



PROJECTO PROFISSIONAL

SEGMENTAÇÃO NO BANCO POPULAR: A BANCA PESSOAL, UMA
APOSTA NA SEGMENTAÇÃO PARA A FIDELIZAÇÃO DO CONSUMIDOR
DO PRODUTO/SERVIÇO BANCÁRIO

AUTOR: Paulo Alexandre Barreira Anastácio

ORIENTADOR: Professor Doutor Gonçalo Nuno Caetano Alves

ESCOLA SUPERIOR DE AVEIRO, OUTUBRO, 2011

AGRADECIMENTOS

Aos meus Professores do IPAM, em particular ao meu orientador, o Professor Doutor Caetano Alves.

À Doutora Valentina, pela disposição constante e permanente em ajudar.

À Dr.^a Teresa Aragonez, pela disponibilidade e cooperação ao longo da realização deste trabalho.

Aos meus companheiros de mestrado, em especial ao Rui Marques e Aida Santos pela partilha da sua companhia nos momentos de alegria, ansiedade e na cumplicidade que nos uniu ao longo destes 2 anos.

Às colaboradoras do IPAM, em especial à Sandra Pinho, dos Serviços Académicos, pelo incentivo, persistência, paciência e carinho.

Aos meus colegas de trabalho, pelas dicas, conselhos e colaboração.

Ao Banco Popular, que me deu as condições para a realização deste trabalho.

RESUMO

Vivemos numa época sem precedentes em toda a nossa história. A crise instalou-se por todo o Mundo. As pessoas estão a perder a confiança nos políticos, governantes e mesmo nas empresas. Estamos a viver uma sociedade que perdeu os seus valores em troca do bem material. É necessários voltar às origens e voltar a acreditar nas pessoas, esse terá de ser de novo o investimento mais importante para a diferenciação e competitividade.

Para serem competitivas as empresas estas têm de valorizar o serviço ao cliente ajustando o processo de aprendizagem dos seus recursos humanos, enquanto componente indispensável à mudança organizacional.

O actual cenário macroeconómico, não mostra sinais de “perdão” ao sistema bancário, pelo que a confiança, maior activo da actividade bancária, está ferida.

Neste contexto, ao abordar o processo de segmentação no Banco Popular, como aposta para a fidelização do consumidor do produto e do serviço bancário, é imprescindível, analisar a satisfação dos clientes, com o papel da formação e dos colaboradores.

Com este projecto profissional pretende-se entender a satisfação dos clientes do segmento de Banca Pessoal no Banco Popular, na agência de Aveiro, procurar os factores que podem melhorar a relação com os clientes, visando a fidelização e propor um conjunto de medidas de intervenção que possam ser aplicadas, para melhorar o serviço e atendimento aos clientes do segmento em causa especificamente e dos clientes particulares em geral.

Nesse sentido, é apresentado um estudo do segmento de Banca Pessoal do Banco Popular, agência de Aveiro, para se tentar perceber as implicações do relacionamento do gestor com o consumidor do produto/serviço bancário.

Palavras-chave: Segmentação de clientes; Fidelização de clientes; Serviço a Clientes; Marketing Relacional; Marketing Bancário.

ABSTRACT

We live in an unprecedented time in our history. The crisis was installed throughout the world. People are losing confidence in politicians, government officials and even in business. We are living in a society that has lost its values in exchange of good material. It is necessary to return back to their roots and to believe in people, this must again be the most important investment for the differentiation and competitiveness.

The current macroeconomic scenario, shows no signs of "forgiveness" to the banking system, so the trust assets of the largest banking business, is wound.

In this context, to address the segmentation process at Banco Popular, as a bet for the loyalty of the consumer product and banking, it is essential to analyze customer satisfaction with the role and training of employees.

With this professional project is aimed to understand customer satisfaction in the segment of Personal Banking at Banco Popular, in the agency of Aveiro, seeking the factors that can improve customer relationships, loyalty and aimed at proposing a set of intervention measures that can be applied to improve service and customer care segment in question specifically and private clients in general.

Therefore, it is presented a study of the personal banking segment of Banco Popular de Aveiro, to try to understand the implications of the manager's relationship with the consumer product / service banking.

Keywords: Customer Segmentation; Customer Loyalty; Customer Service; Relationship Marketing; Banking Marketing.

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	2
RESUMO	3
ABSTRACT	4
ÍNDICE GERAL	5
ÍNDICE DE TABELAS	7
ÍNDICE DE FIGURAS	11
1. CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	12
1.1. Domínio e Foco do Projecto Profissional	14
1.2. Problemas e Questões de Pesquisa	17
1.3. Campo de Aplicação	21
1.4. Breve Caracterização do Banco Popular Portugal, SA	21
1.5. Caracterização do Serviço de Banca Pessoal no Popular Portugal	22
1.6. Justificação do Projecto Profissional	26
2. CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA	28
2.1. Marketing Bancário	28
2.2. Marketing Serviços	30
2.3. Marketing Relacional	32
2.4. Segmentação de Mercado	33
2.5. Segmentação e Fidelização de Clientes	37
2.6. Fidelização de Clientes	38
3. CAPÍTULO III – METODOLOGIA	42
3.1. Abordagem Metodológica	42
3.2. População e Amostra	43

3.2.1.	População	43
3.2.2.	Amostra	44
3.3.	Seleccção da População de estudo	45
3.4.	Recolha de Dados.....	46
4.	CAPÍTULO IV – TRABALHO DE CAMPO.....	48
4.1.	Desenvolvimento do Inquérito por Questionário	48
4.2.	Pré-Teste.....	49
4.3.	Envio dos Inquéritos por questionário	50
4.4.	Limitações do Método.....	51
4.5.	A Pesquisa de campo.....	52
4.6.	Análise e Tratamento de Dados – SPSS.....	52
4.7.	Paradigma da metodologia da pesquisa	53
5.	CAPÍTULO V – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	55
6.	CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FUTURAS	88
6.1.	Conclusões.....	88
6.2.	Considerações Futuras	91
7.	CAPÍTULO VII – PROPOSTA DE VALOR.....	95
	BIBLIOGRAFIA.....	139
	NETGRAFIA	142
	ANEXOS	143

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Sexo dos inquiridos.....	55
Tabela 2: Idade dos inquiridos.....	56
Tabela 3: Estado Civil	56
Tabela 4: Número de filhos	57
Tabela 5: Situação Profissional.....	58
Tabela 6: Habilitações Académicas	59
Tabela 7: Escalas de Rendimentos Anuais por agregado Familiar	59
Tabela 8: Idade vs. Estado Civil.....	60
Tabela 9: Sexo vs. Habilitações Académicas	61
Tabela 10: Habilitações Académicas vs. Escalas Rendimento	61
Tabela 11: Situação Profissional vs. Habilitações Académicas.....	62
Tabela 12: Quando o meu gestor de cliente promete fazer alguma coisa com determinado prazo, ele cumpre-o.	64
Tabela 13: O meu gestor de cliente realiza o serviço correcto à primeira vez.....	65
Tabela 14: Os colaboradores da minha agência têm o conhecimento e as capacidades exigidas para realizarem o serviço solicitado	65
Tabela 15: Na minha agência, os serviços são prestados com proveito e sem demora	66
Tabela 16: O Banco oferece-me taxas e tarifas bancárias competitivas	67
Tabela 17: A agência atende sempre às minhas expectativas	67
Tabela 18: Se alguém me perguntasse, eu recomendaria a minha agência como parceira para os serviços/produtos	68

Tabela 19: Se fosse fácil e sem grandes burocracias, eu mudava de banco levando todos os meus serviços/produtos imediatamente.....	69
Tabela 20: Eu tenho a intenção de continuar com os produtos e serviços adquiridos	69
Tabela 21: Eu tenho a intenção de continuar a comprar novos produtos e serviços, sempre que me forem apresentados e corresponderem ao meu interesse	70
Tabela 22: A página electrónica (site) do meu banco e o seu conteúdo são excelentes.	71
Tabela 23: A minha agência possui um bom atendimento telefónico	72
Tabela 24: De um modo geral, sinto-me bem com a qualidade de serviço proporcionado pela minha agência.....	72
Tabela 25: Em suma, eu estou extremamente satisfeito com a minha agência	73
Tabela 26: Nos últimos 6 meses, teve algum problema/contrariedade com a sua agência.....	73
Tabela 27: Qual foi seu nível de satisfação com a resolução do problema/contrariedade	74
Tabela 28: Os colaboradores da agência estão sempre disponíveis para ajudar-me..	75
Tabela 29: Os colaboradores da agência atendem-me com especial cortesia.....	75
Tabela 30: Os colaboradores da agência proporcionam-me uma atenção individual .	76
Tabela 31: Os colaboradores da agência reconhecem as minhas necessidades financeiras.....	77
Tabela 32: Os colaboradores da minha agência possuem uma boa aparência e veste-se de forma adequada	78
Tabela 33: O meu gestor de cliente oferece-me uma gama completa de produtos e serviços.	78
Tabela 34: A agência possui facilidades de acesso, estacionamento e um visual agradável e moderno	79

Tabela 35: O banco possui uma rede de agências bancárias que me proporcionam conveniência pela sua localização.	80
Tabela 36: Os extractos bancários do banco são fáceis de entender	81
Tabela 37: Sempre que preciso de usar procura uma máquina de multibanco do Banco Popular.	82
Tabela 38: Que familiares possuem produtos/serviços com o Banco Popular (agência de Aveiro)?.....	82
Tabela 39: Possui conta noutra banco?	83
Tabela 40: Em caso positivo, considera a agência.....	83
Tabela 41: Qual o aspecto que mais valoriza na relação com a sua agência? - Ser de confiança.....	84
Tabela 42: Qual o aspecto que mais valoriza na relação com a sua agência? – Atendimento.....	85
Tabela 43: Qual o aspecto que mais valoriza na relação com a sua agência? – Informar com Clareza	85
Tabela 44: Qual o aspecto que mais valoriza na relação com a sua agência? - Solidez	85
Tabela 45: Qual o aspecto que mais valoriza na relação com a sua agência? – Taxas de juro nos empréstimos.....	85
Tabela 46: Qual o aspecto que mais valoriza na relação com a sua agência? - Taxas de juro nos depósitos.....	86
Tabela 47: Qual o aspecto que mais valoriza na relação com a sua agência? – Eficiência	86
Tabela 48: Costuma comprar Serviços/produtos recomendados pela agência	87
Tabela 49: Expressões a Evitar vs. a Usar.....	103
Tabela 50: Fases da Organização de uma visita comercial	105
Tabela 51: Cuidados na Comunicação e Apresentação	106

Tabela 52: Tipos de Clientes e Comportamentos	111
Tabela 53: Caso Particular – Banca Pessoal.....	112
Tabela 54: Exemplos de procedimentos	115
Tabela 55: Determinação do Perfil do Cliente	122
Tabela 56: Apresentação de Soluções	126
Tabela 57: Tratamento de Objecções	127
Tabela 58: Exemplos e Procedimentos.....	130
Tabela 59: Exemplos de frases que conduzem ao Fecho.....	131
Tabela 60: Exemplos de Frases de Despedida	134
Tabela 61: Pontos Chaves do Atendimento	134
Tabela 62: Pontos Chaves da Venda	135

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Importância do Segmento da Banca Popular:.....	23
Figura 2: Dados demográficos do Segmento Banca Pessoal:	25
Figura 3: Dados Demográficos – Nível de Ensino	25
Figura 4: Saldos à ordem por número de contas	26
Figura 5: Motivos da perda de Clientes	98
Figura 6: Esquema de responsabilidades	115
Figura 7: Dados do Banco Popular	125

1. CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

Desde 2008 enquanto funcionário do Banco Popular na Agência de Aveiro, o serviço prestado aos clientes, quando comparado com experiência profissional anterior noutra instituição financeira, em nada era semelhante. Na outra instituição todos os colaboradores tinham uma ideia diferente, não só da importância que o cliente deveria ter para a instituição, como também do papel da organização no sentido guiar os colaboradores para atingir e ir ao encontro das expectativas dos clientes.

Por esse motivo, um turbilhão de ideias estavam presentes, a mudança, fez notar a falta e ao mesmo tempo notar a importância de, nesta nova instituição ter de haver uma qualquer forma de se ter uma base de conhecimento do cliente capaz de, numa transição como a ocorrida comigo, poder facilmente aceder a um conjunto de informações sobre os clientes da Instituição.

Foi notado uma vontade implícita de mudança na instituição, mas também uma inércia no que conhecia e que acreditava ser verdade, o cliente é a o activo mais importante de qualquer negócio.

Contudo uma pergunta constante: Como é que um banco pode conhecer seus clientes, já que eles são aos milhares? Como se pretende continuar aumentar a base de clientes, sem perder a qualidade de serviço e sobretudo conhecer os clientes que realmente são potencialmente rentáveis ao Banco?

Em termos profissionais, isso pareceu-nos impossível, no entanto em 2009, coincidente com entrada no IPAM, o Banco Popular Portugal lança o serviço de Banca Pessoal, destinado a um segmento específico de cliente, caracterizado pela detenção de um determinado património financeiro em que as agências localmente teriam de trabalhar, o que representava para mim, uma mudança.

