 anos	Mais de 20 anos	
Grupo Satisfaçã	Insatisfeito	Count 4	7	15	13	7	6	52
	% within Grupo Satisfação	7,7%	13,5%	28,8%	25,0%	13,5%	11,5%	100,0%
Satisfeito	Count	7	23	63	42	36	42	213
	% within Grupo Satisfação	3,3%	10,8%	29,6%	19,7%	16,9%	19,7%	100,0%
Total	Count	11	30	78	55	43	48	265
	% within Grupo Satisfação	4,2%	11,3%	29,4%	20,8%	16,2%	18,1%	100,0%

		Visitas mensais último ano				Total
		Até 1 vez	2 vezes	3 a 5 vezes	Mais 5 vezes	
Grupo Satisfação	Insatisfeito	Count 11	15	14	12	52
	% within Grupo Satisfação	21,2%	28,8%	26,9%	23,1%	100,0%
Satisfeito	Count	7	49	66	91	213
	% within Grupo Satisfação	3,3%	23,0%	31,0%	42,7%	100,0%
Total	Count	18	64	80	103	265
	% within Grupo Satisfação	6,8%	24,2%	30,2%	38,9%	100,0%

			Cliente de quantos Bancos alem CCAM Amareos					Total	
			Mais nenhum	1	2	3	4		5 ou mais
Grupo Satisfacão	Insatisfeito	Count	6	22	9	5	2	8	52
		% within Grupo Satisfacão	11,5%	42,3%	17,3%	9,6%	3,8%	15,4%	100,0%
	Satisfeito	Count	70	91	39	11	1	0	212
		% within Grupo Satisfacão	33,0%	42,9%	18,4%	5,2%	,5%	,0%	100,0%
Total		Count	76	113	48	16	3	8	264
		% within Grupo Satisfacão	28,8%	42,8%	18,2%	6,1%	1,1%	3,0%	100,0%

			Intencao comprar		Total
			Sim	Não	
Grupo Satisfacão	Insatisfeito	Count	38	9	47
		% within Grupo Satisfacão	80,9%	19,1%	100,0%
	Satisfeito	Count	208	1	209
		% within Grupo Satisfacão	99,5%	,5%	100,0%
Total		Count	246	10	256
		% within Grupo Satisfacão	96,1%	3,9%	100,0%

			Intencao recomendar		Total
			Sim	Não	
Grupo Satisfacão	Insatisfeito	Count	31	11	42
		% within Grupo Satisfacão	73,8%	26,2%	100,0%
	Satisfeito	Count	201	3	204
		% within Grupo Satisfacão	98,5%	1,5%	100,0%
Total		Count	232	14	246
		% within Grupo Satisfacão	94,3%	5,7%	100,0%

			Ha quanto tempo adquiriu o ultimo produto					Total
			Mais 5 anos	3 a 5 anos	2 a 3 anos	1 a 2 anos	Até 1 ano	
Grupo Satisfacão	Insatisfeito	Count	2	14	13	9	14	52
		% within Grupo Satisfacão	3,8%	26,9%	25,0%	17,3%	26,9%	100,0%
	Satisfeito	Count	2	19	47	63	82	213
		% within Grupo Satisfacão	,9%	8,9%	22,1%	29,6%	38,5%	100,0%
Total		Count	4	33	60	72	96	265
		% within Grupo Satisfacão	1,5%	12,5%	22,6%	27,2%	36,2%	100,0%

			Quantas vezes comprou					Total
			1 vez	2 vezes	3 vezes	4 vezes	5 ou mais vezes	
Grupo Satisfacão	Insatisfeito	Count	18	10	17	6	1	52
		% within Grupo Satisfacão	34,6%	19,2%	32,7%	11,5%	1,9%	100,0%
	Satisfeito	Count	43	77	62	23	8	213
		% within Grupo Satisfacão	20,2%	36,2%	29,1%	10,8%	3,8%	100,0%
Total		Count	61	87	79	29	9	265
		% within Grupo Satisfacão	23,0%	32,8%	29,8%	10,9%	3,4%	100,0%

			No último ano quanto investiu					Total
			Até 500€	500 a 2000€	2000 a 5000€	5000 a 25000€	Mais 25000€	
Grupo Satisfação	Insatisfeito	Count	16	22	9	5	0	52
		% within Grupo Satisfação	30,8%	42,3%	17,3%	9,6%	,0%	100,0%
	Satisfeito	Count	49	70	50	37	7	213
		% within Grupo Satisfação	23,0%	32,9%	23,5%	17,4%	3,3%	100,0%
Total		Count	65	92	59	42	7	265
		% within Grupo Satisfação	24,5%	34,7%	22,3%	15,8%	2,6%	100,0%

			Idade						Total
			Até 25 Anos	26-35 Anos	36-45 Anos	46-55 Anos	56-65 Anos	Mais de 65 Anos	
Grupo Satisfação	Insatisfeito	Count	5	20	5	8	4	10	52
		% within Grupo Satisfação	9,6%	38,5%	9,6%	15,4%	7,7%	19,2%	100,0%
	Satisfeito	Count	19	59	19	47	31	38	213
		% within Grupo Satisfação	8,9%	27,7%	8,9%	22,1%	14,6%	17,8%	100,0%
Total		Count	24	79	24	55	35	48	265
		% within Grupo Satisfação	9,1%	29,8%	9,1%	20,8%	13,2%	18,1%	100,0%

			Sexo		Total
			Feminino	Masculino	
Grupo Satisfação	Insatisfeito	Count	25	27	52
		% within Grupo Satisfação	48,1%	51,9%	100,0%
	Satisfeito	Count	105	108	213
		% within Grupo Satisfação	49,3%	50,7%	100,0%
Total		Count	130	135	265
		% within Grupo Satisfação	49,1%	50,9%	100,0%

			Estado civil					Total
			Casado	Viuvo	Solteiro	Divorciado	Outro	
Grupo Satisfação	Insatisfeito	Count	34	1	12	3	1	51
		% within Grupo Satisfação	66,7%	2,0%	23,5%	5,9%	2,0%	100,0%
	Satisfeito	Count	152	13	38	6	4	213
		% within Grupo Satisfação	71,4%	6,1%	17,8%	2,8%	1,9%	100,0%
Total		Count	186	14	50	9	5	264
		% within Grupo Satisfação	70,5%	5,3%	18,9%	3,4%	1,9%	100,0%

			Habilitações Literárias			Total
			Ensino Básico	Secundário	Superior	
Grupo Satisfação	Insatisfeito	Count	25	20	7	52
		% within Grupo Satisfação	48,1%	38,5%	13,5%	100,0%
	Satisfeito	Count	122	70	21	213
		% within Grupo Satisfação	57,3%	32,9%	9,9%	100,0%
Total		Count	147	90	28	265
		% within Grupo Satisfação	55,5%	34,0%	10,6%	100,0%

			Sector que trabalha				Total
			Agricultura/ Pesca	Indústria	Serviços	Outro	
Grupo Satisfação	Insatisfeito	Count	3	13	26	10	52
		% within Grupo Satisfação	5,8%	25,0%	50,0%	19,2%	100,0%
	Satisfeito	Count	26	66	63	58	213
		% within Grupo Satisfação	12,2%	31,0%	29,6%	27,2%	100,0%
Total		Count	29	79	89	68	265
		% within Grupo Satisfação	10,9%	29,8%	33,6%	25,7%	100,0%

			Rendimento Mensal Bruto					Total
			0 e 500€	500 a 1000€	1000 a 1500€	1500 a 2000€	Mais 2000€	
Grupo Satisfação	Insatisfeito	Count	15	24	13	0	0	52
		% within Grupo Satisfação	28,8%	46,2%	25,0%	,0%	,0%	100,0%
	Satisfeito	Count	60	95	33	16	9	213
		% within Grupo Satisfação	28,2%	44,6%	15,5%	7,5%	4,2%	100,0%
Total		Count	75	119	46	16	9	265
		% within Grupo Satisfação	28,3%	44,9%	17,4%	6,0%	3,4%	100,0%

			Nº de Elementos do Agregado Familiar						Total
			1	2	3	4	5	6 ou mais	
Grupo Satisfação	Insatisfeito	Count	3	7	17	16	9	0	52
		% within Grupo Satisfação	5,8%	13,5%	32,7%	30,8%	17,3%	,0%	100,0%
	Satisfeito	Count	16	31	48	76	26	16	213
		% within Grupo Satisfação	7,5%	14,6%	22,5%	35,7%	12,2%	7,5%	100,0%
Total		Count	19	38	65	92	35	16	265
		% within Grupo Satisfação	7,2%	14,3%	24,5%	34,7%	13,2%	6,0%	100,0%

Com base na análise da tabela 5.10, onde se divide a satisfação, no grupo dos clientes satisfeitos e no grupo dos clientes insatisfeitos, pode-se concluir o seguinte:

- Em relação à antiguidade do cliente, verificou-se que não existe uma grande variação entre o grupo de clientes satisfeitos e do grupo de clientes insatisfeitos, situando-se a maioria, tanto de uns como dos outros, entre os 6 e os 10 anos de antiguidade.
- Quando analisadas as visitas mensais do último ano, verifica-se que os clientes satisfeitos aumentam à medida que aumenta o número de visitas, sendo os que visitam mais vezes os mais satisfeitos. Em relação ao grupo dos insatisfeitos o comportamento não é igual, não existindo muita diferenciação em relação ao número de visitas.