No seguimento deste trabalho, iremos abordar a questão da segmentação e do Marketing Bancário, no sentido de entender que os Bancos no sector dos serviços, pela especificidade da sua actividade, mais do que outra qualquer actividade,

precisam de conhecer as necessidades dos seus clientes, pelo que é precisamente com a segmentação que os bancos irão encontrar os nichos de mercados que satisfaçam as suas necessidades de lucro.

A evolução do Marketing, nas suas várias fases e épocas, levou a uma transformação na forma como se olha o mercado. Um olhar diferente levou as empresas a focarem-se mais no cliente do que no produto, sendo que o conceito de Marketing Relacional, nos levou a perceber que estas conseguirão obter mais lucro e rentabilidade das suas operações se aumentarem o relacionamento com os clientes existentes e os envolverem nos seus processos, procurando a sua fidelização.

É com base neste conhecimento que se resumem as intenções de desenvolver este Projecto Profissional. Assim, torna-se de grande relevo e importância a retenção e fidelização dos clientes existentes e rentáveis.

Os Bancos têm a facilidade, através das suas redes de agências, de realizar o atendimento e o relacionamento com os clientes, contudo um atendimento personalizado apenas será possível se dentro imensa da base de clientes houver uma definição clara dos clientes que poderão trazer mais lucro ao Banco e nesses clientes, apostar num serviço e atendimento mais personalizado e de qualidade que atenda de facto às necessidades dos clientes.

Em 2009, o Banco Popular Portugal reformulou sua estratégia para a sua carteira de clientes particulares e destes os detentores de património superior a 45.000 euro, por considerar estes clientes de forma ampla, os potenciais clientes capazes de incrementar a rentabilidade pelo tipo e quantidades de operações bancárias que podem vir a realizar, desenvolvendo um serviço específico para estes clientes, chamado de Serviço de Banca Pessoal.

É precisamente sobre este segmento e este serviço que é elaborado este Projecto Profissional no sentido de apresentar uma mudança de comportamento por parte do Banco junto do seu activo mais importante, os clientes.

Este Projecto está dividido em seis capítulos. No primeiro capítulo, a Introdução, é feita uma abordagem do domínio, foco e a justificação do Projecto. No

segundo capítulo, Revisão Bibliográfica, é realizada a contextualização teórica dos pontos chave que o Projecto pretende estudar. No terceiro capítulo, a Metodologia, aborda-se a população e a amostra do estudo. No capítulo quarto, Trabalho de Campo, resume-se os passos tidos para o inquérito realizado. Já no capítulo quinto, Análise e Discussão de Dados, são analisados os resultados obtidos dos respectivos inquéritos e por fim o capítulo seis, são efectuadas as conclusões e apresentada a proposta de valor.

1.1. Domínio e Foco do Projecto Profissional

Domínio:

O presente Projecto Profissional centra o âmbito do seu domínio no Marketing Relacional com relação ao Marketing de Serviços.

Segundo Cota (2006) a preocupação Marketing centra-se nas trocas, que se dão entre uma empresa, os seus clientes, e a qualidade e o serviço prestado. O Marketing de Serviços é ao mesmo tempo Marketing Relacional, o que significa que uma participação activa das pessoas intervenientes no processo dá origem ao serviço (colaboradores do atendimento, vendedores), porque além de serem o principal e permanente sustentáculo da empresa, precisam de ser envolvidos num estado de espírito global de Marketing, onde existe lhes é exigido uma forte componente técnica e pessoal.

Para Christopher (1994), ao longo da evolução do Marketing, têm-se assistido a grandes mudanças nas actividades de Marketing. No passado o Marketing centrava-se em captar clientes e não retê-los. O Marketing hoje baseia-se sobretudo no aspecto da retenção de cliente. Com foco exclusivamente nos produtos de consumo, o Marketing era assim descrito nos anos cinquenta. No entanto já nos anos oitenta, o foco começou a dirigir-se para o sector dos serviços, área a qual era dada pouca atenção devido à sua insignificante importância dada economia mundial.

De acordo com mesmo autor, o Marketing Relacional, baseia-se:

Retenção dos clientes;

Planeia uma visão a longo prazo;

Coloca a ênfase no serviço prestado ao cliente;

Implica um alto compromisso com os clientes;

Necessita de grande contacto com os clientes;

Destaca a qualidade como uma preocupação de todos.

O conceito de Marketing Relacional e toda a sua envolvimento é, nos dias de hoje, assumido como imprescindível para o progresso das empresas na liderança dos mercados onde actuam. Hoje incontornavelmente assiste-se à rápida aceitação de novos produtos e serviços e à luta aguerrida pela fidelidade do cliente. Assim de acordo com Gordon (1999), as relações duradouras está muito patente.

Para o mesmo autor, o Marketing Relacional assume-se como um sistema permanente de identificar e desenvolver, junto com os clientes, novos valores no sentido de partilhar o fruto dessa relação durante toda uma vida.

Como tal, a fidelização dos clientes tem-se tornado um evento cada vez mais problemático e instável. Esta fidelização dos clientes em relação às empresas, aos produtos que dispõe e à marca que representa, são de tal importância que nela assenta a própria continuidade e sustentabilidade na vida empresarial. Às empresas torna-se imprescindível, não só acompanhar este desenvolvimento, como o de se relacionarem mais activamente com os seus clientes, associando criatividade, novas formas de atendimento, e um contacto mais próximo.

Uma análise mais aprofundada sobre o comportamento actual do mercado em relação às estratégias utilizadas para venda de produtos e serviço e a fidelização dos clientes é fundamental. Nesta procura, devem-se considerar a utilização dos recursos disponíveis nos serviços e, principalmente, valorização como maior activo oferecendo-lhes o que há de melhor em atendimento, fidelizando-os e encantando-os para uma parceria cada vez mais duradoura. Cobra (2000).

As empresas, sobretudo as Instituições Financeiras, os Bancos, procuram sempre a melhoria dos seus resultados. Esse crescimento económico deverá permitir a sua sustentabilidade financeira para vencerem num sector cada vez mais competitivo, dinâmico e em constante mutação, pese embora fortemente regulamentado pelo Banco de Portugal e pelo Banco Central Europeu.

Foco:

A segmentação como aposta para a fidelização do consumidor do produto/serviço bancário

“A segmentação de mercado pode ser definida como o processo de divisão de um mercado em subconjuntos distintos de consumidores com necessidades ou características comuns. Constitui-se em técnica de marketing que visa formar grupos homogéneos de consumidores dentro de um mercado muito vasto e heterogéneo”. Schiffman e Kanuk et al. (2000 como citado Marcos Chaves em, 2001, p.40)

Assim, torna-se expectável que com a segmentação, permitirá que o Banco consiga dar um melhor atendimento mais personalizado, ao segmentar a sua carteira de clientes, na perspectiva de obter maior rentabilidade. Ao dividir os clientes por categorias o Banco Popular terá condições de estabelecer o tipo de oferta ao nível de produtos ou serviço que lhes poderá vir a oferecer, indo desta forma ao encontro dos interesses dos seus clientes.

Para Cobra (2000) o uso da segmentação na actividade bancária serve não só para chegar mais perto dos clientes, como também para os fidelizar. Afirmar ainda que as técnicas de segmentação no sector financeiro podem adequar a oferta de produtos e serviços aos interesses dos clientes, sendo que esse investimento em segmentação em micro-marketing é árduo mas trará resultados aos Bancos.

Já para Drucker (1998) o objectivo da fidelização é tentar manter os clientes, mantendo mínimas as possibilidades de fuga destes para a concorrência e desta forma obter o máximo de rentabilidade de cada um.

Assim podemos concluir que para tal as empresas, e os Bancos em particular, devem tentar ligar-se aos seus clientes, através da criação e desenvolvimento de laços e afinidades assentes numa relação até emocional. Este tipo de relacionamento é algo que irá pressupor grandes investimentos de tempo, e que apenas se obtêm com atitudes e comportamentos que transmitam confiança, factor importante no sector bancário, respeito, e atenção num claro processo contínuo de procura de fidelidade.

Os Bancos procuram a melhoria nos seus resultados económicos, esse crescimento económico permitirá a sua sustentabilidade financeira para vingarem num sector cada vez mais competitivo, dinâmico e em constante mutação, pese embora fortemente regulamentado.

1.2. Problemas e Questões de Pesquisa

Assiste-se, diariamente à deslocação dos clientes ao Banco de forma a executarem as suas operações bancárias, sendo que a grande maioria nem sequer sabe o nome do colaborador que o atendeu.

Do dia-a-dia, concluímos que, quando os clientes são contactados para falar de algum produto ou serviço, estes por vezes não reconhecem o Banco.

Sendo assim, o cliente não pensará duas vezes até trocar de Banco e encerrar a sua conta.

Notamos que as maiores dificuldades enfrentadas pelas empresas são a dificuldade em detectar as necessidades dos clientes. O facto de os clientes receberem o mesmo tratamento não constitui um factor positivo para detectar as respostas para as questões acima. O estudo dos modelos de relacionamento e o foco individualizado no cliente poderão construir uma nova formulação para o sucesso das empresas.

As problemáticas para o desenvolvimento deste projecto profissional surgem fundamentalmente da análise, entre outros, de dois artigos científicos a saber:

“A gestão de conhecimento e o Marketing interno na potencialização do CRM”, por Santos e Freitas (2006) e “ O Marketing Relacional e a fidelização de clientes – Estudo aplicado ao termalismo português” por Antunes e Rita (2007).

Destes artigos, ressalvo a clara importância dada à procura da gestão, disseminação e utilização do conhecimento do cliente por toda a organização com a finalidade de se criar uma só visão sobre o cliente. Este conhecimento, esta partilha de informação, é de tal forma importante que pode possibilitar à organização uma interacção com o cliente, mantendo-o motivado fidelizando-o. Este conhecimento intitulado por tático, no caso do primeiro artigo, é um conhecimento mais pessoal e difícil de se obter. Deve ser obtido ao longo de toda a vida útil do cliente, é demorado mas gera “frutos” que permitem a sustentabilidade de uma organização.

Os mesmo autores, concluem que, uma conjugação entre processos e visão centrada no cliente, terá forçosamente de levar a uma mudança organizacional, que implicará a empresa não só a nível externo, mas sobretudo interno, onde todas as áreas sem excepção de devem envolver e onde os colaboradores são ponto-chave na neste processo. Em suma a focalização tem de passar do produto para o cliente, pois assim dará à empresa uma visão estratégica de longo prazo, conseguindo elevar o envolvimento do cliente, criando elevadas barreiras à sua saída e sobretudo alavancar esta vantagem competitiva muito difícil de imitar pela concorrência.

O grande ponto de partida deste projecto profissional será a gestão partilhada do conhecimento do cliente, com vista à sua satisfação, à qualidade de atendimento para a fidelização e rentabilização. Não basta ligar ao cliente apenas quando é preciso para vender um produto ou um serviço, o cliente precisa de ser envolvido a um nível emocional, o que permitirá obter um conhecimento ainda mais profundo sobre o cliente, gerando empatia, confiança, fidelizando-o no tempo.

Verificando-se a oportunidade de desenvolvimento de uma proposta de valor será claramente direccionada para o local da realização do projecto profissional, onde analisando a satisfação dos clientes do segmento da Banca Pessoal, averiguar a necessidade de alterar e por conseguinte formular um Manual de Boas Práticas que sirva o interesse do Banco e dos clientes, na prossecução dos seus objectivos

comerciais para este segmento. Tentar de igual modo aferir se a colaboração com o cliente, numa base de confiança mútua, mantendo um contacto para além do transaccional poderá trazer a retornos ao nível da rendibilidade?

O Banco lançou em Abril 2009 o serviço de Banca Pessoal, que é definido mais detalhadamente à frente neste trabalho. Trata-se de uma segmentação fundamentada, exclusivamente no factor socioeconómico. Esta aposta, vem claramente no âmbito da grave crise económica que assola toda a Europa sobretudo o nosso país. As directrizes são simples, apostar num segmento com capacidade económica, geridas pelas agências locais, com património mínimo 45.000 euro (quarenta e cinco mil euro) de forma à sua rentabilização, uma vez que outros segmentos económicos mais baixo atravessam com gravidade esta fase do mercado Mundial.

Em Espanha, sede do Banco Popular (Banco Popular, 2011¹), este serviço e esta segmentação existem mas definidas em agências físicas, um Banco próprio “Banca Personal”, agências especializadas neste conceito, sendo que em moldes diferentes, nomeadamente quanto ao património financeiro, uma vez que o ponto de partida em Espanha é de 300.000,00 euro (trezentos mil euro) e as áreas de intervenção passam pela Planificação fiscal e Patrimonial, Serviços de Investimentos Imobiliários, Serviço de Corporate Finance (oferta de soluções eficazes nos processos de reestruturação financeira, transacções de acções, activos e planos de investimento), Serviço de Património Artístico (oferta de várias possibilidades de investimentos ou desinvestimento em património artístico, ou sugestão dos melhores canais de venda) e ainda Serviço de Investimentos não Convencionais (com oferta de operações de Sale & Lease Back, Private Equity, energias renováveis, Micro-finanças entre outros), em suma o cliente deste segmento necessita de soluções financeiras e assessoria especializada

1. Mas como integrar este conhecimento?
2. Como manter um histórico de contactos personalizados?
3. Como saber a todo o momento o que já foi falado, dito ao cliente?