- Do resultado da análise, cliente de quantos bancos além da CCAM de Amares, pode-se afirmar que tanto o grupo dos clientes satisfeitos, como dos clientes insatisfeitos, é mais significativo quando existe outro banco. Enquanto o grupo dos clientes satisfeitos diminui à medida que aumenta o número de bancos, ou seja, quanto maior o número de bancos envolvidos, menor é a satisfação, o grupo de clientes insatisfeitos, é elevado quando existem relações com 5 ou mais bancos.
- Em relação à intenção de comprar e de recomendar, pode-se concluir que os clientes mais satisfeitos, são aqueles que tem intenção de comprar e de recomendar.
- Quando analisada a questão, há quanto tempo adquiriu o último produto, verifica-se uma tendência crescente do grupo dos clientes satisfeitos, em função da diminuição do tempo que adquiriu o último produto, enquanto que no grupo dos clientes insatisfeitos, não existe essa tendência.
- A distribuição, em relação à quantidade de vezes que comprou, não é uniforme entre o grupo de clientes satisfeitos e dos clientes insatisfeitos, sendo que a maioria dos clientes satisfeitos, adquiriu 2 vezes produtos e serviços, enquanto a maioria dos clientes insatisfeitos, adquiriu produtos só uma vez.
- Quando confrontados os dados de quanto investiu no último ano, a distribuição é muito idêntica entre o grupo dos clientes satisfeitos e dos insatisfeitos, sendo de referir que a maioria dos clientes investiu entre 500 Euros e 2.000 Euros, e não houve nenhum cliente insatisfeito que investisse mais de 25.000 Euros.
- Da análise da idade com o grupo dos clientes satisfeitos e insatisfeitos, pode-se concluir que não existe grande variação, contudo é evidente que a maior percentagem dos clientes insatisfeitos situa-se, entre os 26 e os 35 anos.
- Do cruzamento do grupo dos clientes satisfeitos e do grupo dos clientes insatisfeitos, com o sexo, verifica-se que não existe nenhuma relação, uma vez que a distribuição é muito uniforme.
- Em relação ao estado civil, a distribuição entre o grupo de clientes satisfeitos e o grupo de clientes insatisfeitos, é muito idêntica.

- No que diz respeito às habilitações literárias dos clientes, verifica-se uma distribuição bastante semelhante, à medida que aumentam as habilitações literárias, diminui o grupo dos clientes insatisfeitos, bem como do grupo dos clientes satisfeitos.
- O sector dos serviços, foi aquele que verificou maior número do grupo de clientes insatisfeitos, sendo a indústria o sector mais expressivo no grupo de clientes satisfeitos.
- Em relação ao rendimento mensal bruto, é de referir que para rendimentos mensais brutos superiores a 1.500 Euros, não existe nenhum cliente do grupo dos insatisfeitos.
- Confrontado o número de elementos do agregado familiar, com o grupo de clientes satisfeitos e com o grupo de clientes insatisfeitos, verifica-se que não existe uma relação semelhante. O maior número de respostas do grupo de clientes satisfeitos, surge quando o número de elementos dos agregado familiar é 4, enquanto para o grupo de clientes insatisfeitos, o maior número de respostas surge quando o número de elementos do agregado familiar é 3.

5.2.6 - Análise do modelo RFM

Uma das formas de calcular os valores para RFM, é a soma dos valores de R, F e de M. Na tabela seguinte apresentam-se os valores para cada pontuação, partindo da especificação de Hugles (2000), sabendo que pode variar entre 3 (R=1; F=1;M=1), e 15 (R=5; F=5;M=5). O cliente com pontuação igual a (5;5;5)=15, é o cliente mais recente, mais frequente e com alto valor investido, enquanto que o cliente (1;1;1)=3, é pouco recente, pouco frequente e com baixo valor investido.

Tabela 5.10 - Soma da pontuação RFM

Pontuação (RFM - soma)	Frequência	Porcentagem (%)	Porcentagem acumulada (%)
3	2	0,8	0,8
4	6	2,3	3,0
5	18	6,8	9,8
6	23	8,6	18,4
7	45	16,9	35,3
8	39	14,7	50,0
9	46	17,3	67,3
10	31	11,7	78,9
11	25	9,4	88,3
12	18	6,8	95,1
13	10	3,8	98,9
14	3	1,1	100

É natural que pela apreciação da segmentação do modelo RFM, o interesse principal esteja nos clientes com maior pontuação.

A lei de Pareto, também conhecida pela regra do 20/80, estabelece que 80% dos resultados é explicado, somente por 20% das causas que o provocam. Na banca significa que apenas 20% dos clientes de um banco são responsáveis por 80% do seu lucro, ou que 80% do sucesso dos esforços de marketing resultam 20% do capital despendido.

Assim importa identificar em cada campanha quais são estes 20%, para os rentabilizar cada vez mais, dando-lhe uma atenção especial.

Na tabela 5.10, os clientes a ter maior atenção, seriam os clientes com pontuação igual ou superior a 11, representando cerca de 21%, dos clientes.

Com base na aplicação do modelo RFM (ver anexo II), e ainda na especificação de Hugles (2000), pretende-se de seguida efectuar uma análise do modelo para R=1, R=2, R=3, R=4 e R=5.

Pela aplicação do modelo RFM, pode-se verificar que apenas 2,6% dos clientes inquiridos, adquiriram produtos à mais de cinco anos.

Com o R igual a 2, temos os clientes que adquiriram produtos entre três e cinco anos, representando 13% dos inquiridos.

O R igual a 3, representa os clientes que adquiriram produtos entre dois e três anos. A percentagem destes inquiridos é de 22,9%.

Com R igual a 4, aparecem os inquiridos que adquiriram produtos entre um e dois anos. O valor percentual destes inquiridos é de 26,4%.

Com o valor de R igual a 5, aparecem os clientes inquiridos que adquiriram produtos mais recentemente, ou seja, aqueles que adquiriram produtos á menos de um ano. Estes clientes representam cerca de 36%.

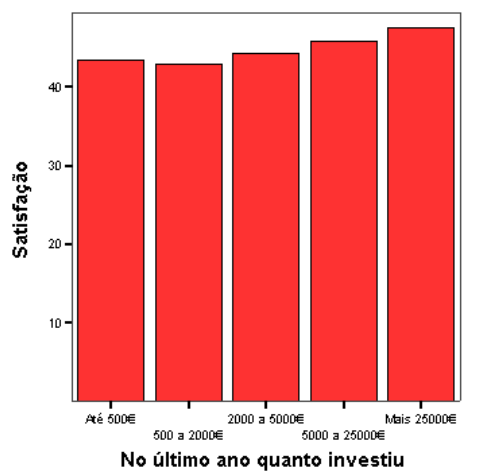
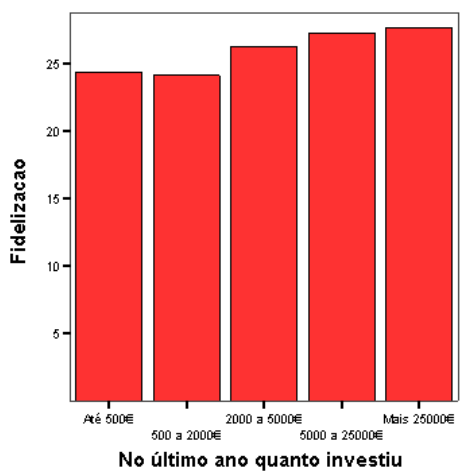
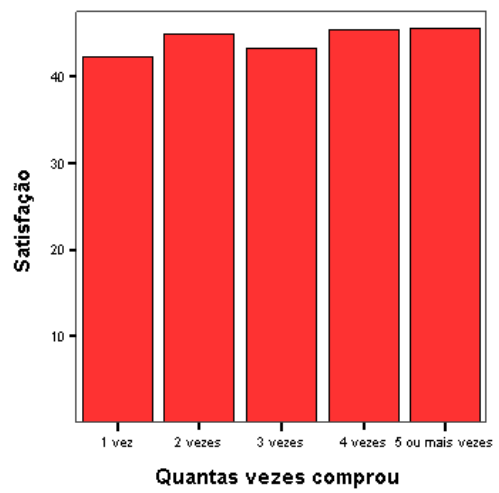
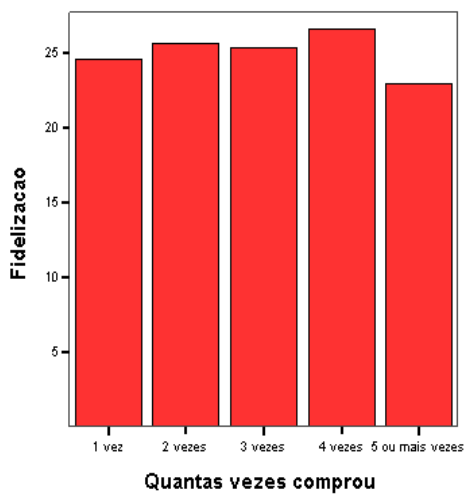
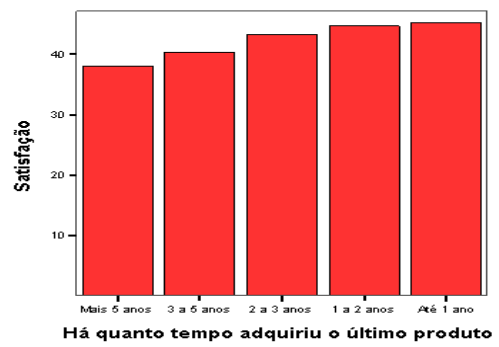
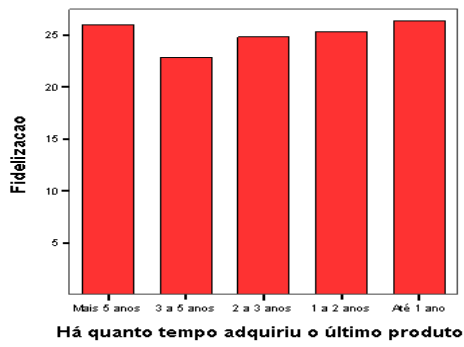
A primeira conclusão a tirar da análise ao modelo RFM, é que a maioria dos clientes adquiriram produtos à pouco tempo, sendo poucos os clientes que compraram à muito tempo. Nos últimos dois anos os produtos da CCAM de Amares foram procurados por mais de 62% dos inquiridos.

Outra conclusão a tirar, aplicando a lei de Pareto, em conjugação com o modelo RFM, é que os clientes mais lucrativos, adquiriram produtos à menos de dois anos, sendo os outros pouco significativos em termos de lucratividade.

5.2.7 – Cruzamento da satisfação e da fidelização com RFM

De seguida apresenta-se graficamente, na figura 5.10, o comportamento da fidelização e da satisfação em relação, às variáveis do modelo RFM, que são: R - há quanto tempo adquiriu o último produto, F - quantas vezes comprou e M - no último ano quanto investiu.

Figura 5.10 – Perfis de médias fidelização e satisfação para as variáveis RFM

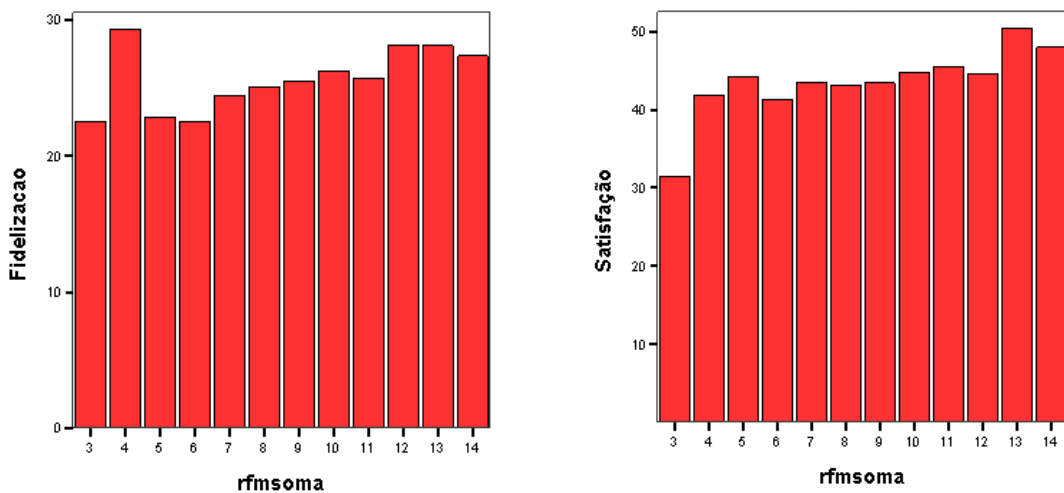


Verifica-se que a fidelização é tanto maior, quanto mais recente for a aquisição do último produto, excepto quando a aquisição de produtos foi à mais de 5 anos. Em relação à quantidade de vezes adquiridos pelos clientes, a tendência da fidelização é de crescimento em função do aumento do número de vezes, excepto a partir de 5 ou mais vezes. Ainda sobre a fidelização, quando analisado o investimento do último ano, verifica-se um aumento da fidelização quando existe um aumento do valor investido.

A satisfação verifica uma tendência sempre crescente, quando o cliente é mais recente, quando compra mais vezes e quando se verifica um maior investimento no último ano.

Na figura 5.11 é apresentada a satisfação e a fidelização em função da soma dos valores do modelo RFM.

Figura 5.11 – Perfis de médias fidelização e da satisfação com a soma de RFM



Pela figura 5.11, pode-se verificar que existe uma tendência de crescimento da fidelização quando os valores da soma do modelo RFM aumentam, excepto quando os valores da soma do modelo RFM é 4.

Em relação à satisfação, a tendência é da satisfação aumentar quando aumenta o somatório dos valores do modelo RFM. O valor mínimo da soma do modelo RFM, que é o 3, apresenta um valor da satisfação muito baixo.

Para completar a análise da satisfação e da fidelização dos clientes da CCAM de Amares, vai-se de seguida apresentar, na figura 5.12, as correlações existentes, entre as duas variáveis do modelo de satisfação ECSI, que são a satisfação e a fidelização, e os dados do modelo RFM, que são: há quanto tempo adquiriu o último produto, quantas vezes comprou e no último ano quanto investiu. É ainda apresentada a correlação entre estas variáveis do modelo ECSI, e a soma do modelo RFM.

Figura 5.12 - Correlações da fidelização/satisfação em relação modelo RFM

Correlations		
		Há quanto tempo adquiriu o último produto
Fidelizacao	Pearson Correlation	,192**
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	264
Satisfação	Pearson Correlation	,250**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	265
Há quanto tempo adquiriu o último produto	Pearson Correlation	1
	N	266

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations		
		Quantas vezes comprou
Fidelizacao	Pearson Correlation	,040
	Sig. (2-tailed)	,519
	N	264
Satisfação	Pearson Correlation	,102
	Sig. (2-tailed)	,097
	N	265
Quantas vezes comprou	Pearson Correlation	1
	N	266

Correlations		
		No último ano quanto investiu
Fidelizacao	Pearson Correlation	,223**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	264
Satisfação	Pearson Correlation	,146*
	Sig. (2-tailed)	,017
	N	265
No último ano quanto investiu	Pearson Correlation	1
	N	266

** . Correlation is significant at the 0.01 level

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations		
		RFMsoma
Fidelizacao	Pearson Correlation	,220**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	264
Satisfação	Pearson Correlation	,222**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	265
RFMsoma	Pearson Correlation	1
	N	266

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Existe uma correlação positiva, embora baixa, entre a fidelização e o tempo que foi adquirido o último produto. Em relação à satisfação e o tempo que foi adquirido o último produto, verifica-se uma correlação positiva.

A correlação da satisfação e da fidelização, com a quantidade de vezes que se adquiriu produtos ou serviços, é pouco significativa.

Quando analisados os valores que os clientes investiram no último ano, com a fidelização e a satisfação, verifica-se que existe uma correlação positiva fraca, embora menor, no que respeita à satisfação.

Verifica-se ainda uma correlação positiva entre os valores da satisfação e da fidelização com o somatório dos valores do modelo RFM.

5.3 – Discussão dos resultados

De acordo com os resultados alcançados com a presente pesquisa, pode-se afirmar que, de uma forma global, verifica-se uma relação moderada entre a satisfação e a quantidade de produtos investidos no último ano pelos clientes da CCAM de Amares, sendo ainda maior a relação entre a quantidade de produtos e serviços adquiridos no último ano e a fidelização. Em relação à satisfação e fidelização, relacionada com a quantidade de vezes que se comprou, verifica-se que existe uma relação pouco significativa, ou seja, a quantidade de produtos e serviços, tem pouca influência na satisfação e fidelização dos clientes da CCAM de Amares. Do cruzamento de dados em relação aos produtos adquiridos no último ano, com a satisfação, verifica-se que existe uma relação positiva, embora moderada, cruzados estes mesmos dados com a fidelização, verifica-se que essa relação aumenta.

Verifica-se que existe uma relação positiva entre o aumento da satisfação e da fidelização, com o aumento da soma dos valores do modelo RFM.

O principal objectivo deste trabalho era o estudo da satisfação e fidelização de clientes da CCAM de Amares.

Depois de ser efectuada uma revisão da literatura, chegou-se à conclusão que há autores (como Cobra, 2000), defendendo que a satisfação dos clientes não é o suficiente para os

ter fidelizados. No entanto é consensual que existe uma relação directa entre a satisfação e fidelização de clientes.

Assim, para investigar a existência desta relação, partiu-se do modelo ECSI, índice de satisfação do cliente, no presente trabalho, para verificar a relação existente entre as variáveis: satisfação e fidelização.

Os resultados obtidos com o estudo desenvolvido, validam os conceitos relacionais das variáveis satisfação e fidelização do modelo ECSI. A relação entre a satisfação e a fidelização encontrada foi positiva, confirmando a hipótese definida no capítulo da metodologia “A maiores valores de satisfação corresponde maiores valores de fidelização”.

Tendo sido efectuada uma análise detalhada sobre a distribuição da satisfação, foi detectada a possibilidade de existirem duas distribuições distintas para a satisfação. Foram divididos os valores da satisfação em dois grupos: um grupo de clientes insatisfeitos e outro grupo de clientes satisfeitos. Depois de efectuada uma análise destes dois grupos, concluiu-se que a distribuição da satisfação não é semelhante. Mediante a visualização do histograma da satisfação, para um valor da satisfação igual ou superior a 40, considerou-se os clientes satisfeitos, e para um valor inferior a 40, os clientes insatisfeitos. Pela análise das diversas variáveis, conclui-se que há na realidade duas distribuições distintas, uma para os clientes insatisfeitos e outra para os clientes satisfeitos.

Neste trabalho, através do cruzamento de dados do modelo RFM, com os dados da fidelização e da satisfação, verificou-se a existência de uma relação positiva entre os valores de R e a fidelização, bem como entre os valores de R e a satisfação. Para os valores de F, a relação existente entre a satisfação e a fidelização é pouco significativa.

Quando cruzados os valores de M com a fidelização, verifica-se que existe uma relação positiva, sendo o resultado semelhante, embora com menor impacto, para os dados da satisfação.

É ainda de referir que se verificou uma relação positiva entre o somatório dos valores do modelo RFM e a satisfação, bem como entre estes mesmos valores e a fidelização.

Pode-se concluir que os clientes mais recentes da CCAM de Amares, são os mais satisfeitos, bem como os mais fiéis. Assim como os clientes com maior valor investido, são os mais satisfeitos e os mais fidelizados.

Não podemos concluir que os clientes com maior número de compras efectuadas na CCAM de Amares, são os mais satisfeitos, assim como não podemos concluir que, estes mesmos clientes, são os mais fidelizados.

Foram apenas identificadas diferenças significativas entre a satisfação média e as variáveis sexo e habilitações literárias. Em relação à fidelização média, foram detectadas diferenças significativas na relação com as variáveis: estado civil, profissão, sector onde trabalha, rendimento mensal, nº de elementos do agregado familiar e nas habilitações literárias.