¹ Revista (+) Popular, informação interna. N. 19, Março, 2011

4. Como será possível obter satisfação do cliente, a confiança e o seu compromisso?

Às empresas torna-se imprescindível, não só acompanhar este desenvolvimento, como o de se relacionarem mais activamente com os seus clientes, associando criatividade, novas formas de atendimento, e um contacto mais próximo. Estas são ferramentas que farão a diferença para a fidelização e para o serviço a clientes. Cobra (2000).

Esta dedicação ao conhecimento do cliente enquanto indivíduo traduz-se na ferramenta ideal para a fidelização.

Como tal a análise dos clientes escolhidos pelo banco será estruturada dentro dos seguintes problemas e questões:

1. Que critérios foram adoptados pelo Banco Popular, para a segmentação apresentada?
2. Quais os principais produtos/serviços que foram escolhidos para a segmentação identificada?
3. Qual a opinião dos clientes escolhidos na segmentação com a oferta do banco?
4. Haverá efeitos directos com a apresentação da melhoria no atendimento ao cliente?
5. Será que um contacto mais próximo com o cliente permitirá conhecê-lo melhor?
6. Poderá essa proximidade, facilitar a determinação mais clara do perfil do cliente?
7. Um melhor conhecimento do cliente poderá aumentar a fidelização?
8. Conseguir-se-á antecipar e detectar as necessidades do cliente?
9. Como manter uma base de dados personalizada sobre os contactos da empresa ao cliente e do cliente à empresa?

A resposta a estas questões permitirá no final avaliar o processo de segmentação do Banco Popular, e permitirá criar algo, sendo esse o fundamento do meu projecto profissional.

1.3. Campo de Aplicação

O campo de aplicação deste projecto profissional será o Banco Popular Portugal, SA na Agência de Aveiro identificada com o número 111, sita na Av. Dr. Lourenço Peixinho, nº 169. A escolha deste Banco e desta Agência justifica-se pelo facto de ser a segunda maior e mais velha agência do País e por pretender abordar e analisar um serviço recentemente lançado pelo Banco ao nível da segmentação de clientes, o serviço Banca Pessoal. Pretendo à luz de uma revisão bibliográfica e de experiencia “in loco” dar um contributo de forma construtiva à eventual melhoria nos processos e serviço de forma a obter maior fidelização dos clientes e por consequência maior rentabilidade dos clientes.

1.4. Breve Caracterização do Banco Popular Portugal, SA.

O Banco Popular Portugal, SA (<http://www.bancopopular.pt>) foi constituído em 2 de Julho de 1991, estando matriculado na Conservatória do Registo Comercial de Lisboa, sob o número 2.396. O Número de Identificação de Pessoa Colectiva (NIPC) é 502 607 084. Tem o capital social de 376.000.000 de euros. A sede social é na Rua Ramalho Ortigão, 51, em Lisboa. O Banco adoptou a actual denominação social em Setembro de 2005 em detrimento da anterior denominação BNC - Banco Nacional de Crédito, SA. O Banco Popular Portugal participa no Fundo de Garantia de Depósitos. Foi fundado em 14 de Julho de 1926, e está inscrito no Registo Comercial de Madrid, tomo 174, fólio 44, folha 5.458, inscrição 1ª. É membro do Fundo de Garantia de Depósitos em Instituições Bancárias. A sede social fica situada na Calle Velázquez, 34. 28001 Madrid. Detém participações em empresas coligadas (filiais) e em empresas associadas, cujas aquisições foram efectuadas com intenção de intervenção na gestão

das empresas, quer pela existência de ligações quer por complementaridade com a sua actividade.

São consideradas empresas filiais as participações de capital superior a 50% em que seja exercido controlo pelo Banco. As empresas associadas são investimentos de carácter duradouro, cuja participação do Banco no seu capital se situa entre 20% e 50% e em relação às quais não existe uma relação de domínio. A estrutura do grupo de empresas nas quais o Banco detém uma participação directa, superior ou igual a 20%, é a seguinte:

Popular Factoring, SA.

Popular Gestão de Activos – Sociedade Gestora Fundos de Investimento, SA.

Popular Gest, Gestão de Imóveis, Lda.

1.5. Caracterização do Serviço de Banca Pessoal no Popular Portugal

O que é:

A Banca Pessoal (segmento afluente) é um serviço que o Banco Popular coloca à disposição dos seus clientes, assente num tratamento personalizado, e num conjunto de soluções adequadas às necessidades de cada indivíduo, trata-se de dar valor acrescentado ao cliente pela atenção personalizada.

Objectivos:

Através da gestão comercial deste segmento, pretende-se adequar as necessidades individuais de cada cliente, através de uma carteira de produtos ajustados a essas necessidades de forma a gerar rentabilidade para o Banco, perseguindo uma maior satisfação por conseguinte obter fidelização dos clientes, por conseguinte maior vinculação pelo incremento da venda cruzada, gerando maior valor ao cliente, obtendo o Banco maior rentabilidade.

Caracterização do Segmento Desejado:

Clientes particulares das agências locais, cujo património financeiro identificado seja igual ao superior a 45.000,00 euro (quarenta e cinco mil euro).

Caracterização do Cliente de Banca Pessoa:

Clientes com recursos estáveis, que procurem qualidade no atendimento e atenção, que possuam conhecimentos financeiros acima da média, procurem soluções diferenciadas para os seus investimentos ou aplicações, que exigem rigor.

Potencial de Segmentação:

Nos moldes acima referidos o potencial do segmento para o Banco Popular representa o seguinte, de acordo com a figura em baixo:

Figura 1: Importância do Segmento da Banca Popular:



Fonte: Banco Popular (2009)

O segmento em dados financeiros:

Este segmento representa 3,6% dos clientes particulares do Banco Popular os quais detêm 39% do património, ou seja 1.689 Milhões de euro, o que equivale a uma média de 166 mil euro por cliente.

Estão identificados 10.159 clientes.

Peso deste segmento no Banco Popular:

Ao nível dos activos sobre o total do Banco este segmento apresenta os seguintes dados à data de Outubro 2009:

- Depósitos a Prazo: 40%
- Fundos de Investimento: 56%
- Seguros Financeiros: 52%
- Títulos: 45%

Em suma, entende-se os motivos do Banco pretender acrescentar valor a este segmento através de uma política de proximidade através de:

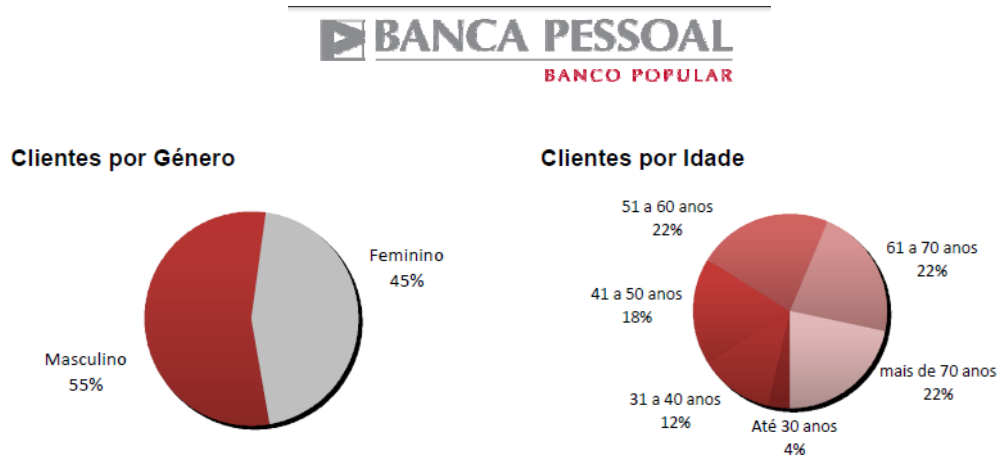
- Melhor serviço e Atenção ao cliente;
- Gerar confiança através do Conhecimento;
- Qualidade e Personalização no Atendimento;
- Identificação das necessidades.

Para execução dos objectivos deste serviço, foi estipulado que o mesmo seria desenvolvido através dos colaboradores Gestores Particulares ao qual é exigido disponibilidade, proximidade, idoneidade, pró-actividade, credibilidade e objectividade.

São ainda alocados alguns meios para que sejam conseguidos os objectivos, nomeadamente formação sobre os produtos, mercados financeiros e outras formações relativamente à aplicação bancária do Banco. É ainda prometida formação relativa a fiscalidade, Gestão do Tempo, Técnicas de Negociação, produtos de Investimento entre outros.

Alguns dados estatísticos:

Figura 2: Dados demográficos do Segmento Banca Pessoal:

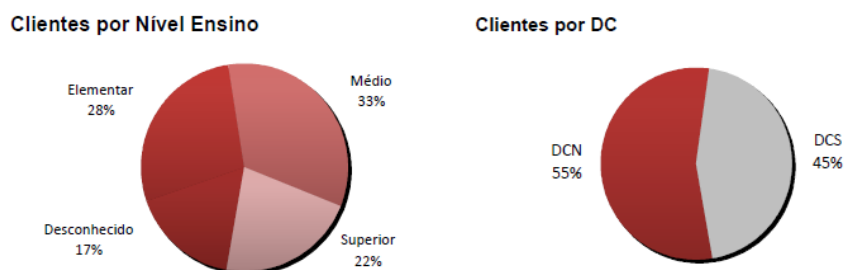


Fonte: Banco Popular (2009)

Cliente por Género: No que diz respeito aos clientes por género, neste segmento, a nível nacional, 55% dos clientes são do sexo masculino sendo que 45% dos clientes são do sexo feminino.

Cliente por Idade: Em relação à idade apenas 4% dos clientes do segmento tem menos de 30 anos, 12% tem idade compreendida entre os 31 e os 40 anos. Entre os 41 e os 50, representam 18% e curiosamente entre os 51 a 60, 61 a 70% e com mais de 70 anos, representa 22%.

Figura 3: Dados Demográficos – Nível de Ensino

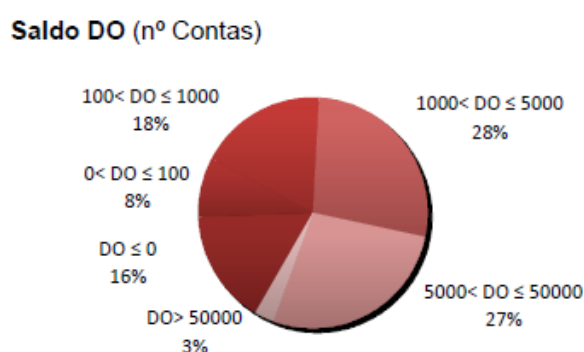


Fonte: Banco Popular (2009)

Cliente por nível de ensino: Em relação ao nível de ensino, em 17% do segmento apresenta nível desconhecido, 28% declararam possuir o nível elementar, sendo que 33% assumem ter nível médio e 22% assumem ter nível superior.

Cliente por direcção Comercial (DC): Neste parâmetro 55% dos clientes pertencem à área da Direcção Comercial Norte (DCN) e 45% à Direcção Comercial Sul (DCS).

Figura 4: Saldos à ordem por número de contas



Fonte: Banco Popular (2009)

Saldo em Conta de Depósito à Ordem (DO): Pode-se ver que 27% do segmento possui em saldo à ordem um valor entre os 5.000 euro e os 50.000 euro. Com valores entre os 1.000 euro e os 5.000 euro, são representados 28% dos clientes, o que, juntos representam mais de 50% dos clientes.

1.6. Justificação do Projecto Profissional

A realização deste trabalho sob a forma de Projecto Profissional implicará o desenvolvimento de um trabalho de investigação aplicado a uma empresa. Neste sentido, para além das etapas comuns do processo de investigação, teve-se em linha de conta os normais pressupostos de planificação inerentes ao processo de consultoria. Procurou-se neste contexto, encontrar uma solução para uma lacuna empírica, nomeadamente ao nível da oferta de serviços.

É importante para as organizações saber lidar com os mercados em mutação. É necessário manter relações firmes e duradouras com os clientes nos mercados em que novas opções e tecnologias surgem muito rapidamente. Nesse contexto, a questão da fidelização do cliente assume importância renovada no mundo contemporâneo.

Numa perspectiva de evolução, pretende-se com o presente trabalho poder contribuir e chegar a um nível de análise que me permitirá discutir com os mais altos cargos de chefia, dando conta que algo no Banco poderá ser feito de maneira diferente, mas que para isso é necessário alterar significativamente a visão estratégica de forma a consciencializar gerentes, colaboradores e parceiros sobre a importância da retenção dos clientes e enfoque ao mesmo, não apenas numa perspectiva externa como interna, através da elaboração de um Manual de Boas Práticas que já ao encontro das expectativas dos clientes, e dos objectivos comerciais do próprio Banco.

2. CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Marketing Bancário

O sector Bancário é voltado sobretudo para a prestação de serviços. O sector Bancário no Mundo e em particular em Portugal é um sector de extrema importância para a economia mundial e nacional.

Hoje mais do que nunca, assistimos a uma intensificação dos Bancos pela conquista de novos clientes e sobretudo pela manutenção dos existentes e destes os seus clientes mais rentáveis, se acordo com as perspectivas dos bancos.

Os Bancos têm cada vez mais apostado na sua imagem, atitude na qualidade do serviço e na eficiência, isto porque a actividade bancária é uma actividade fortemente regulada, o que limita a liberdade de acção.

A eficiência relaciona o banco com a capacidade tecnológica dos equipamentos, das condições das instalações e, com a formação dos colaboradores.