Conclui-se ainda, não existir uma relação evidente, entre a satisfação e a idade dos clientes, ou seja, não se pode afirmar que a idade dos clientes seja relevante para a satisfação dos clientes da CCAM de Amares. Não se verificou ainda, relação evidente entre a satisfação e as variáveis: estado civil, profissão, sector que trabalha, rendimento mensal e nº de elementos do agregado familiar. Em relação à fidelização, só não foi detectada relação evidente entre a idade e o sexo.

Os resultados agora apresentados são importantes para a definição de estratégias que os responsáveis pela gestão têm de desenvolver, principalmente para aumentar o nível de fidelização dos seus clientes, e consequentemente a melhoria de resultados.

CAPÍTULO VI – CONCLUSÃO

Embora a satisfação seja defendida por muitos autores, como o mais importante factor de fidelização, este deve ser alvo de uma análise detalhada, uma vez que podem existir comportamentos diferenciados. Com este trabalho pretende-se dar um pequeno contributo para o conhecimento da satisfação e fidelização de clientes.

6.1 – Objectivos

O objectivo principal deste estudo era verificar que influência tem a satisfação na fidelização dos clientes da CCAM de Amares, utilizando as opiniões dos clientes deste banco. Este objectivo foi abordado aplicando o modelo ECSI. Para além do objectivo principal, foram considerados objectivos específicos, para estudar que a satisfação pode não ter uma análise exclusiva e rectilínea, no processo de fidelização. Sendo os objectivos específicos os seguintes: análise do perfil e tipo de cliente, avaliar o grau de fidelização e satisfação do cliente, avaliar o comportamento da satisfação em dois grupos distintos: grupo dos clientes insatisfeitos e grupo dos clientes satisfeitos, relacionar a fidelização e satisfação com as variáveis do perfil do cliente, relacionar as pontuações do modelo RFM com a satisfação e a fidelização.

6.2 – Principais resultados

Para cumprir os objectivos, foi efectuada uma recolha de dados e o seu posterior tratamento, aplicando as duas variáveis do modelo ECSI, e o modelo de segmentação RFM.

A investigação permite concluir que existe uma relação moderada e positiva entre a satisfação e a fidelização. Ficou demonstrado que, a satisfação não tem uma distribuição única, devendo ser analisada separadamente.

Neste trabalho foram detectadas variações significativas da satisfação, quando relacionada com o sexo e com as habilitações literárias. Evidenciaram-se ainda diferenças significativas da fidelização, quando relacionada com: o estado civil, as habilitações, a profissão, o sector que trabalha, o rendimento mensal e o nº de elementos do agregado familiar. O que leva a concluir que estas variáveis têm influência na satisfação e na fidelização de clientes da CCAM de Amares.

Concluiu-se ainda que, relativamente às variáveis do modelo RFM, só para os valores de F (quantas vezes comprou) é que não se verifica uma relação significativa com os valores da satisfação e com os valores da fidelização. Tendo os valores de R (há quanto tempo adquiriu o último produto) e de M (no último ano quanto investiu), apresentando uma relação positiva, tanto com a satisfação como com a fidelização.

Verifica-se ainda, que os clientes mais recentes e os que mais investem, são os mais satisfeitos e os que apresentam melhores níveis de fidelização.

Assim, caso a CCAM de Amares, tenha como objectivo obter maior satisfação e fidelização dos seus clientes, deve ter uma especial atenção com os clientes que adquiriram produtos e serviços mais recentemente, bem como com aqueles que mais investiram no último ano.

6.3 – Recomendações

De acordo com os resultados obtidos, caso o objectivo principal da CCAM de Amares, seja obter maior fidelização dos seus clientes, e o aumento dos seus resultados, deve desenvolver novas acções de marketing, efectuando uma segmentação cuidada dos seus clientes, uma vez que nem todos os clientes devem ter o mesmo tipo de tratamento. Para efectuar esta segmentação de clientes, poderá ser utilizado o modelo RFM, dando especial atenção aos clientes mais recentes e com maior valor investido em produtos e serviços. Deve-se ter sempre em conta que, apenas 20% dos clientes, respondem por 80% dos resultados.

6.4 – Contributos e estudos futuros

De acordo com as conclusões obtidas, caso os bancos tenham como objectivo obter maior fidelização dos seus clientes, não devem descorar a importância da satisfação dos seus clientes, bem como ter em conta uma correcta segmentação, dando particular importância ao estado civil, às habilitações literárias, à profissão, ao sector de trabalho e ao rendimento mensal. Ainda no processo de fidelização, deve ser tomado em linha de conta o tempo em que o cliente adquiriu o último produto e quanto investiu no último ano.

Tendo este estudo, dado um pequeno contributo para o conhecimento do processo de satisfação e fidelização de clientes, teve como principal limitação não ter levado a cabo o estudo completo das variáveis do modelo ECSI, bem como das diversas ligações existentes.

Este trabalho poderá servir como ponto de partida para estudos futuros, onde as restantes variáveis do modelo de ECSI, deverão ser estudadas.

REFERÊNCIAS
BIBLIOGRÁFICAS

- Alemán, José Luis Munuera. Escudero, Ana Isabel Rodríguez.** (1998). *Marketing Estratégico – Teoría Y Casos*. Ediciones Pirámide, S.A.
- Arzbach, Matthias y Álvaro Durán.** (2003). *Regulación y supervisión de cooperativas de ahorro y crédito en América Latina*.
- Basel Committee on Banking Supervision.** (2000). *Principles for the management of credit risk*.
- Blackwell, Roger D. Talarzyk, W. Wayne. Engel, James F.** (1990). *Contemporary Cases in Consumer Behavior*. Library of Congress CIP Data.
- Berry, L. L.; Parasuraman, A.**(1995). *Serviços de Marketing: competindo através da Qualidade*. Maltese.
- Bicalho, A. A. O.** (2002). *Marketing de relacionamento em organizações hoteleiras: Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)*. Florianópolis.
- Birchall, Johnston.** (2004). *Cooperatives and the Millennium Development Goals*. International Labour Office.
- Bryman, Alan. Cramer, Duncan.** (2003). *Análise de dados para ciências sociais*. Edições Sílabo.
- CA, Revista. Grupo Crédito Agrícola.** 2005, 2006, 2007, 2008.
- Caiado, Aníbal Campos** (1998). *Gestão Bancária – Conceitos e aplicações*. Editora Internacional.
- Churchill, Gilbert A.** (2000). *Marketing: criando valor para o cliente*. Saraiva
- Cobra, Marcos.** (2000). *Marketing de Serviço Financeiro*. Makron Books.
- Cruz, Vasconcelos Carlos. Carvalho, Óscar.** (1993). *A qualidade – Uma Filosofia de Gestão*. Ed. Texto Editora.
- Cuevas, Carlos, and K.P. Fischer.** (2006). *Cooperative Financial Institutions: Issues in Governance, Regulation, and Supervision*. Washington, DC, World Bank.

- Drucher, Peter F.** (2002). *Managing in Nest Society*. Harvard Business Review.
- Fitz-Enz, J.** (2001). Retorno do investimento em capital humano. Makron Books.
- François, A.R.** (1973). *Manuel de Marketing*. Paris, Les Editions D'Organisation.
- Freitas, Beatriz T.** (2001). Marketing de relacionamento. Makron Books.
- Gordon, I.** (2000). Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. Futura.
- Griffin, J.** (2001). Um programa de fidelização. HSM Management.
- Hill, Manuela Magalhães. Hill, Andrew.** (2000). Investigação por Questionário. Edições Sílabo Ld^a.
- Hooley, Graham J.** (2001). Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo, 2.ed. Prentice Hall.
- Hughes A. M.** (2000). *Database Marketing*. McGraw-Hill Companies.
- Instituto Superior de Gestão Bancária.** (2005). O Acordo de Basileia II – Noções Fundamentais. IFB.
- Intranet do Crédito Agrícola.**
- Kapferer, J. N.** (1997). *Strategic brand management, creating and sustaining brand equity long term. Kogan Page, Second Edition, USA.*
- Kotler, P.** (1998). Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. Atlas.
- Kotler, P.** (2000). Administração de marketing. Atlas.
- Kotler, Philip.** (2000). Administração de marketing: a edição do novo milénio. Prentice Hall.
- Las Casas, Alexandre Luzzi.** (2000). Marketing de serviços. Atlas.

Lamb, Charles W. Jr. Hair, Joseph F. Jr. McDaniel, Carl. (2004). Princípios de Marketing. Pioneira Thomson Learning.

Lendrevie, Jacques. Lindon, Denis. Dionísio, Pedro. Rodrigues, Vicente. (1993). Mercator – Teoria e Prática do Marketing. Publicações Dom Quixote.

Lovelock, C. H. (2002). Serviços: marketing e gestão. Saraiva.

Manual de normas e procedimentos do Crédito Agrícola (2005);

Manual do Auditor do Crédito Agrícola (2005);

May, Tim. (2004). Pesquisa Social: Questões, Métodos e Processos, 3ª ed. Artmed.

Marinho, P. (2003). O que pensa o consumidor sobre fidelidade. Makron Books.

Martins, Eduardo Ferreira. (2006). Marketing Relacional na Banca, a Fidelização e a Venda Cruzada. Vida Económica

Mckenna, Regis. (1992). Marketing de relacionamento. Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Campus.

Men, Yvon Le. (1999). Prática do Marketing Directo. Rés Editora Lda.

Neves, João Carvalho. (2005). Avaliação da performance estratégica da empresa. Texto editores.

Neves, João Carvalho. (2007). Análise Financeira – Técnicas fundamentais. Texto editores.

Nickel, William G. (1999). Marketing: relacionamentos, qualidade e valor. LTC.

Oliveira, B. A. C.; L. A. A. (2003). Fidelização e valor: uma interdependência inequívoca. Makron Books.

Parasuraman A. e Berry L. (1992), *Problems and Strategies in Services Marketing in Managing Services Marketing*. Texas, The Dryden Press.

Pestana, Maria Helena. Gagueiro, João Nunes (2003). Análise de dados para ciências sociais, 3ª ed. Edições Sílabo.

Peck, Helen et Al. (1999). *Relationship Marketing: strategy and implementation*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Regime Jurídico do Crédito Agrícola e das cooperativas de Crédito Agrícola.

Reichheld, F. F.; Markey Jr., R. G.; Hopton, C. (2000). *The loyalty effect : the relationship between loyalty and profits*. European Business Journal.

Relatório de Contas da CCAM de Amares, dos anos 2003, 2004, 2005, 2006.

Robinson, Steve. (1995). Manual de Gestão Financeira. Edições Cetop.

Ross, Stephen A., Westerfield, R., Bradford, J. (1998). Princípios de administração financeira. Editora Atlas.

Rust, R. T.; Zeithaml, V.; Lemon, K. N. (2001). O valor do cliente. Porto Alegre, Bookman.

Sabatino, L. (2003). Fidelização: a ferramenta de marketing que promove relacionamentos duradouros com o cliente. Reichmann e Affonso Editores.

Saias, L., Carvalho, R. e Amaral, M. C. (1998). Instrumentos Fundamentais de Gestão Financeira, 3ª Ed. Universidade Católica Editora.

Santos, Arlindo F. (1981). Análise Financeira – Conceitos, Técnicas e Aplicações. INIEF.

Semenik, Richard. (1995). J. Princípios de marketing: uma perspectiva global. Makron Books.

Serra, Elisabete. Gonzalez, José. (1998). A Marca. Avaliação e Gestão Estratégica. Verbo.

Silva, Augusto Santos. Pinto, José Madureira. (1986). Metodologia das Ciências Sociais. Edições Afrontamento.

Silva, José Pereira da Silva. (1997). Gestão e análise de risco de crédito. Editora Atlas.

Soriano, Claudio. (1993). *Nuevas Orientaciones en el Marketing de Servicios*. Diaz de Santos.

Stone, Merlin. (1998). Marketing de relacionamento. Littera Mundi.

Toledo, Geraldo Luciano. (1978). Marketing Bancário: Análise, Planejamento, Processo Decisório. Atlas.

Tucker, Robert B. (1999). Agregando valor ao seu negócio. Makron Books.

Vavra, Terry G. (2001). Marketing de relacionamento: *after marketing*. Saraiva.

Vicente, Paula. Reis, Elizabeth. Ferrão, Fátima. (1996). Sondagens – A amostragem como factor decisivo da qualidade. Edições Sílabo Lda.

Zenone, L. C. (2001). *Customer Relationship Management (CRM): Conceitos e Estratégias*. Atlas.

Zyman, Sergio. Miller, Scott. (2001). A Força da Marca. Editora Campus Lda.

ANEXO I

INQUÉRITO

No âmbito de um estudo académico, sobre a fidelização do cliente, vamos levar a efeito um estudo para o qual sabemos que podemos contar com a sua participação. A sua opinião será alvo de um tratamento especial, com vista a potenciar a boa relação existente entre todos os nossos estimados clientes. As informações prestadas são confidenciais.

1. Há quantos anos é cliente do Crédito Agrícola de Amares?

Um ano ou menos Dois a cinco anos Seis a dez anos De onze a quinze anos De dezasseis a vinte anos Mais de 20 anos

2. No último ano, quantas vezes visitou, em média por mês, o Crédito Agrícola de Amares?

Uma vez ou menos Duas vezes Três a cinco vezes Mais de cinco vezes

3. Para além do Crédito Agrícola, é cliente de quantos Bancos?

Nenhum Um Dois Três Quatro Cinco ou mais

Colocar por favor um "X" entre discordo totalmente (1) e concordo totalmente (5) em relação às afirmações que se seguem.

	Discordo totalmente				Concordo totalmente
	1	2	3	4	5
4. Sinto-me quase que forçado em ser cliente do Crédito Agrícola de Amares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ter produtos e serviços do Crédito Agrícola de Amares, é decisivo para continuar a ser cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Há benefícios que eu perco se mudar de Banco	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. É arriscado mudar de Banco, porque não sei o que o outro me oferece	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Se mudar de Banco tenho de aprender o modo de funcionamento do novo Banco	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Gastaria tempo, teria custos e aborrecimentos, ao estar a abrir as minhas contas noutra Banco	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Os Bancos são todos iguais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

É favor colocar um “X” entre Muito insatisfeito (1) e Muito satisfeito (5) em relação aos seguintes itens.

	Muito insatisfeito			Muito satisfeito	
	1	2	3	4	5
11. Tempo de espera no Crédito Agrícola	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Simpatia / empatia dos Colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Competência / Conhecimento Técnico dos Colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Reconhecimento dos colaboradores quando vou ao Crédito Agrícola de Amarelos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Confiança nos empregados da Caixa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Ajuda na resolução dos seus problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Satisfação global com o Caixa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. O Crédito Agrícola satisfaz todas as suas necessidades em produtos e serviços bancários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Alternativas ao Crédito Agrícola de Amarelos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Competitividade dos produtos e comissões praticadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Clareza da informação sobre produtos e serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Imagem do seu Banco	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Importância que a Caixa lhe dedica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24. Nos próximos 6 meses pensa continuar a utilizar os nossos serviços?

SIM NÃO NÃO SEI

25. Recomendaria o Crédito Agrícola de Amares a um familiar ou amigo?

SIM NÃO NÃO SEI

Perfil do inquirido:

Contribuinte nº _____

26. Idade: _____ Anos

27. Sexo: M F

28. Estado Civil: Casado Viúvo Solteiro Divorciado Outro

29. Habilitações Literárias: Ensino Básico
 Ensino Secundário
 Ensino Superior
 Outro. Qual? _____

30. Principal Profissão: _____

31. Sector que Trabalha: Agricultura/Pesca
 Indústria
 Serviços
 Outro. Qual? _____

32. Qual o seu Rendimento Mensal Bruto (em Euros): entre 0 e 500
 de 500 a 1 000
 de 1 000 a 1 500
 de 1 500 a 2 000
 superior a 2.000

33. Nº de Elementos do Agregado Familiar: _____

OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO

ANEXO II

Modelo (RFM) R=1 (Adquiriram produtos à mais de cinco anos)

Pontuação (RFM)	Frequência	Percentagem (%)	Percentagem acumulada (%)
111	2	0,8	0,8
112	1	0,4	1,1
114	1	0,4	1,5
122	1	0,4	1,9
133	1	0,4	2,3
134	1	0,4	2,6

Modelo (RFM) R=2 (Adquiriram produtos entre três anos e cinco anos)

Pontuação (RFM)	Frequência	Percentagem (%)	Percentagem acumulada (%)
211	5	1,9	1,9
212	4	1,5	3,4
213	1	0,4	3,8
221	6	2,3	6,1
222	3	1,1	7,2
223	2	0,8	8
231	4	1,5	9,5
232	5	1,9	11,4
233	1	0,4	11,8
242	2	0,8	12,6
251	1	0,4	13

Modelo (RFM) R=3 (Adquiriram produtos à mais de dois anos e menos de três anos)

Pontuação (RFM)	Frequência	Percentagem (%)	Percentagem acumulada (%)
311	7	2,6	2,6
312	2	0,8	3,4
313	2	0,8	4,2
314	1	0,4	4,6
321	2	0,8	5,4
322	11	4,1	9,5
323	5	1,9	11,4
324	2	0,8	12,2
331	2	0,8	13
332	3	1,1	14,1
333	12	4,5	18,6
334	1	0,4	19
335	1	0,4	19,4
342	2	0,8	20,2
343	3	1,1	21,3
344	2	0,8	22,1
352	1	0,4	22,5
354	1	0,4	22,9

Modelo (RFM) R=4 (Adquiriram produtos à mais de um ano e menos de dois anos)

Pontuação (RFM)	Frequência	Percentagem (%)	Percentagem acumulada (%)
411	9	3,4	3,4
412	1	0,4	3,8
413	1	0,4	4,2
421	7	2,6	6,8
422	13	4,9	11,7
423	3	1,1	12,8
424	1	0,4	13,2
431	3	1,1	14,3
432	2	0,8	15,1
433	10	3,8	18,9
434	8	3,0	21,9
443	1	0,4	22,3
444	8	3,0	25,3
452	3	1,1	26,4

Modelo (RFM) R=5 (Adquiriram produtos à menos de um ano)

Pontuação (RFM)	Frequência	Percentagem (%)	Percentagem acumulada (%)
511	11	4,1	4,1
512	8	3,0	7,1
513	2	0,8	7,9
514	1	0,4	8,3
521	4	1,5	9,8
522	21	7,9	17,7
523	4	1,5	19,2
524	3	1,1	20,3
525	1	0,4	20,7
531	2	0,8	21,5
532	9	3,4	24,9
533	7	2,6	27,5
534	4	1,5	29
535	4	1,5	30,5
541	1	0,4	30,9
543	3	1,1	32
544	6	2,3	34,3
545	2	0,8	35,1
552	1	0,4	35,5
554	1	0,4	35,9