O Marketing Bancário é sobretudo aplicado aos serviços e tem um papel diferente de todos os outros. Para Toledo (1993), o marketing bancário é bastante específico motivado sobretudo pela especificidade do serviço. Nesta perspectiva o mesmo autor afirma que os bancos estão duplamente vocacionados para atender os clientes. Os clientes assumem um processo de escolha do produto ou serviço em função não só dos seus interesses como também da imagem que idealizam do banco em si, ao nível das motivações, atitudes, reacções e opiniões.

Para Caiado (1998) com vista à satisfação dos clientes como também à rentabilidade por parte do banco, o marketing bancário pode ser caracterizado por todo um conjunto de acções executadas de forma organizada e permanente por um banco, no sentido de desenvolver processos de novos produtos e serviços que correspondam às necessidades dos clientes.

Assim podemos concluir que os bancos desenvolvem serviços e produtos que pretendem comercializar a clientes cada vez mais exigentes, onde estes efectuem a

sua escolha pela instituição que lhe oferecer maior rentabilidade, qualidade no serviço.

Contudo nem sempre foi assim, o sector bancário, tendencialmente conservador, sempre ficou um pouco de fora das mudanças de mercado. Contudo com a abertura de novos mercados e a globalização no Mundo, as novas regulamentações que permitiram a entrada de bancos estrangeiros nos vários países, o que originou a possibilidade de fusões, aquisições entre bancos e portanto abriu-se a caça ao cliente, o que levou a que os bancos também entrassem na era do Marketing. Caiado (1998).

Segundo Kotler (1998) para os bancos o conceito de marketing para a captação de novos clientes passava por oferecer bens aos clientes, como brindes e outras utilidades, com o propósito da abertura de novas contas ou captação de recursos em depósitos a prazo. Mais à frente perceberam que não estavam a crescer, uma vez que os clientes facilmente mudavam de banco, era então necessário retê-los e transformá-los em fiéis. Numa segunda fase o autor refere que os bancos procederam à inovação dos produtos e serviços e à segmentação dos seus mercados.

O mesmo autor afirma no entanto que estes poderiam ser facilmente copiados pela concorrência, contudo a grande aposta seria na diferenciação pela capacidade de inovação permanente e forma a estar sempre um passo à frente da concorrência. Já numa terceira fase, apostou-se na segmentação como estratégia diferencial, onde era importante que o banco tivesse um posicionamento de mercado e uma organização que lhe permitisse atender a cada segmento identificado.

Nesta terceira fase faltou o posicionamento para interagir com a segmentação. Segundo o autor foi o que aconteceu na quarta fase onde os bancos concluíram que não podiam satisfazer todos de igual forma. Então os bancos tiveram de optar claramente com que segmentos e par quem iriam trabalhar, entrava-se na fase o Posicionamento. Por último, concluíram que para o sucesso do marketing bancário era necessário efectuar exaustivas análises de mercado, planeamento das actividades de marketing, capacidade de implementação e respectivo controlo.

Kotler (1998) concluiu que o cliente tem de ser o alvo das preocupações e interesses das empresas por forma a desenvolver relações estáveis com vista à fidelização dos seus clientes.

2.2. Marketing Serviços

Os bancos e a sua actividade, estão enquadrados no chamado sector terciário da actividade económica, e podem ser qualificados pela relação que existe entre o agente produtor do serviço e o agente consumidor além de apresentar características muito próprias como, por exemplo, a possibilidade de serem produzidos e consumidos ao mesmo tempo, ou seja, intangibilidade e perecibilidade.

Fine (2008), no seu estudo aponta que nos dias de hoje todos estamos de uma forma ou de outra envolvidos em transacções que envolvem uma multiplicidade de serviços. O mesmo autor afirma que o sector dos serviços está em constante evolução e que é hoje um dos sectores de maior empregabilidade.

Para Grönroos (1994 como citado por Alves e Bandeira 2001) alega que o serviço é uma acção ou um conjunto de acções que são originadas pela interacção entre o consumidor e quem presta o serviço. Os serviços possuindo características específicas constituem a principal razão para que existe um marketing específico para os mesmos. Para os mesmos autores comprovam que os serviços em si são integralmente intangíveis por natureza, quer acompanhem ou não, os bens tangíveis, ou seja, um serviço é uma solução que fundamentalmente procura apresentar uma solução a um pedido de determinado cliente, e que pode manifestar-se em acções que ocorrem ao longo da interacção entre o consumidor e o prestador.

Desta forma Zeithaml et al., (1985) investigam mais fundo sobre a mais a questão dos compostos fundamentais para a uma definição do conceito de serviços, sendo que propõem quatro características distintivas: a intangibilidade, a simultaneidade, a heterogeneidade e a perecibilidade.

Como tal da sua leitura podemos resumir que cada uma desses compostos pode ser definida da seguinte forma.

A intangibilidade é o composto que está no centro da diferenciação entre os serviços, sendo que os serviços não podem ser usados, experimentados, ou olhados da mesma maneira que um bem ou produto físico. Esta intangibilidade num serviço significa que o mesmo não pode ser calculado antes de ser adquirido e ou consumido. Assim a troca comercial não propriedade do serviço, apenas ao seu consumo, logo aquilo que é comprado não é um bem ou um objecto mas sim uma prestação. Zeithaml et al., (1985).

A simultaneidade atribui-se pelo facto de não se ser capaz de desvincular a prestação do serviço do seu próprio consumo. Se verificarmos os produtos estes são inicialmente produzidos e posteriormente vendidos, sendo apenas após consumidos, já os serviços em si são na grande maioria dos casos em primeiro lugar vendidos, e apenas posteriormente produzidos e consumidos ao mesmo tempo. Como tal, podemos concluir que é imprescindível a interacção do fornecedor e do consumidor na maioria dos casos, uma vez que há a necessidade de intervenção do homem. Zeithaml et al., (1985)

Já a heterogeneidade refere-se à hipótese de alteração da qualidade, ou de outros padrões de desempenho dos serviços, podendo alterar de fornecedor para fornecedor, ou até do mesmo fornecedor em diferentes alturas. Como tal, o desempenho do serviço está dependente do seu fornecedor, levando à possibilidade de não haver consistência e qualidade no contudo mediante diferentes momentos temporais. Zeithaml et al., (1985)

A perecibilidade por seu lado significa que os serviços não podem ser armazenados, contrariamente a um produto. Como tal, é considerado difícil fazer coincidir a oferta e a procura de serviços. Zeithaml et al., (1985)

2.3. Marketing Relacional

Kotler (1998) afirma que Marketing Relacional é a capacidade de construir relações de longo prazo que consigam, manter a preferencia dos diversos intervenientes quer se tratem de clientes, distribuidores, fornecedores nos negócios a longo prazo.

Por seu lado, com McKenna (1999), Marketing Relacional é sinónimo de criar, desenvolver e manter uma relação com os clientes, ou seja, incorporar os clientes com a empresa, e com esta desenvolver processos futuros.

Já para Stone (2001) é a capacidade de usando a variedade de abordagens do marketing, quer ao nível das vendas, da comunicação do serviço e atendimento aos clientes, de criar formas de relacionamento vantajoso e duradouro entre os clientes e a empresa de forma a obter ganhos mutuos.

Grönroos (2004) refere que para si Marketing Relacional é um conceito que existe desde a existência dos negócios ou trocas comerciais, que permite também obter outros resultados, quer sejam a construção de redes de contacto ou de trabalho ou mesmo a criação e desenvolvimentos de parcerias, alianças estratégicas, ou mesmo desenvolvimento de bases de dados com informações importantes sobre os clientes.

Podemos concluir que, apesar das várias abordagens que encontramos na literatura, todos convergem para que seja cada vez melhor a forma como se atenda às necessidades e expectativas dos clientes, com vista a uma relação duradoura entre consumidores e outros parceiros que conduza à satisfação das partes envolvidas, logo à fidelização e consequente aumento do lucro e da rentabilidade do cliente.

Segundo McKenna (1999) uma das principais características do Marketing Relacional é o desenvolvimento de pequenos nichos de mercado onde a sua correcta identificação e acompanhamento leva a ganhos de mercado a isto o autor chama paradigma de “knowledge-based”. Por outro lado o mesmo autor evidencia que através da escuta activa dos seus parceiros e de mecanismos de suporte à decisão,

pode melhorar a todos o tempo o próprio sistema, permitindo uma rápida adaptação às constantes mutações do mercado.”experience-based”.

No entanto Grönroos, (2004) também refere que além de todo o lado positivo, como sejam as relações criadas e os contactos estabelecidos, que podem levar a um processo de criação e desenvolvimento de novos produtos e serviços de consumo, uma vez que podem levar nesse processos várias fases, nomeadamente, o processo de identificar, instituir, preservar, fortalecer, mas também de acabar com as relações com os clientes ou outros no caso de se terem atingidos os objectivos propostos.

Assim “o objectivo final da estratégia Marketing Relacional é conseguir a fidelização do cliente” (Antunes e Rita, 2005, p. 113).

Podemos concluir que o Marketing Relacional pretende ir mais além do que o marketing segmentado, o que irá permitir ir ao encontro do cliente em si, através das várias formas possíveis, como campanhas planeadas e de periodicidade duradouro. Assim o Marketing Relacional tem por objectivo aumentar em cada cliente existente o seu consumo e também o de conquistar novos clientes, sendo que nesta perspectiva através da recomendação de clientes fãs do produto ou do serviço.

2.4. Segmentação de Mercado

De acordo com Laranjeira (2000) o sector bancário é muito dinâmico e empreendedor, sendo que nos últimos vinte anos tem sofrido um conjunto enorme de alterações, fruto da globalização dos mercados e da cada vez maior regulamentação do sector. Também devido à desregulação do mercado que em 1988 abriu portas às instituições financeiras para realizarem várias e dispare actividades financeiras além de comercializarem todo um conjunto de produtos e serviços variados.

O mesmo autor refere ainda que a partir de 1994, houve um enorme investimento em tecnologia, do qual deu origem a novas formas de servir os clientes, tais como o serviço de *home internet banking*, caixas de atendimento automáticas, e

ainda a banca telefónica entre outras ferramentas que em muito vieram a ajudar e a facilitar os utilizadores com menos tempo para se deslocarem às suas agências bancárias físicas para realizarem as suas operações mais frequentes.

Como tal, isso permite-nos concluir que por força desta automatização de processos as agências bancárias terem deixado de necessitar de grandes espaços físicos e, por conseguinte ao possibilitar o investimento em tecnologia e na modernização da informática, foi possível a redução do número de colaboradores.

À parte destas questões economicistas, estas mudanças possibilitaram um aumento da competitividade entre bancos, com benefício e facilidade de acesso aos serviços bancários do mercado financeiro a mais pessoas, mesmo de baixos rendimentos. Estava-se a assistir à massificação da banca, com a inclusão de centenas de milhares de novos clientes.

Em Portugal, encontra-mos evidência deste processo no caso do Grupo Banco Comercial Português/Atlântico e o grupo de distribuição Jerónimo Martins. Tratou-se de uma associação de um grupo financeiro e de um grupo de distribuição, onde o Banco se foi instalar com pequenas agências, chamadas de “lojas”, em supermercados e hipermercados, onde os grandes vectores de diferenciação eram a proximidade aos clientes, por se tratar de locais de grande afluência e possuir um horário mais alargado de funcionamento o que permitiu destacar o Banco pela capacidade de inovação, serviço personalizado mesmo prestígio. Esta massificação permitiu uma enorme fonte de rentabilidade e captação de novos clientes. (Freire 1997).

Segundo mesmo autor, esta massificação estava a originar algum desconforto junto de um segmento com maiores rendimentos, que apesar de satisfeitos com os serviços oferecidos não estavam plenamente satisfeitos, É então que em função desta percepção que o Banco opta por se especializar em segmentos que considerava mais atractivos, nomeadamente nas famílias portuguesas com rendimentos mais elevados, sendo que aos mesmos clientes era estruturado toda uma oferta especializada ao nível de produtos e diferenciação na qualidade de serviço e atendimento por gestores de conta dedicados, ao que o banco chamou de Banca de Particulares.

Nesse segmento, era exigido pela instituição para que os clientes tivessem acesso a um conjunto de vantagens diferenciadas, o seu nível de envolvimento com o banco também teria de ser diferente, nomeadamente com saldos médios na conta à ordem e mínimos consideráveis de depósito inicial na abertura de conta.

Assim, podemos concluir que esta facilidade de acesso de pessoas aos bancos originou, conseqüentemente, a necessidade da reestruturação na prestação de serviços bancários o que levou à necessidade da segmentação do mercado para um conjunto específico de clientes em busca da sua satisfação e fidelização. A segmentação por níveis de rendimentos torna-se evidente, clientes com rendimentos mais elevados, revelam possuir interesses idênticos ao nível de serviços e produtos bancários mais específicos.

Os resultados obtidos no caso apresentado e o sucesso da segmentação no Grupo BCP podem agora servir de comparação com a recente aposta por parte do Banco Popular, através da apresentação do segmento de Banca Pessoal alvo de estudo neste trabalho.

Podemos afirmar que a segmentação é, importante para desenvolver a criação de produtos e serviços ajustados aos diferentes tipos de clientes ou conjunto de clientes.

Desta forma a segmentação de clientes, assume um papel estratégico, como uma necessidade imprescindível para as instituições financeiras como forma de manter uma relação diferenciada e duradoura, com o objectivo de os fidelizar.