ANEXO III

Teste ANOVA para a satisfação

ANOVA

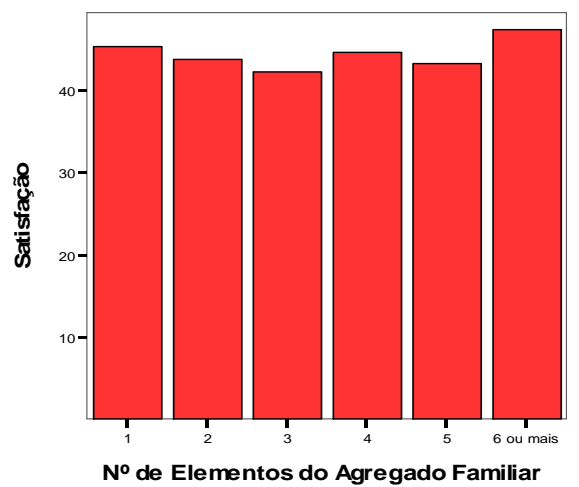
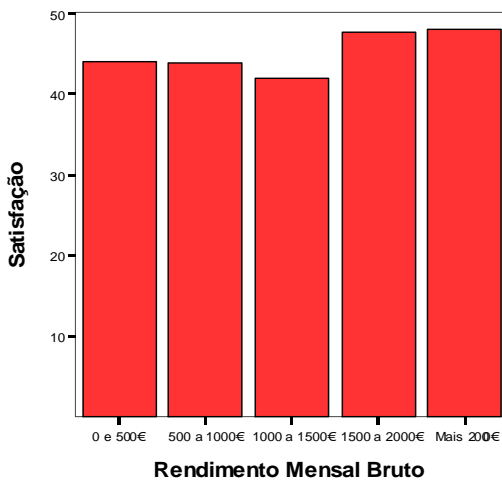
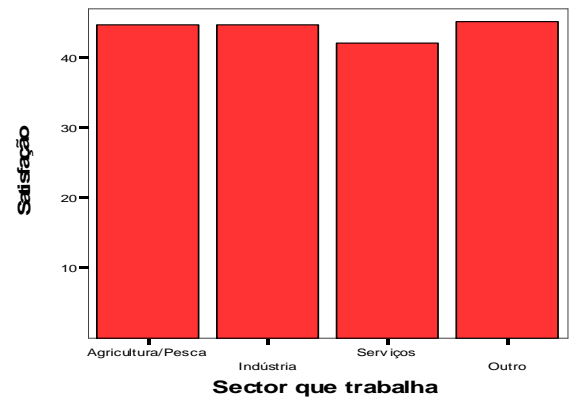
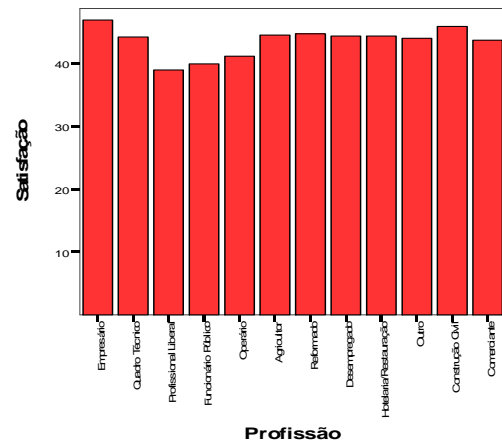
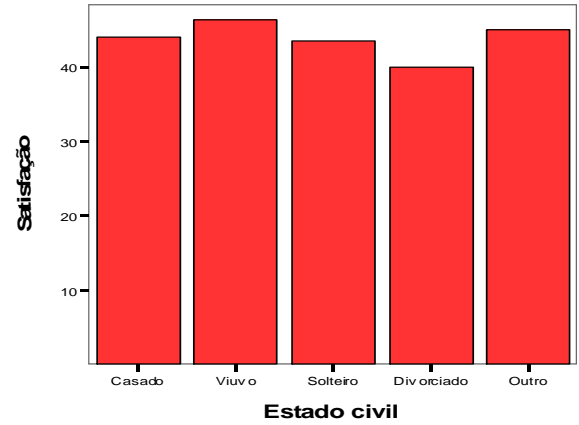
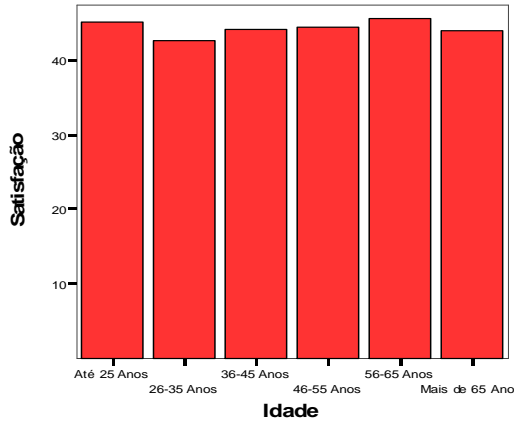
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Idade	Between Groups	101,194	31	3,264	1,217	,208
	Within Groups	624,716	233	2,681		
	Total	725,909	264			
Sexo	Between Groups	12,696	31	,410	1,783	,009
	Within Groups	53,530	233	,230		
	Total	66,226	264			
Estado civil	Between Groups	38,043	31	1,227	1,192	,232
	Within Groups	238,772	232	1,029		
	Total	276,814	263			
Habilitações Literárias	Between Groups	22,094	31	,713	1,669	,019
	Within Groups	99,469	233	,427		
	Total	121,562	264			
Profissão	Between Groups	388,526	31	12,533	1,328	,124
	Within Groups	2199,225	233	9,439		
	Total	2587,751	264			
Sector que trabalha	Between Groups	25,129	31	,811	,859	,685
	Within Groups	219,905	233	,944		
	Total	245,034	264			
Rendimento Mensal Bruto	Between Groups	28,188	31	,909	,904	,618
	Within Groups	234,415	233	1,006		
	Total	262,604	264			
Nº de Elementos do Agregado Familiar	Between Groups	61,170	31	1,973	1,273	,162
	Within Groups	361,071	233	1,550		
	Total	422,242	264			
No último ano quanto investiu	Between Groups	35,267	31	1,138	,937	,566
	Within Groups	282,748	233	1,214		
	Total	318,015	264			
Quantas vezes comprou	Between Groups	45,378	31	1,464	1,356	,108
	Within Groups	251,588	233	1,080		
	Total	296,966	264			
Há quanto tempo adquiriu o último produto	Between Groups	66,383	31	2,141	1,988	,002
	Within Groups	250,960	233	1,077		
	Total	317,343	264			
Antiguidade do cliente	Between Groups	78,918	31	2,546	1,320	,129
	Within Groups	449,217	233	1,928		
	Total	528,136	264			
Visitas mensais último ano	Between Groups	65,296	31	2,106	2,826	,000
	Within Groups	173,670	233	,745		
	Total	238,966	264			
Cliente de quantos Bancos alem CCAM Amares	Between Groups	100,653	31	3,247	3,210	,000
	Within Groups	234,677	232	1,012		
	Total	335,330	263			

Teste ANOVA para a fidelização

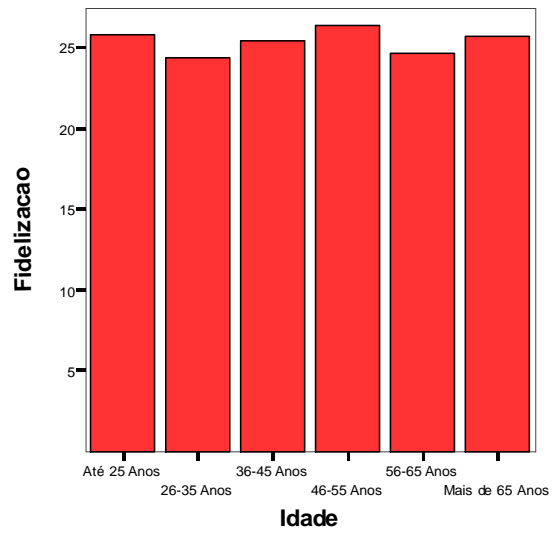
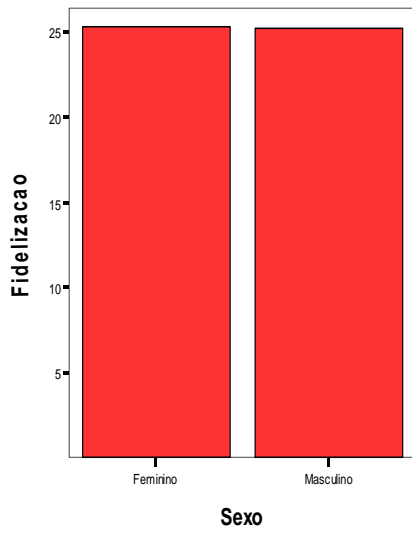
ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Idade	Between Group	91,958	25	3,678	1,378	,114
	Within Groups	635,190	238	2,669		
	Total	727,148	263			
Sexo	Between Group	8,263	25	,331	1,362	,123
	Within Groups	57,734	238	,243		
	Total	65,996	263			
Estado civil	Between Group	43,675	25	1,747	1,698	,023
	Within Groups	243,808	237	1,029		
	Total	287,483	262			
Habilitações Literárias	Between Group	16,958	25	,678	1,465	,047
	Within Groups	110,190	238	,463		
	Total	127,148	263			
Profissão	Between Group	552,435	25	22,097	2,602	,000
	Within Groups	2021,550	238	8,494		
	Total	2573,985	263			
Sector que trabalha	Between Group	36,630	25	1,465	1,678	,026
	Within Groups	207,855	238	,873		
	Total	244,485	263			
Rendimento Mensal Bruto	Between Group	43,204	25	1,728	1,896	,008
	Within Groups	216,917	238	,911		
	Total	260,121	263			
Nº de Elementos do Agregado Familiar	Between Group	121,837	25	4,873	3,917	,000
	Within Groups	296,148	238	1,244		
	Total	417,985	263			
No último ano quanto investiu	Between Group	62,606	25	2,504	2,353	,000
	Within Groups	253,269	238	1,064		
	Total	315,875	263			
Quantas vezes comprou o último produto	Between Group	34,695	25	1,388	1,261	,189
	Within Groups	261,896	238	1,100		
	Total	296,591	263			
Há quanto tempo adquiriu o último produto	Between Group	42,106	25	1,684	1,442	,085
	Within Groups	277,891	238	1,168		
	Total	319,996	263			
Antiguidade do cliente	Between Group	88,211	25	3,528	1,941	,006
	Within Groups	432,664	238	1,818		
	Total	520,875	263			
Visitas mensais último ano	Between Group	30,570	25	1,223	1,410	,099
	Within Groups	206,426	238	,867		
	Total	236,996	263			
Cliente de quantos Bancos alem CCAM Amares	Between Group	72,592	25	2,904	2,494	,000
	Within Groups	275,903	237	1,164		
	Total	348,494	262			