“A segmentação de mercado pode ser definida como o processo de divisão de um mercado em subconjuntos distintos de consumidores com necessidades ou características comuns. Constitui-se em técnica de marketing que visa formar grupos homogêneos de consumidores dentro de um mercado muito vasto e heterogêneo”. Schiffman e Kanuk et al. (2000 como citado Marcos Chaves em, 2001, p.40)

Para Cobra (1992), o processo de segmentação do mercado, pode resumir-se ao facto de se encontrar clientes com interesses idênticos.

Desta forma, com a segmentação e a sua aplicação ao sector bancário, apesar de ainda hoje em dia ser um mercado marcadamente de massas, e segmentação em nichos mais pequenos onde possa deles obter um maior conhecimento dos seus clientes, atendimento personalizado, de forma a construir uma relação duradoura e rentável para o Banco que também satisfaça os clientes indo ao encontro das suas expectativas, segundo Kotler (1996).

Para Giansesi e Corrêa (1994) para que a segmentação seja possível torna-se imprescindível, definir correctamente qual o segmento de mercado em que a empresa quer agir. Os segmentos ou grupos de clientes terão de ser claramente identificados e determinadas as suas reais necessidades, como única forma de dar vantagens para a empresa do ponto de vista do cliente.

Como conclusão podemos afirmar que a segmentação de mercado pode ser definida como a divisão dos mercados em grupos específicos, razoavelmente homogêneos com características comuns mas que ao mesmo tempo se apresentam diferentes de outros grupos.

No caso do segmento da Banca Pessoal, que abordamos neste trabalho, como se tratam de um nicho de mercado específico, os seus intervenientes são muito homogêneos como tal, de acordo com Kotler (1996) as suas preferências e percepções sobre determinado produto ou serviço, os mesmos estão dispostos a pagar um preço mais elevado por ofertas, desde que seja de facto adequadas à especificidade das suas necessidades, este será sempre um nicho rentável.

Com esta estratégia de segmentação, a instituição financeira, irá conseguir certamente melhorar o atendimento, obter um melhor retorno por parte dos clientes e a partir desta postura, desenvolver produtos e serviços, do interesse do segmento.

Podemos concluir que precisamos de obter o conhecimento destes clientes, é necessário que todas as informações referentes ao segmento estejam disponíveis e acessíveis, possam ser medidas e aplicadas para proveito da empresa.

Em baixo apresentamos alguns benefícios que têm sido obtidos com a segmentação no sector financeiro como um todo:

Harrison (2000 como citado Marcos Chaves em, 2001, p.46)

“- a satisfação do cliente pode ser aumentada em função do melhor conhecimento de seus desejos;

- certos grupos de clientes poderão ser seleccionados de maneira que a companhia possa focar seus esforços nos melhores clientes, para conhecer suas necessidades e obter maior rentabilidade (share of customer);

- a retenção de clientes pode ser melhorada por meio do aumento da satisfação e da antecipação das necessidades do cliente;

- redução de custo, em função do equilíbrio entre os recursos da companhia e o mercado (ou segmento) a ser atingindo.”

2.5. Segmentação e Fidelização de Clientes

Para Kotler (1998), uma das tendências actuais de marketing é a ideia de que é imprescindível às empresas desenvolverem com os seus clientes um relacionamento além da exclusiva visão deste, como apenas rentável na transacção em si, ou seja deixar de ver o cliente como uma venda final e única, mas com a visão do cliente a longo prazo e na perspectiva da sua rentabilização, possível apenas com a sua manutenção.

Segundo Stone (2001), 80% das vendas repetidas dos clientes são realizadas por 20% dos mesmos, como tal aqui é evidente que todo o esforço a ser realizado por uma empresa na sua base de dados deverá ser realizada tendo em foco estes 20% de clientes que por si só garantem 80% da possibilidade de comprar novamente.

Assim, podemos concluir que para desenvolver um processo de fidelização no banco, que será importante focar as iniciativas para um segmento mais pequeno, uma vez que o mesmo tenderá a dar um melhor retorno, pois permite conhecer melhor os público-alvo e actuar sobre eles de forma mais activa e eficaz.

Para melhor podemos conhecer os clientes de uma empresa, segundo Kotler (1998), é necessário conseguir desenvolver plataformas que possibilitem obter

informações detalhadas sobre os clientes a níveis variados tais dados demográficos, como histórico de compras, reacções a estímulos, níveis e estilos de vida entre outros, e com essas informações, através de acções organizadas e estruturadas realizar ofertas de produtos e serviços que possam satisfazer e encantar os seus clientes.

Podemos concluir que para se ter sucesso é necessário efectuar transacções comerciais rentáveis com os clientes, no entanto, a forma como olhamos para o cliente e a forma como fazemos negócio é que determinará a continuidade futura de qualquer empresa. É necessário reter os clientes e sobretudo os mais rentáveis de forma a construir relacionamentos lucrativos e duradouros.

2.6. Fidelização de Clientes

A importância e relevância da fidelização de clientes é reconhecida por todos os profissionais e investigadores de marketing.

No dia-a-dia usamos esta expressão nos vários locais onde nos cruzamos para ser atendidos como clientes ou discutir com colegas experiencias de atendimentos que tivemos no passado.

De seguida vamos apresentar umas das possíveis definições para a Fidelização.

No mundo das empresas, o conceito de cliente fiel pode traduzir-se naquele que está envolvido, naquele que está presente, aquele que não muda de fornecedor com facilidade, e mantém um consumo constante e frequente, optando por uma organização em particular, sempre que as suas necessidades de consumo são reveladas. A fidelização do cliente integra-se num processo do Marketing de Relacional. Desde a verdadeira preocupação com o cliente interno (quadro funcional da empresa), passando pela qualidade do serviço, o pós-marketing actua como factor importante para a conquista de fidelidade do cliente externo, afirma Bogmann (2000).

Segundo Ferreira, citado por Bogmann (2000, pp. 21), “fiel é aquele que é digno de fé; cumpre aquilo a que se propõe, sendo leal, honrado, íntegro, seguro, certo, firme, constante, perseverante, verdadeiro, amigo.”

Segundo o mesmo autor Bogmann (2000, pp.21), “o dicionário Oxford traduz fidelity por: qualidade daquele que é leal, verdadeiro, presente”. Este autor atribui, portanto, a fidelização a uma qualidade que o cliente deve possuir.

Segundo Oliver (1980) refere por seu lado que a fidelização é o real compromisso e intenção de comprar novamente um produto/serviço no futuro, fazendo dessa uma das muitas comprar que o cliente irá efectuar a essa empresa independentemente das autoridades ou esforços de marketing de outras empresas que pudessem conduzir a uma mudança. Podemos verificar que esta definição realça a facto de querer criar um modelo de compra repetida, o qual não permite ser influenciado pela concorrência para terminar com o relacionamento com o fornecedor actual.

Kotler, et al. (1999) escrevem sobre a fidelização que a intenção dos consumidores repetirem compras e a vontade destes em estabelecer actividades de parceria com a empresa possibilita aferir do nível de fidelização do cliente.

No que diz respeito à fidelização, (Alves e Bandeira, 2001) destacam algo de muito relevante para as empresas. Afirmam que estudos já demonstraram que é mais barato fidelizar clientes já conquistados, do que angariar novos clientes. Além disso os clientes mais leais são também normalmente os mais exigentes, obrigando a empresa a controlar padrões de qualidade e a inovar continuamente para melhor satisfazer as suas necessidades.

Robinson (2000) enumera cinco pontos para a verdadeira fidelização: Preço. Produto. Entrega. Serviço. Reconhecimento. Afirmar que a fidelização do cliente e a sua satisfação partilham os mesmos cinco pontos pois, estes são complementares entre si.

Preço: a longo prazo, uma das razões para a adopção de uma estratégia de fidelização do cliente está no facto desta diminuir a importância do preço no rol de prioridades do cliente e substituí-lo por valor. Robinson (2000).

Produto: neste ponto, o autor afirma que se o produto falhar, avariar ou não durar o tempo previsto e expectável pelos clientes, estes certamente não voltarão a comprar mais. Robinson (2000),

Entrega: a entrega inclui a distribuição mas é mais do que isso e muito mais abrangente. Esta dirá respeito a todas as formas de como o cliente sente, toca e experimenta a empresa. Robinson (2000),

Serviço: a qualquer empresa que seja orientada para o cliente, o serviço é soberano. Robinson (2000),

Reconhecimento: para impulsionar a fidelização do cliente as questões relacionadas com o produto e o preço não são suficientes. É necessário preocupar-se com o serviço, o reconhecimento, a entrega empresarial. Robinson (2000),

Para aumentar a fidelização do cliente basta pensar maior e melhor. No entanto, para tal, é imprescindível deixar de pensar no cliente como unidade de transacção e passar a tratá-lo como indivíduo, com quem se quer ter uma relação para a vida. A fidelização do cliente consiste mais do que tudo, em adquirir o compromisso emocional do cliente para poder ganhar a sua lealdade. Trata-se de ganhar e conquistar o coração e a razão dos clientes. É importante e necessário pensar e repensar as estratégias de fidelização visto que algumas são apenas promoções de vendas e criando apenas uma pequena ligação superficial e não uma relação. Robinson (2000).

Deste modo, podemos concluir que também no sector bancário é imprescindível continuar a realizar esforços com vista à fidelização dos clientes existentes ou dos novos.

A fidelização pode por conseguinte ajudar a desenvolver com os clientes uma relação mais duradoura e sólida, ajudando na venda cruzada e obtendo a rentabilidade esperada e a inquestionável satisfação do cliente, dando boas perspectivas para a sobrevivência e funcionamento de qualquer organização.

Cobra (2000), chama a atenção para o facto de que pesquisas realizadas ao nível da satisfação dos clientes, que 60% dos clientes que se referem como satisfeitos, mesmo assim deixam de repetir a compra ou abandonam a Empresa.

3. CAPÍTULO III – METODOLOGIA

3.1. Abordagem Metodológica

Em relação ao método de estudo e análise, entende-se que o presente trabalho, pode ser enquadrado como uma pesquisa descritiva, uma vez que:

Segundo Gil (2002) o objectivo principal das pesquisas descritivas é a descrição das características de determinada população ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São vários os estudos que podem vir a ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de recolha de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Para classificação da pesquisa, os critérios sugeridos por Vergara (1998), nomeadamente quanto a dois aspectos: fins e meios.

Quanto aos fins, a mesma será aplicada. Assim, construi-se um questionário designado de “o relacionamento entre o Gestor Cliente e o Cliente do segmento de Banca Pessoal do Banco Popular, que implicações no Negócio Bancário” com os serviços prestados pelo Banco, devidamente adaptado à realidade da Agência de Aveiro.

Explicativa, pois várias situações ocorridas no dia-a-dia das empresas, principalmente a baixa produtividade, a perda de objectividade são reflexo na satisfação do cliente e que poderiam ser melhoradas, caso fossem utilizadas as teorias de segmentação há mais tempo. Por último, o objectivo deste trabalho é provocar reflexão interna sobre o impacto da segmentação na satisfação do cliente do segmento da Banca Pessoal no Banco.

Quanto aos meios, a pesquisa será bibliográfica, documental, e de estudo de caso. Bibliográfica, pois está baseada em livros, revistas, jornais, dissertações e teses sobre o assunto. Documental, em virtude da utilização de documentos internos da

empresa, algumas das suas normas, circular internas e instruções gerais (Marketing, Serviço, Pessoal).

3.2. População e Amostra

3.2.1. População

A população da pesquisa foi definida na base de dados do número de clientes, pessoas físicas, por titular de conta, já identificados pelo Banco no segmento do Serviço da Banca Pessoal da agência bancária na cidade de Aveiro, sita da Av. Dr. Lourenço Peixinho, nº 169. Estes clientes estão identificados como pertencentes ao segmento estratégico do Banco Popular. A população total da agência denominada Aveiro Lourenço Peixinho é de 3155 clientes particulares registados na base de Dados, sendo que existem 76 titulares de contas com a designação referenciada de Banca Pessoal.

A população, objecto da pesquisa, foi apresentada com base e por meio do sistema informático central de informações, com foco na Agência de Aveiro. Equivale a dizer que o banco no seu todo, a nível Nacional contando com todas as agências bancárias possui um total de clientes superior ao número acima referido. Por meio de selecção informática obteve-se a informação do total de clientes que pertencem actualmente ao segmento estratégico objecto deste trabalho.

A agência a ser considerada será a agência de Aveiro, (Aveiro Lourenço Peixinho), por possuir um dos mais elevados número de clientes entre as principais agências nacionais, pela sua existência no mercado há aproximadamente 18 anos, e por possuir com alguma predominância de clientes pessoas físicas particulares, dentro do universo de 232 agências do Banco Popular Portugal, que vem tem vindo a adoptar a teoria da segmentação para o relacionamento com os clientes financeiramente mais abastados.

3.2.2. Amostra

A amostra será uma amostra seleccionada e gerada por meio de aleatoriedade simples de um determinado número de clientes. Ou seja, segundo Vergara (1998) cada elemento da população teve uma determinada hipótese de ser seleccionado. Um número para cada elemento da população foi atribuído e foi feita uma selecção ao acaso.

O sistema de cálculo para a definição da dimensão da amostra foi determinado através da aplicação RAOSOFT®, onde estão definidas as questões:

- Qual o nível de confiança da amostra?
- Qual o tamanho da população do estudo?
- Resultado do tamanho da Amostra.