Variações não significativas da média da satisfação



Variações não significativas da média da fidelização



ANEXO IV

Balanço 2003

Activo		Situação Líquida + Passivo	
	2003/12		
Disponibilidades		Situação Líquida	
Disponibilidades	2.377.835		2003/12
Aplicações em Instituições de Crédito		Capitais Próprios	
Aplicações em Instituições de Crédito	17.400.717	Capital	6.248.700
Crédito Concedido		Reservas	3.189.511
Crédito Concedido	27.249.106	Resultados Transitados	-459.330
Crédito Vencido	1.011.479	Resultado do Exercício	1.804.731
Provisões para Crédito Vencido		Total da Situação Líquida	10.783.612
Provisões para Créditos de Cobrança Duvidosa	-131.638		
Provisões para Crédito Vencido	-510.715		
Aplicações em Títulos			
Devedores		Passivo	
Devedores	448.407		2003/12
Aplicações por Recuperação de Créditos	199.519	Débitos para com Instituições de Crédito	
Imobilizações Financeiras		A prazo ou com pré-aviso	0
Participações	2.815.518	Débitos para com Clientes	
Provisões para Participações	-275.384	Depósitos à Ordem	13.541.686
Partes de Capital em Empresas Coligadas	4.775	Depósitos a Prazo	20.809.082
Provisões para Partes de Capital em Empresas Coligadas	-4.750	Outros Depósitos	42.756
Imobilizações Incorpóreas		Depósitos de Poupança	6.463.226
Imobilizações Incorpóreas	129.233	Outros Débitos para com Clientes	
Amortizações Acumuladas - Imobilizações Incorpóreas	-129.233	Outros Débitos para com Clientes	65.259
Imobilizações Corpóreas		Débitos representados por Títulos	
Imobilizações Corpóreas	1.709.844	Outros Passivos	
Amortizações Acumuladas - Imobilizações Corpóreas	-583.222	Outros Passivos	73.337
Imobilizações e Curso		Provisões Diversas	
Capital Subscrito não Realizado		Para Riscos Gerais de Crédito	251.150
Outros Activos		Para Outros Riscos e Encargos	0
Contas de Regularização Activas		Títulos de Participação e Empréstimos Subordinados	
Contas de Regularização Activas	508.660	Contas de Regularização Passivas	
Total do Activo	52.220.151	Contas de Regularização Passivas	190.043
		Total do Passivo	41.436.539

Balço 2004

Activo		Situaço Líquida + Passivo	
	2004/12		
Disponibilidades			
Disponibilidades	2.434.245	Situaço Líquida	
Aplicaçoes em Instituio de Crdito			2004/12
Aplicaçoes em Instituioes de Crdito	22.206.078	Capitais Prprios	
Crdito Concedido		Capital	6.247.450
Crdito Concedido	28.296.705	Reservas	4.016.426
Crdito Vencido	1.831.597	Resultados Transitados	0
Provisoes para Crdito Vencido		Resultado do Exercicio	1.078.012
Provisoes para Crditos de Cobrança Duvidosa	-508.080	Total da Situaço Líquida	11.341.888
Provisoes para Crdito Vencido	-936.753		
Aplicaçoes em Títulos			
Devedores		Passivo	
Devedores	643.282		2004/12
Aplicaçoes por Recuperaço de Crditos	199.519	Débitos para com Instituioes de Crdito	
Imobilizaçoes Financeiras		A prazo ou com pré-aviso	0
Participaçoes	2.815.518	Débitos para com Clientes	
Provisoes para Participaçoes	-790.941	Depósitos à Ordem	14.815.453
Partes de Capital em Empresas Coligadas	4.775	Depósitos a Prazo	23.998.087
Provisoes para Partes de Capital em Empresas Coligadas	-4.750	Outros Depósitos	88.052
Imobilizaçoes Incorpóreas		Depósitos de Poupança	6.829.428
Imobilizaçoes Incorpóreas	129.233	Outros Débitos para com Clientes	
Amortizaçoes Acumuladas - Imobilizaçoes Incorpóreas	-129.233	Outros Débitos para com Clientes	45.069
Imobilizaçoes Corpóreas		Débito representados por Títulos	
Imobilizaçoes Corpóreas	1.716.001	Outros Passivos	
Amortizaçoes Acumuladas - Imobilizaçoes Corpóreas	-651.429	Outros Passivos	186.661
Imobilizaçoes em Curso		Provisoes Diversas	
Capital Subscrito não Realizado		Para Riscos Gerais de Crdito	269.775
Outros Activos		Para Outros Riscos e Encargos	0
Contas de Regularizaço Activas		Títulos de Participaço e Empréstimos Subordinados	
Contas de Regularizaço Activas	558.862	Contas de Regularizaço Passivas	
Total do Activo	57.814.628	Contas de Regularizaço Passivas	240.216
		Total do Passivo	46.472.741

Balço 2006

Activo	2006/12
Disponibilidades	0
Disponibilidades	3.079.586
Aplicações em Instituições de Crédito	0
Aplicações em Instituições de Crédito	29.672.461
Crédito Concedido	0
Crédito Concedido	30.310.869
Crédito Vencido	2.014.351
Provisões para Crédito Vencido	0
Provisões para Créditos de Cobrança Duvidosa	-227.176
Provisões para Crédito Vencido	-1.130.213
Aplicações em Títulos	0
Devedores	0
Devedores	562.121
Aplicações por Recuperação de Créditos	199.519
Imobilizações Financeiras	0
Participações	2.815.518
Provisões para Participações	-790.941
Partes de Capital em Empresas Coligadas	4.775
Provisões para Partes de Capital em Empresas Coligadas	-4.750
Imobilizações Incorpóreas	0
Imobilizações Incorpóreas	129.233
Amortizações Acumuladas - Imobilizações Incorpóreas	-129.233
Imobilizações Corpóreas	0
Imobilizações Corpóreas	1.742.724
Amortizações Acumuladas - Imobilizações Corpóreas	-754.804
Imobilizações em Curso	0
Capital Subscrito não Realizado	0
Outros Activos	0
Contas de Regularização Activas	0
Contas de Regularização Activas	656.656
Total do Activo	68.150.696

Situação Líquida + Passivo	
Situação Líquida	
	2006/12
Capitais Próprios	0
Capital	6.862.050
Reservas	5.756.125
Resultados Transitados	0
Resultado do Exercício	1.847.393
Total da Situação Líquida	14.465.569
Passivo	
	2006/12
Débitos para com Instituições de Crédito	0
A prazo ou com pré-aviso	0
Débitos para com Clientes	0
Depósitos à Ordem	16.128.610
Depósitos a Prazo	17.606.925
Outros Depósitos	910.746
Depósitos de Poupança	18.155.148
Outros Débitos para com Clientes	0
Outros Débitos para com Clientes	91.899
Débitos representados por Títulos	0
Outros Passivos	0
Outros Passivos	137.272
Provisões Diversas	0
Para Riscos Gerais de Crédito	292.437
Para Outros Riscos e Encargos	0
Títulos de Participação e Empréstimos Subordinados	0
Contas de Regularização Passivas	0
Contas de Regularização Passivas	362.091
Total do Passivo	53.685.127

Demonstração de Resultados

Demonstração de Resultados - 2003

	2003/12
Juros e Proveitos Equiparados	2.857.767
Juros e Custos Equiparados	-616.967
MARGEM FINANCEIRA	2.240.800
Comissões Recebidas	551.728
Lucros em Operações Financeiras	6.930
Outros Proveitos e Lucros	141.914
Comissões Pagas	-65.228
Prejuízos em Operações Financeiras	-7.084
Impostos	-215
Outros Custos e Prejuízos	-45.594
OUTROS RESULTADOS CORRENTES	582.449
PRODUTO BANCÁRIO	2.823.249
Custos com o Pessoal	-360.243
Fornecimento e Serviços de Terceiros	-360.955
GASTOS GERAIS ADMINISTRATIVOS	-721.198
CASH FLOW DE EXPLORAÇÃO	2.102.051
Ganhos Extraordinários	259.646
Perdas Extraordinárias	-72.640
CASH FLOW	2.289.057
Reposições e Anulações de Provisões	1.046.306
RESULTADO BRUTO TOTAL	3.335.363
Amortizações do Exercício	-82.353
Provisões do Exercício	-1.189.778
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	2.063.232
Impostos sobre Lucros do Exercício	-258.502
RESULTADO DO EXERCÍCIO	1.804.731

Demonstração de Resultados - 2004

	2004/12
Juros e Proveitos Equiparados	2.702.276
Juros e Custos Equiparados	-525.629
MARGEM FINANCEIRA	2.176.647
Comissões Recebidas	719.214
Lucros em Operações Financeiras	5.603
Outros Proveitos e Lucros	108.535
Comissões Pagas	-75.078
Prejuízos em Operações Financeiras	-5.248
Impostos	-4.727
Outros Custos e Prejuízos	-55.248
OUTROS RESULTADOS CORRENTES	693.050
PRODUTO BANCÁRIO	2.869.698
Custos com o Pessoal	-409.264
Fornecimento e Serviços de Terceiros	-387.049
GASTOS GERAIS ADMINISTRATIVOS	-796.313
CASH FLOW DE EXPLORAÇÃO	2.073.385
Ganhos Extraordinários	51.678
Perdas Extraordinárias	-68.326
CASH FLOW	2.056.737
Reposições e Anulações de Provisões	1.007.419
RESULTADO BRUTO TOTAL	3.064.155
Amortizações do Exercício	-68.206
Provisões do Exercício	-1.828.521
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	1.167.427
Impostos sobre Lucros do Exercício	-89.416
RESULTADO DO EXERCÍCIO	1.078.012

Demonstração de Resultados

Demonstração de Resultados - 2005

	2005/12
Juros e Proveitos Equiparados	2.838.990
Juros e Custos Equiparados	-609.184
MARGEM FINANCEIRA	2.229.807
Comissões Recebidas	648.265
Lucros em Operações Financeiras	5.836
Outros Proveitos e Lucros	156.318
Comissões Pagas	-75.395
Prejuízos em Operações Financeiras	-3.911
Impostos	-18.602
Outros Custos e Prejuízos	-36.996
OUTROS RESULTADOS CORRENTES	675.514
PRODUTO BANCÁRIO	2.905.321
Custos com o Pessoal	-457.348
Fornecimento e Serviços de Terceiros	-441.537
GASTOS GERAIS ADMINISTRATIVOS	-898.886
CASH FLOW DE EXPLORAÇÃO	2.006.435
Ganhos Extraordinários	15.482
Perdas Extraordinárias	-87.232
CASH FLOW	1.934.686
Reposições e Anulações de Provisões	1.249.180
RESULTADO BRUTO TOTAL	3.183.866
Amortizações do Exercício	-53.050
Provisões do Exercício	-1.692.332
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	1.438.484
Impostos sobre Lucros do Exercício	-169.885
RESULTADO DO EXERCÍCIO	1.268.599

Demonstração de Resultados - 2006

	2006/12
Juros e Proveitos Equiparados	3.274.863
Juros e Custos Equiparados	-884.358
MARGEM FINANCEIRA	2.390.505
Comissões Recebidas	637.862
Lucros em Operações Financeiras	6.755
Outros Proveitos e Lucros	285.518
Comissões Pagas	-93.027
Prejuízos em Operações Financeiras	-6.138
Impostos	-1.944
Outros Custos e Prejuízos	-127.673
OUTROS RESULTADOS CORRENTES	701.352
PRODUTO BANCÁRIO	3.091.857
Custos com o Pessoal	-558.908
Fornecimento e Serviços de Terceiros	-525.751
GASTOS GERAIS ADMINISTRATIVOS	-1.084.659
CASH FLOW DE EXPLORAÇÃO	2.007.198
Ganhos Extraordinários	30.395
Perdas Extraordinárias	-87.191
CASH FLOW	1.950.402
Reposições e Anulações de Provisões	2.101.858
RESULTADO BRUTO TOTAL	4.052.260
Amortizações do Exercício	-50.325
Provisões do Exercício	-1.845.734
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	2.156.201
Impostos sobre Lucros do Exercício	-308.808
RESULTADO DO EXERCÍCIO	1.847.393

Súmula de Indicadores Económicos - 2003

INDICADORES DE DIMENSÃO	
Activo Líquido	52.220.151
Activo Financeiro Remunerado	48.487.544
Imobilizado Líquido	3.666.781
Crédito Concedido Total	28.260.585
Crédito Vencido	1.011.479
Crédito Vencido há Mais de 90 Dias	665.077
Liquidez Total	19.778.551
Depósitos Totais de Clientes	40.856.750
Depósitos à Ordem	13.541.686
Depósitos a Prazo e de Poupança	27.315.064
Situação Líquida	10.783.612
INDICADORES DE EXPLORAÇÃO	
Margem Financeira	2.240.800
Margem Complementar	486.500
Produto Bancário	2.823.249
Custos Operacionais	735.089
Custos de Funcionamento	721.198
Cash-Flow	2.289.057
Resultados Líquidos	1.804.731
INDICADORES PRUDENCIAIS	
Solvabilidade Bruta	26,18%
Crédito Vencido / Crédito Concedido Total	3,58%
Crédito Vencido há mais 90 dias / Crédito Vencido	65,75%
Grau de Provisionamento do Crédito Vencido	50,49%
Crédito Vencido / Activo Líquido	1,94%
Crédito Concedido Total / Depósitos Totais de Clientes	69,17%
Imobilizado Líquido / Situação Líquida	34,00%
INDICADORES DE RENTABILIDADE	
Rentabilidade Margem Financeira	4,34%
Rentabilidade Margem Complementar	0,94%
Margem de Negócio	5,47%
Relevância dos Custos Operacionais	24,03%
Relevância dos Custos Com O Pessoal	11,77%
Relevância dos Custos de Funcionamento	23,57%

Súmula de Indicadores Económicos - 2004

INDICADORES DE DIMENSÃO	
Activo Líquido	57.814.628
Activo Financeiro Remunerado	55.411.906
Imobilizado Líquido	3.089.174
Crédito Concedido Total	30.128.302
Crédito Vencido	1.831.597
Crédito Vencido há Mais de 90 Dias	1.517.924
Liquidez Total	24.640.323
Depósitos Totais de Clientes	45.731.020
Depósitos à Ordem	14.815.453
Depósitos a Prazo e de Poupança	30.915.567
Situação Líquida	11.341.888
INDICADORES DE EXPLORAÇÃO	
Margem Financeira	2.176.647
Margem Complementar	644.136
Produto Bancário	2.869.698
Custos Operacionais	665.931
Custos de Funcionamento	796.313
Cash-Flow	2.056.737
Resultados Líquidos	1.078.012
INDICADORES PRUDENCIAIS	
Solvabilidade Bruta	24,55%
Crédito Vencido / Crédito Concedido Total	6,08%
Crédito Vencido há mais 90 dias / Crédito Vencido	82,87%
Grau de Provisionamento do Crédito Vencido	51,14%
Crédito Vencido / Activo Líquido	3,17%
Crédito Concedido Total / Depósitos Totais de Clientes	65,88%
Imobilizado Líquido / Situação Líquida	27,24%
INDICADORES DE RENTABILIDADE	
Rentabilidade Margem Financeira	3,96%
Rentabilidade Margem Complementar	1,17%
Margem de Negócio	5,22%
Relevância dos Custos Operacionais	18,94%
Relevância dos Custos Com O Pessoal	11,64%
Relevância dos Custos de Funcionamento	22,64%

Súmula de Indicadores Económicos - 2005

INDICADORES DE DIMENSÃO	0
Activo Líquido	63.181.467
Activo Financeiro Remunerado	61.152.690
Imobilizado Líquido	3.040.341
Crédito Concedido Total	30.394.891
Crédito Vencido	1.731.205
Crédito Vencido há Mais de 90 Dias	1.535.895
Liquidez Total	30.014.753
Depósitos Totais de Clientes	49.809.708
Depósitos à Ordem	16.270.825
Depósitos a Prazo e de Poupança	33.538.884
Situação Líquida	12.613.292
INDICADORES DE EXPLORAÇÃO	0
Margem Financeira	2.229.807
Margem Complementar	572.870
Produto Bancário	2.905.321
Custos Operacionais	744.088
Custos de Funcionamento	898.886
Cash-Flow	1.934.686
Resultados Líquidos	1.268.599
INDICADORES PRUDENCIAIS	0
Solvabilidade Bruta	25,08%
Crédito Vencido / Crédito Concedido Total	5,70%
Crédito Vencido há mais 90 dias / Crédito Vencido	88,72%
Grau de Provisionamento do Crédito Vencido	71,23%
Crédito Vencido / Activo Líquido	2,74%
Crédito Concedido Total / Depósitos Totais de Clientes	61,02%
Imobilizado Líquido / Situação Líquida	24,10%
INDICADORES DE RENTABILIDADE	0
Rentabilidade Margem Financeira	3,53%
Rentabilidade Margem Complementar	0,91%
Margem de Negócio	4,60%
Relevância dos Custos Operacionais	20,41%
Relevância dos Custos Com O Pessoal	12,55%
Relevância dos Custos de Funcionamento	24,66%

Súmula de Indicadores Económicos - 2006

INDICADORES DE DIMENSÃO	0
Activo Líquido	68.150.696
Activo Financeiro Remunerado	65.639.388
Imobilizado Líquido	3.012.522
Crédito Concedido Total	32.325.220
Crédito Vencido	2.014.351
Crédito Vencido há Mais de 90 Dias	1.477.652
Liquidez Total	32.752.046
Depósitos Totais de Clientes	52.801.428
Depósitos à Ordem	16.128.610
Depósitos a Prazo e de Poupança	36.672.819
Situação Líquida	14.465.569
INDICADORES DE EXPLORAÇÃO	0
Margem Financeira	2.390.505
Margem Complementar	544.835
Produto Bancário	3.091.857
Custos Operacionais	1.113.141
Custos de Funcionamento	1.084.659
Cash-Flow	1.950.402
Resultados Líquidos	1.847.393
INDICADORES PRUDENCIAIS	0
Solvabilidade Bruta	27,09%
Crédito Vencido / Crédito Concedido Total	6,23%
Crédito Vencido há mais 90 dias / Crédito Vencido	73,36%
Grau de Provisionamento do Crédito Vencido	56,11%
Crédito Vencido / Activo Líquido	2,96%
Crédito Concedido Total / Depósitos Totais de Clientes	61,22%
Imobilizado Líquido / Situação Líquida	20,83%
INDICADORES DE RENTABILIDADE	0
Rentabilidade Margem Financeira	3,51%
Rentabilidade Margem Complementar	0,80%
Margem de Negócio	4,54%
Relevância dos Custos Operacionais	24,79%
Relevância dos Custos Com O Pessoal	12,45%
Relevância dos Custos de Funcionamento	24,16%