O sistema de cálculo para a definição da dimensão da amostra foi determinado através da aplicação RAOSOFT®. O programa RAOSOFT® recomendou que o tamanho da amostra ideal seja de 64 inquiridos, segundo uma população de 76.

Como se pretende uma boa representatividade da amostra do total de clientes inquiridos, pelo que serão calculadas amostras mínimas, para um intervalo de confiança de 95% e uma margem de erro aproximadamente de 5%.

Segundo Samohyl (2008) podemos definir e concluir que o conceito de intervalo de confiança está directamente relacionado com a exactidão da média amostral $\bar{X}$ bem como da representação da média da população μ . A média amostral é uma estatística, que é estimada de uma amostra com o número de elementos em número menor que a população e, forçosamente existe certo grau de incerteza sobre a confiança. A média da população é então um parâmetro que já existe, mas por qualquer razão, por exemplo, os elevados custo para examinar todos os elementos da população, o seu valor não é conhecido.

O cálculo do intervalo de confiança é um método para quantificar o nível de incerteza envolvido na amostragem.

Ainda segundo o mesmo autor a margem de erro (ME) a média amostral estimada, em forma de estatística, e deve representar a média desconhecida da população, desde que a amostragem não seja perfeita, acrescentando referindo que existe um conceito para medir quanto à estatística erra em medir o parâmetro da população. É conhecido como a margem de erro (ME). É o limite de erro que pode ser tolerável pelos propósitos da pesquisa.

Quando ao valor da margem de erro o autor refere que o mesmo pode ser escolhido pelo pesquisador, não sem decisões difíceis sobre disponibilidades temporal e financeira. A margem de erro depende rigorosamente de dois aspectos, o tamanho da amostra e a confiança que é desejada na procura da representatividade estatística. Amostras grandes representam melhor a população; amostras menores não representam tão bem a população.

Consequentemente, as amostras maiores diminuem a margem de erro ou por outro lado podem aumentar o nível de confiança sobre os resultados. Limites da margem de erro muito afastados da média permitem que o pesquisador tenha muita confiança na localização da média populacional dentro desses limites.

3.3. Selecção da População de estudo

Os sujeitos da pesquisa serão os clientes particulares pessoas físicas, por titular de conta, do segmento do Serviço de Banca Pessoal do Banco Popular da Agência (Aveiro Lourenço Peixinho) - segmento estratégico e com relacionamento por meio de Gestores de Clientes - da cidade de Aveiro, além do respectivo gerente e director de zona.

3.4. Recolha de Dados

Na pesquisa bibliográfica, foi utilizada a teoria disponível em livros, artigos, teses, jornais científicos, dissertações e *Internet*. O resultado dessa pesquisa revelou de certa forma o estado da actualidade em relação e o estudo de caso no foco definido, constantes na literatura.

Na pesquisa documental, será preponderante o trabalho de procura de informações junto ao sistema central de banco de dados do Banco Popular, além das informações registadas em documentos específicos sobre a implementação, acompanhamento e gestão da agência que será objecto deste estudo, obtidas em órgão regional do Banco.

Para recolha dos dados sobre o público-alvo do estudo e descrever os aspectos que envolvem o mesmo, foi executada uma pesquisa que terá como técnica de recolha de dados o uso de um questionário.

O questionário é uma ferramenta que ao ser utilizada pretende-se que demonstre o nível de satisfação dos clientes do Serviço de Banca Pessoal do Banco, considerando diversos aspectos e, especialmente, o atendimento.

Ainda sobre os questionários, pesquisas bibliográficas permitem esclarecer, segundo Lakatos e Marconi (2002) que uma ferramenta de recolha de dados tendo sido construída por uma série de perguntas ordenadas, estas devem ser respondidas por escrito. O questionário apresenta vantagens e salienta o reduzido tempo necessário, além de que obtém grandes números de dados, que podem, por conseguinte, atingir um maior número de pessoas, obter respostas de forma mais rápida e precisa, e dá uma maior liberdade nas respostas por força do anonimato, além de que os inquiridos podem escolher a hora mais propícia para o efeito

O questionário elaborado para esta fase deste estudo, foi um questionário estruturado com perguntas fechadas e abertas, ou seja, perguntas objectivas e questões objectivas e subjectivas numa só.

Utilizou-se um tipo de perguntas mais objectivas tendo em vista que se apresenta mais fácil, para o público pesquisado responder, o que possibilitará a execução da pesquisa de campo com maior rapidez, segurança e fiabilidade.

O Banco Popular Portugal, Agência de Aveiro encontra-se no mercado há 18 anos, no entanto sob outra denominação, sendo que por este facto já possui uma carteira de clientes considerável.

Assim o questionário foi aplicado na perspectiva de se poder identificar a satisfação do público entrevistado, no segmento em estudo.

4. CAPÍTULO IV – TRABALHO DE CAMPO

4.1. Desenvolvimento do Inquérito por Questionário

O inquérito por questionário é composto por duas partes. Na primeira parte procede-se à caracterização do inquirido, a segunda parte que conta com 31 perguntas/declarações, onde é pedido para o inquirido, classificar a sua resposta numa escala de 1 a 5 (Escala de Likert), a qual apresenta cinco proposições das quais apenas uma pode ser seleccionada informam qual o grau de concordância ou discordância. Mattar (2005) afirma que uma das mais importantes escalas usadas em Marketing é a escala somatória de Likert. O mesmo autor refere que é uma escala que mostra um conjunto de mais-valias, pois permite a utilização de afirmações que não estão directamente ligadas à atitude em estudo.

Como tal, podemos concluir que um qualquer item que se verifique, empiricamente, é coerente com o resultado total, é de construção simples e tende a ser mais precisa. Esta escala atribuí um número a cada resposta, que reflecte a direcção da atitude do respondente em relação a cada afirmação: 1- Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Não concordo nem discordo; 4 – Concordo parcialmente; 5 – Concordo totalmente. O somatório das pontuações obtidas para cada afirmação é dado pela pontuação total da atitude de cada respondente.

O questionário foi elaborado tendo em referência as pesquisas em artigos científicos e livros, onde mostravam como boa prática a utilização do modelo de questionário, do método, do tamanho da amostra, e do respectivo retorno por parte da amostra, além da possibilidade de se poder aplicar ao objecto de estudo.

Após a elaboração dos respectivos questionários, os mesmos foram apresentados a dois docentes do IPAM, os quais se pronunciaram em relação ao mesmo, procedendo cada um deles às alterações que se demonstraram necessárias.

Numa primeira abordagem, quanto aos esclarecimentos de preenchimento, a prestar aos inquiridos, mostrou-se desnecessário a inclusão de muita da informação

contida, nomeadamente, quanto à designação do autor da escala de gradação a utilizar, bem como a definição das áreas de concordância, área neutra e à área de discordância.

Foram ainda efectuadas algumas correcções importantes, não só ao nível do vocabulário utilizado, pequenas correcções ao português, como ainda a adaptação das questões ao contexto em estudo, para melhor clarificação e entendimento da questão, por parte dos futuros inquiridos. Foram identificadas algumas questões redundantes, eliminando-as, tendo-se limitado a questões consideradas essenciais. Teve-se ainda em atenção a certos pormenores de elaboração das mesmas questões, tendo em consideração regras para elaboração de questionários, de forma a evitar erros de forma e de conteúdo.

Por fim o aspecto visual/estético do mesmo, também foi alvo de pequenas sugestões de melhoria para tornar mais agradável a sua leitura por parte dos inquiridos, nomeadamente alterar na parte da caracterização o alinhamento de vertical para horizontal. Considerou-se o tamanho para parecer ao respondente mais fácil e rápido. Garantiu-se a confidencialidade do inquérito.

4.2. Pré-Teste

Kotler e Keller (2006) referem que os questionários devem ser desenvolvidos, testados e aperfeiçoados com todo o cuidado antes de serem aplicados em larga escala.

Após a correcção dos aspectos supra mencionados, estava-se agora preparado para a realização de pré-teste, para aferir da aceitação e conformidade dos questionários junto dos futuros inquiridos.

Os pré-testes foram realizados a:

(dois) – Professores do IPAM

(quatro) – Colaboradores do Banco Popular:

(três) – Com a categoria de Gestor de Clientes;

(um) – Com a categoria de Subgerente.

(cinco) – Alunos do IPAM do segundo ano do Mestrado em Gestão de Marketing.

(seis) – Clientes do Banco Popular (não incluídos no Serviço de Banca Pessoal)

No total foram realizados 17 pré-testes, junto de pessoas com elevado potencial de retorno de informações para aferir da possível boa aceitação dos questionários juntos da população em estudo, conforme anexo 1. Do resultado do pré-testes, obteve-se um retorno de informações relevantes, uma vez que nesta fase pretendia-se saber se as perguntas estariam a ser bem entendidas e se a forma pela qual foram elaboradas está correcta, além de se testar igualmente se a sequência das questões tem lógica e se as opções de respostas estão todas presentes.

O retorno obtido permitiu:

- Eliminação de questões com significado ambíguo;
- Alteração da ordem de alguma das questões, por uma questão de coerência;
- Alinharam-se espaços e quadrados de resposta.
- Acrescentar opções de resposta que não estavam presentes;
- Adequar a estrutura e aspecto visual/estético às respectivas alterações;
- Eliminação e substituição de texto na parte introdutória do questionário.
- Redução do tempo médio de resposta, de 13 em vez dos 18 iniciais.

4.3. Envio dos Inquéritos por questionário

Considerando a amostra (segmento do serviço de Banca Pessoal do Banco Popular, da Agência de Aveiro) escolhida para os questionários, os mesmos foram impressos em papel, e foram chegando de forma diferenciada aos inquiridos.

Processaram-se alguns inquéritos, quer via postal, telefonicamente e pessoalmente, sendo que esta última foi a forma preferida, não só pela facilidade de

contacto com os clientes em questão, como o da disponibilização do banco em facilitar a visita ao domicílio do cliente.

Em qualquer dos casos, os questionários, realizados em Janeiro de 2011 foram acompanhados de uma carta explicativa, sobre o estudo em questão, assim com uma breve explicação sobre como preencher o questionário, e o questionário propriamente dito.

Conforme é possível ver no anexo 2 apresentado, o anonimato foi garantido a identificação do investigador foi efectuada e esclarecido contexto do trabalho.

Os inquiridos pertencentes à amostra, foram avisados via telefone, que um questionário chegaria às suas residências. A nenhum dos inquiridos não foi dado qualquer tipo de presente ou incentivo.

4.4. Limitações do Método

Em 18 de Fevereiro 2011, o estudo apresentava apenas uma limitação à recolha dos dados, sendo essa uma limitação burocrática. Contudo, apesar de ser uma limitação, tal, apenas tem desacelerado o processo de recolha de dados à velocidade pretendida, mas espera-se que a qualquer momento, essa situação seja desbloqueada.

Após a conclusão dos pré-testes e após a consolidação do inquérito final, foi remetido ao Departamento de Marketing do Banco Popular, uma explicação detalhada do estudo pretendido e um pedido de autorização para a realização do inquérito à popular em estudo, sendo que, após sucessivas trocas de informações e esclarecimentos, finalmente foi-me concedida a autorização, o que atrasou o trabalho por opção própria, uma vez que, caso contrário, estaria a violar o código interno de conduta interno.

No contexto das ciências sociais, segundo Machauer e Morgan (2001), quando são efectuados inquéritos por questionário, sem haver nenhum incentivo estes têm regra geral um retorno reduzido, motivo pelo qual com a respectiva

autorização do Departamento de Marketing, espero realizar os inquéritos de forma presencial.

4.5. A Pesquisa de campo

Na pesquisa de campo, foi utilizado um inquérito por questionário, de modo que se obtenha respostas às questões surgidas.

Segundo Vergara, (1998, p.46) “a pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorreu um acontecimento ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes de observação participante ou não. Exemplo: levantar com os usuários do Banco X a percepção que têm sobre o atendimento ao cliente.”

4.6. Análise e Tratamento de Dados – SPSS

A análise dos dados será uma análise qualitativa e quantitativa, ou seja, foi qualitativa pois serão analisados os contextos que influenciam na opinião dos clientes com relação a satisfação e quantitativa, tendo em vista que serão identificadas respostas de muitos clientes para transformar os dados recolhidos em índices que poderão vir a ser apresentados em forma de gráfico.

A análise dos inquéritos por questionário será efectuada pelo número total de clientes identificados na segmentação levada a cabo pelo Banco para o novo Serviço, de acordo com os dados de segmentação escolhidos pelo banco.

Os resultados serão apresentados através de uma grelha de conversão, previamente elaborada, de forma a garantir a confidencialidade do estudo. Pretende-se uma boa representatividade da amostra do total de clientes inquiridos, pelo que serão calculadas amostras mínimas, para um intervalo de confiança de 95% e uma margem de erro aproximadamente de 5%.

4.7. Paradigma da metodologia da pesquisa

O Banco Popular é um banco comercial que pretende crescimento da sua quota de mercado nacional. Em 2009 apostaram-na criação e desenvolvimento de um segmento, Banca Pessoal, de forma a segmentar os clientes, pelo património.

Dentro de uma carteira de clientes pode ser facilmente notado, que existem claramente dois tipos de clientes: os que procuram ser atendidos de forma mais personalizada e aqueles que não se importam por um atendimento menos personalizado, portanto mais massificado.

Assim, desta maneira, este trabalho tem como objectivos avaliar sob as seguintes questões de pesquisa:

QP1 = Não existe relação significativa entre a segmentação por património e comportamental e a fidelização dos clientes do segmento estratégico da Banca Pessoal.

QP1 = Há relação significativa entre a segmentação por património e comportamental e a fidelização clientes do segmento estratégico do Banco Popular.

Apesar de a abordagem deste trabalho ser na área de Marketing de Relacional e segmentação, o estudo dar-se-á dentro do contexto do sector da banca, mais precisamente na realidade de parte dos clientes pessoas físicas do Banco popular Agência de Aveiro na Cidade de Aveiro.

Tomando-se em consideração a segmentação adoptada pelo Banco, este trabalho apenas focará este segmento, pelas seguintes razões:

(um) Importância estratégica para o banco na actualidade;

(dois) Pelo tempo recente criado deste segmento;

(três) Por serem clientes que são constantemente desejados pela concorrência;

(quatro) Por serem os clientes que possuem contas em mais de um banco.

O paradigma a adoptar para a metodologia da Pesquisa será dado pelo paradigma positivista, uma vez que o investigador terá acesso ao mundo real onde fará a sua investigação. A grande vantagem dos estudos quantitativos reside no facto dos seus resultados, darem a conhecer uma realidade rigorosa e objectiva em casos concretos. Os resultados de uma investigação quantitativa são extremamente válidos e não devem ser encarados como a única forma de intervir só porque resultaram numa dada amostra.

A denominação de análise factorial é dada ao processo de tratamento de dados estatísticos de paramétricas multivariadas e são geralmente utilizadas para estudar a relação entre um conjunto de variáveis observadas. Essa análise factorial é normalmente utilizada pesquisas de marketing para a identificação da estrutura, redução de volume de dados, construção de escalas e transformação de dados.

5. CAPÍTULO V – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise, a discussão e o tratamento dos dados dos inquéritos realizados, através das tabelas obtidas no programa estatístico SPSS, com os devidos comentários explicativos.

Numa primeira fase, são analisados os dados demográficos referente à primeira parte do Inquérito realizado e, numa segunda fase é abordada a segunda parte do inquérito referente as várias questões do mesmo:

1ª Parte do Inquérito

Dados Demográficos – Sexo

Na tabela em baixo, e no que diz respeito ao sexo, verifica-se que 56,5% dos inquiridos são do sexo masculino e 43,5% do sexo feminino.

Tabela 1: Sexo dos inquiridos

		Sexo			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masculino	26	56,5	56,5	56,5
	Feminino	20	43,5	43,5	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Dados Demográficos – Idade:

Relativamente à idade podemos constatar que da mostra inquirida, a idade entre os 31 e 40 anos e a idade com mais de 40 anos representam ambas individualmente 34,8%, sendo que verificou-se igualmente que apenas 8,7% dos inquiridos tem idade inferior a 25 e entre os 25 e os 30 anos com 21,7%. Podemos verificar alguma maturidade ao nível das idades, uma vez que 76% dos inquiridos possui idade superior a 30 anos.

Tabela 2: Idade dos inquiridos

Idade		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menos de 25 anos	4	8,7	8,7	8,7
	Entre 25 e 30 anos	10	21,7	21,7	30,4
	Entre 31 e 40 anos	16	34,8	34,8	65,2
	Mais de 40 anos	16	34,8	34,8	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Dados Demográficos – Estado Civil

Na tabela em baixo permite verificar que os casos em que os clientes com o estado de civil solteiro ou casado é semelhante sendo que 37,0% declararam serem solteiros e 34,8% casados. Contudo 8,7% dos inquiridos declararam que o seu estado civil é viúvo.

Tabela 3: Estado Civil

Estado Civil		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Solteiro	17	37,0	37,0	37,0
	Casado	16	34,8	34,8	71,7
	Víuvo	7	15,2	15,2	87,0
	Separado	4	8,7	8,7	95,7
	Vive maritalmente	2	4,3	4,3	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Dados Demográficos – Número de filhos

Em baixo pode-se verificar que em relação ao número de filhos 41,3% dos inquiridos referiu não possuir qualquer filho, com 26,10% referiram ter 1 filho. Curioso será de verificar que 17,4 % afirmam ter mais de 3 filhos.

Tabela 4: Número de filhos

Número de Filhos					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	19	41,3	41,3	41,3
	1	12	26,1	26,1	67,4
	2	6	13,0	13,0	80,4
	3 ou mais	8	17,4	17,4	97,8
	5	1	2,2	2,2	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Dados Demográficos – Profissão:

Relativamente à profissão pode-se verificar que 34,8% dos inquiridos referiram que se encontravam a trabalhar no sector privado ou empregados de empresa particular, 23,9% afirmaram trabalhar para o sector público, e apenas 8,7% indicaram estar numa posição de Aposentado/Reformado. Apurou-se que 6,5% afirmaram estar desempregados. Assim conclui-se que o segmento é constituído fortemente por pessoas onde o seu rendimento para a sua capacidade de poupança vem maioritariamente do sector privado.

Tabela 5: Situação Profissional

Situação profissional		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Estudante	4	8,7	8,7	8,7
	Desempregado	3	6,5	6,5	15,2
	Aposentado	4	8,7	8,7	23,9
	Empresário	8	17,4	17,4	41,3
	Empregado Empresa /Sector Privado	16	34,8	34,8	76,1
	Empregado Empresa/Sector Público	11	23,9	23,9	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Dados Demográficos – Habilitações Académicas

Ao nível das habilitações académicas, é possível verificar que 63% dos inquiridos referiram possuir habilitações ao nível do secundário ou menos. 8,7% referem possuir o ensino universitário incompleto 15,2% com licenciatura e 8,7% com mestrado.

Podemos concluir que as habilitações literárias não têm relação com o enquadramento dos clientes no segmento da Banca Pessoal, e que tal se deva a que a grande maioria deste segmento resida em zonas piscatórias e circundantes, onde a actividade primária está relacionada com a pesca, de onde se conclui a opção do trabalho em detrimento dos estudos.

Tabela 6: Habilitações Académicas

Habilitações Académicas					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ensino secundário ou menos	29	63,0	63,0	63,0
	Universitário incompleto	4	8,7	8,7	71,7
	Licenciatura	7	15,2	15,2	87,0
	Pós-Graduação	2	4,3	4,3	91,3
	Mestrado	4	8,7	8,7	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Dados Demográficos – Escalas de Rendimentos Anuais por agregado Familiar

É possível verificar nesta tabela que 30,4% declararam possuir rendimentos entre 25.001 euro e 40.000 euro, em percentagens iguais foram obtidas as 28,3% para escalas de rendimento entre os 0,00 euro e 15.001 e também 15001 euro e os 25.000 euro. Podemos concluir que, 87% da amostra do segmento da Banca Pessoal estudado possuem rendimento mediano, sendo que apenas 6%, são clientes com rendimentos superiores a 40.000 euro.

Tabela 7: Escalas de Rendimentos Anuais por agregado Familiar

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0 a 15.000 eur	13	28,3	28,3	28,3
	15.001 eur – 25.000 eur	13	28,3	28,3	56,5
	25.001 eur – 40.000 eur	14	30,4	30,4	87,0
	40.001 eur – 60.000 eur	3	6,5	6,5	93,5
	Sup. 60.001 eur	3	6,5	6,5	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Análise e Cruzamentos de Dados – Demográficos

Vamos agora apresentar os resultados, respectiva análise e conclusões de análises cruzadas, como podemos ver nas tabelas em baixo, a saber:

Idade vs. Estado Civil

Na tabela seguinte, pode-se verificar, 17 dos indivíduos são solteiros e 16 casados. Deste universo de solteiros e casados (32), podemos verificar que 28 têm idades superiores a 25 anos. Com esta informação podemos concluir que a grande maioria do segmento é constituída por casais com idades superiores a 25 anos.

Tabela 8: Idade vs. Estado Civil

Idade * Estado Civil Crosstabulation

Count		Estado Civil					Total
		Solteiro	Casado	Víuvo	Separado	Vive maritalmente	
Idade	Menos de 25 anos	4	0	0	0	0	4
	Entre 25 e 30 anos	6	2	2	0	0	10
	Entre 31 e 40 anos	5	7	1	3	0	16
	Mais de 40 anos	2	7	4	1	2	16
Total		17	16	7	4	2	46

Sexo vs. Habilitações Académicas

Verifica-se na tabela em baixo, que o sexo masculino, apresenta um maior grau de instrução, com 10 dos inquiridos a possuírem nível superior ao ensino secundário ou menos com 5 indivíduos do sexo feminino.

Contudo o segmento apresenta um grau de escolaridade baixa com 29 inquiridos a afirmarem possuir ensino secundário ou menos, repartidos em 16 para o sexo masculino e 13 para o sexo feminino.

Tabela 9: Sexo vs. Habilitações Académicas

Sexo * Habilitações Académicas Crosstabulation

Count

		Habilitações Académicas					Total
		Ensino secundário ou menos	Universitário incompleto	Licenciatura	Pós-Graduação	Mestrado	
Sexo	Masculino	16	2	4	1	3	26
	Feminino	13	2	3	1	1	20
Total		29	4	7	2	4	46

Habilitações Académicas vs. Escalas de rendimento Anuais

Na tabela quando seguinte, podemos verificar que o número de inquiridos com rendimentos auferidos até 40.000 euro, são obtidos por 28 dos 46 inquiridos com habilitações académicas inferiores. Podemos concluir que este segmento é composto por pessoas com escolaridade inferior ao Universitário, cujo rendimento anual não ultrapassa os 40.000 euro.

Os inquiridos que afirmaram serem titulares de escalas de rendimento superior a 40.000 euro de rendimento apenas um tem um grau académico de Ensino secundário ou menos, o mesmo número para Universitário incompleto.

Tabela 10: Habilitações Académicas vs. Escalas Rendimento

Habilitações Académicas * Escalas de Rendimentos Anuais por agregado Familiar Crosstabulation

Count

		Escalas de Rendimentos Anuais por agregado Familiar					Total
		0 a 15.000 eur	15.001 eur – 25.000 eur	25.001 eur – 40.000 eur	40.001 eur – 60.000 eur	Sup. 60.001 eur	
Habilitações Académicas	Ensino secundário ou menos	11	9	8	1	0	29
	Universitário incompleto	0	1	2	0	1	4
	Licenciatura	1	2	1	1	2	7

Pós-Graduação	0	0	2	0	0	2
Mestrado	1	1	1	1	0	4
Total	13	13	14	3	3	46

Situação Profissional vs. Habilitações Académicas

Pode-se verificar e concluir que o segmento é composto significativamente com indivíduos com escolaridade de Ensino secundário ou menos, cuja profissão é no sector privado (11 inquiridos). As outras partes significativas do segmento de 4 inquiridos repartem-se por aposentados, empresários ou a trabalhar o sector público. Uma vez mais podemos concluir igualmente que esta situação se deve ao facto de, tratando-se de uma das agências mais antiga do Bando Popular em Portugal, os seus clientes são pessoas com alguma idade, como vimos, e portanto naquele tempo a opção do trabalho em detrimento dos estudos era comum, sendo que a actividade forçosamente escolhida pelos pais era a pesca.

Tabela 11: Situação Profissional vs. Habilitações Académicas

Situação profissional * Habilitações Académicas Crosstabulation

Count		Habilitações Académicas					Total
		Ensino secundário ou menos	Universitário incompleto	Licenciatura	Pós-Graduação	Mestrado	
Situação profissional	Estudante	3	1	0	0	0	4
	Desempregado	3	0	0	0	0	3
	Aposentado	4	0	0	0	0	4
	Empresário	4	2	1	1	0	8
	Empregado	11	0	2	0	3	16
	Empresa /Sector Privado						
	Empregado	4	1	4	1	1	11
	Empresa/Sector Público						

Situação profissional * Habilitações Académicas Crosstabulation

Count

		Habilitações Académicas					Total
		Ensino secundário ou menos	Universitário incompleto	Licenciatura	Pós-Graduação	Mestrado	
Situação profissional	Estudante	3	1	0	0	0	4
	Desempregado	3	0	0	0	0	3
	Aposentado	4	0	0	0	0	4
	Empresário	4	2	1	1	0	8
	Empregado Empresa /Sector Privado	11	0	2	0	3	16
	Empregado Empresa/Sector Público	4	1	4	1	1	11
Total		29	4	7	2	4	46

2ª Parte do Inquérito

Análise das Questões (Qualidade de Serviço)

As questões em baixo analisadas (questões 1, 2, 3, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 21, 22, 23, 24) foram elaboradas como objectivo de aferir juntos dos clientes do segmento em estudo, a sua satisfação com a qualidade do serviço que lhes é prestado por estarem envolvidos no segmento:

Questão 1

Podemos verificar que 47,8% (22) dos inquiridos assinalaram como resposta concordo parcialmente com a afirmação, 34,8% (16) assinalaram que concordavam totalmente. Podemos concluir que 82,6% (38) dos inquiridos confia no seu gestor de cliente para a execução das tarefas no prazo conforme combinado, significando que existe confiança entre o cliente e o gestor.

Contrariando esta conclusão, apenas 4,3% (2) dos clientes referem discordar da afirmação e portanto demonstram a sua insatisfação para o que o gestor promete e cumpre nos prazo acordados.

Tabela 12: Quando o meu gestor de cliente promete fazer alguma coisa com determinado prazo, ele cumpre-o.

1.Quando o meu gestor de cliente promete fazer alguma coisa com determinado prazo, ele cumpre-o.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo	2	4,3	4,3	4,3
	Não concordo nem discordo	6	13,0	13,0	17,4
	Concordo parcialmente	22	47,8	47,8	65,2
	Concordo totalmente	16	34,8	34,8	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Questão 2

Podemos verificar que 43,5% (20) dos inquiridos responderam concordar parcialmente que realiza o serviço correcto à primeira e 32,6% (15) concordaram totalmente.

Podemos concluir que 76,1% (35) dos inquiridos verifica qualidade de execução do serviço prestado pelo seu gestor de cliente, considerando portanto o gestor competente na sua função.

Contrariando esta conclusão, apenas 4,3% (2) dos clientes referem discordar com a afirmação, concluindo que o seu gestor de conta não é competente.

Tabela 13: O meu gestor de cliente realiza o serviço correcto à primeira vez.

2.O meu gestor de cliente realiza o serviço correcto à primeira vez.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo	2	4,3	4,3	4,3
	Não concordo nem discordo	9	19,6	19,6	23,9
	Concordo parcialmente	20	43,5	43,5	67,4
	Concordo totalmente	15	32,6	32,6	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Questão 3

Quando analisada esta questão, podemos verificar que 41,3% (19) dos clientes inquiridos reconhecem uma vez mais competência no gestor para a realização do serviço esperado, uma vez que concordam totalmente com a afirmação.

Com um valor ligeiramente inferior 32,6 (15) dos inquiridos concordam parcialmente e 6,5% (3) sentem que a formação técnica do gestor é baixa.

No entanto como 73,9% (34) dos inquiridos concordam parcialmente e totalmente, podemos concluir que os clientes estão satisfeitos com os conhecimentos e capacidades dos gestores para a correcta realização do serviço solicitado.

Tabela 14: Os colaboradores da minha agência têm o conhecimento e as capacidades exigidas para realizarem o serviço solicitado

3.Os colaboradores da minha agência têm o conhecimento e as capacidades exigidas para realizarem o serviço solicitado.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo	3	6,5	6,5	6,5
	Não concordo nem discordo	9	19,6	19,6	26,1
	Concordo parcialmente	15	32,6	32,6	58,7
	Concordo totalmente	19	41,3	41,3	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Questão 13

Podemos verificar na tabela em baixo que 47,8% (22) concordam parcialmente que os serviços são prestados com proveito e sem demora e 26,1% (12) concordam totalmente. Já 17,4% (8) dos inquiridos não parece dar relevância á eficácia da prestação dos serviços bancários.

Tabela 15: Na minha agência, os serviços são prestados com proveito e sem demora

13.Na minha agência, os serviços são prestados com proveito e sem demora.

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	<i>Discordo</i>	4	8,7	8,7	8,7
	<i>Não concordo nem discordo</i>	8	17,4	17,4	26,1
	<i>Concordo parcialmente</i>	22	47,8	47,8	73,9
	<i>Concordo totalmente</i>	12	26,1	26,1	100,0
	<i>Total</i>	46	100,0	100,0	

Questão 14

Na tabela em baixo podemos verificar que os clientes quando questionados com a oferta por parte do Banco de taxas e tarifas específicas ao segmento 26,1% (12) mostram-se indiferentes, pois afirmam que nem concordam nem discordam, sendo este em maior percentagem do que os que concordam totalmente 23,9% (11) que o banco oferece taxas e tarifas competitivas em comparação com a concorrência.

Contudo como 39,1% (18) dos inquiridos concorda parcialmente, podemos concluir que se sentem satisfeitos com as taxas e tarifas aplicadas pelo Banco quando comparadas às da concorrência.

Tabela 16: O Banco oferece-me taxas e tarifas bancárias competitivas

14.O banco oferece-me taxas e tarifas bancárias competitivas.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	1	2,2	2,2	2,2
	Discordo	4	8,7	8,7	10,9
	Não concordo nem discordo	12	26,1	26,1	37,0
	Concordo parcialmente	18	39,1	39,1	76,1
	Concordo totalmente	11	23,9	23,9	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Questão 15

Quando questionados se a agência, com referência à agência de Aveiro se correspondia sempre às suas expectativas, no que concerne qualidade de serviço prestado, 30,4% (14) demonstraram ser indiferentes, ao assinalarem como resposta que não concordo nem discordo. Contudo 45,7% (21) respondem estar parcialmente de acordo. Isto pode contudo significar satisfação que ou as suas expectativas são reduzidas e que portanto face a essa atitude, concordam parcialmente com a afirmação.

Tabela 17: A agência atende sempre às minhas expectativas

15.A agência atende sempre às minhas expectativas.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo	4	8,7	8,7	8,7
	Não concordo nem discordo	14	30,4	30,4	39,1
	Concordo parcialmente	21	45,7	45,7	84,8
	Concordo totalmentee	7	15,2	15,2	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Questão 16

Da análise da questão indicada na tabela em baixo, 43,5% (20) dos inquiridos concordam parcialmente em recomendar a agência, o que se concluir contudo alguma relatividade. Apenas 26,1% (12) concordam totalmente em recomendar a agência como parceira para os serviços /produtos do Banco. Mostrando-se indiferença são verifica-se que 19,6% (9) dos inquiridos e 10,9% (5) discordam ou discordam totalmente em recomendar a agência o que nos permite concluir não haver uma relação de parceria ou envolvimento com o Banco que permita a este ter a confiança para dar o nosso Banco a outros.

Tabela 18: Se alguém me perguntasse, eu recomendaria a minha agência como parceira para os serviços/produtos

16.Se alguém me perguntasse, eu recomendaria a minha agência como parceira para os serviços/produtos.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	1	2,2	2,2	2,2
	Discordo	4	8,7	8,7	10,9
	Não concordo nem discordo	9	19,6	19,6	30,4
	Concordo parcialmente	20	43,5	43,5	73,9
	Concordo totalmente	12	26,1	26,1	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Questão 17

Da análise da tabela em baixo, verificamos que 19,6% (9) não trocaria o Banco mesmo que fosse fácil, afirmando que discordam com a afirmação, acrescidos de 32,6% (15) dos inquiridos apenas discordam, o que em conjunto representam 52,2% (34), do qual podemos concluir que os clientes estão satisfeito com o Banco.

Contudo 10,9% (5) dos inquiridos não teria qualquer dúvida, em trocar de Banco.

Tabela 19: Se fosse fácil e sem grandes burocracias, eu mudava de banco levando todos os meus serviços/produtos imediatamente

17.Se fosse fácil e sem grandes burocracias, eu mudava de banco levando todos os meus serviços/produtos imediatamente

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	9	19,6	19,6	19,6
	Discordo	15	32,6	32,6	52,2
	Não concordo nem discordo	10	21,7	21,7	73,9
	Concordo parcialmente	7	15,2	15,2	89,1
	Concordo totalmente	5	10,9	10,9	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Questão 18

A questão seguinte, pretendia aferir da intenção dos clientes inquiridos do segmento em continuar a usar os produto e serviços adquiridos através do Banco.

A grande maioria 45,7% (21), afirmaram concordar parcialmente com a afirmação, sendo que apenas 28,3% (13) afirmam concordar totalmente com a afirmação em continuar a usar os produtos e serviços.

Com 19,6% (9) dos inquiridos a mostrarem-se indiferentes.

Tabela 20: Eu tenho a intenção de continuar com os produtos e serviços adquiridos

18.Eu tenho a intenção de continuar com os produtos e serviços adquiridos.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo	3	6,5	6,5	6,5
	Não concordo nem discordo	9	19,6	19,6	26,1
	Concordo parcialmente	21	45,7	45,7	71,7
	Concordo totalmente	13	28,3	28,3	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Questão 19

Na tabela em baixo, podemos verificar que 37% (17) dos inquiridos afirmam que têm a intenção de continuar a comprar novos produtos e serviços recomendados ao concordarem totalmente com a afirmação. No entanto com 30,4% (14) referem ser desprendidos, podendo ou não comprar.

Com 28,3% (13) dos inquiridos concordam parcialmente com a afirmação.

Podemos concluir que 65,3% (30) estão satisfeitos e têm intenção de continuar a comprar novos produtos e serviço apresentados desde que sejam do seu interesse, ou seja se a oferta corresponder às suas necessidades.

Tabela 21: Eu tenho a intenção de continuar a comprar novos produtos e serviços, sempre que me forem apresentados e corresponderem ao meu interesse

19. Eu tenho a intenção de continuar a comprar novos produtos e serviços, sempre que me forem apresentados e corresponderem ao meu interesse.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo	2	4,3	4,3	4,3
	Não concordo nem discordo	14	30,4	30,4	34,8
	Concordo parcialmente	13	28,3	28,3	63,0
	Concordo totalmente	17	37,0	37,0	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Questão 21

A tabela seguinte mostra a opinião dos inquiridos sobre a página electrónica do Banco. Pode verificar-se que 34,8% (16) estão satisfeitos parcialmente mas também se pode verificar que 10,9% (5) dos inquiridos demonstra que, tanto a página como o seu conteúdo podiam ser diferentes. No entanto 28,3% (13), mostram-se muito satisfeitos como mesmo, pois afirmam concordar totalmente com a afirmação, sendo que na sua opinião tanto o conteúdo como o site são excelentes.

Tabela 22: A página electrónica (site) do meu banco e o seu conteúdo são excelentes.

21.A página electrónica (site) do meu banco e o seu conteúdo são excelentes.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	1	2,2	2,2	2,2
	Discordo	5	10,9	10,9	13,0
	Não concordo nem discordo	11	23,9	23,9	37,0
	Concordo parcialmente	16	34,8	34,8	71,7
	Concordo totalmente	13	28,3	28,3	100,0
Total		46	100,0	100,0	

Questão 22

Podemos reparar que na tabela em baixo, que 32,6% (15) discordam totalmente com a existência de um bom atendimento telefónico.

Já 30,4% (14) se mostram indiferentes, ao assinalar que não concordam nem discordam. Podemos concluir pelo 40% (32) apresentam uma opinião abaixo da concordância parcial, o que parece indicar que quando os cliente tentam a resolução ou contacto com a agência para a resolução ou execução de um serviço, é um canal onde encontram muitas dificuldades.

Tabela 23: A minha agência possui um bom atendimento telefónico

22.A minha agência possui um bom atendimento telefónico.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	15	32,6	2,2	2,2
	Discordo	3	6,5	6,7	8,9
	Não concordo nem discordo	14	30,4	31,1	40,0
	Concordo parcialmente	1	2,2	33,3	73,3
	Concordo totalmente	12	26,1	26,7	100,0
	Total	45	97,8	100,0	
Missing	System	1	2,2		
Total		46	100,0		

Questão 23

Podemos verificar que 56,5% (26) dos inquiridos afirmam que a qualidade de serviço executado pela agência é satisfatória. Em 23,9% (11) dos inquiridos sentem-se bem com a qualidade de serviço prestada pela agência.

Podemos concluir que os clientes estão satisfeitos e sentem-se bem com a qualidade de serviço prestada pela agência.

Tabela 24: De um modo geral, sinto-me bem com a qualidade de serviço proporcionado pela minha agência.

23.De um modo geral, sinto-me bem com a qualidade de serviço proporcionado pela minha agência.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo	4	8,7	8,7	8,7
	Não concordo nem discordo	5	10,9	10,9	19,6
	Concordo parcialmente	26	56,5	56,5	76,1
	Concordo totalmente	11	23,9	23,9	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Questão 24

A tabela seguinte mostra a opinião dos inquiridos sobre a sua extrema satisfação com a agência do Banco Popular Aveiro. Podemos verificar que 17,4% (8) mostram-se indiferentes, 41,3% (19) mostram-se satisfeitos, uma vez que afirmaram concordar parcialmente e 32,6% (15) afirmaram concordar totalmente, pelo que estão extremamente satisfeitos com a qualidade de serviço do banco

Tabela 25: Em suma, eu estou extremamente satisfeito com a minha agência

24.Em suma, eu estou extremamente satisfeito com a minha agência.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo	4	8,7	8,7	8,7
	Não concordo nem discordo	8	17,4	17,4	26,1
	Concordo parcialmente	19	41,3	41,3	67,4
	Concordo totalmente	15	32,6	32,6	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Questão 25

Questionados sobre a existência nos últimos 6 meses de alguma contrariedade ou problema com a agência, a grande maioria afirma que não teve qualquer problema ou contrariedade.

Tabela 26: Nos últimos 6 meses, teve algum problema/contrariedade com a sua agência.

25.Nos últimos 6 meses, teve algum problema/contrariedade com a sua agência. (assinale a sua opção com um X)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	8	17,4	17,8	17,8
	Não	36	78,3	80,0	97,8
	3	1	2,2	2,2	100,0
	Total	45	97,8	100,0	
Missing	System	1	2,2		
Total		46	100,0		

Questão 26

Com relação à questão anterior a tabela seguinte pretende revelar o grau de satisfação dos inquiridos com a resolução do problema/contrariedade detectada.

Os resultados declaram que 60% (6) dos inquiridos discordou totalmente ou discordou com a forma com foi resolvido o seu problema.

Conclui-se que na existência de uma contrariedade o Banco não tem resolvido da forma que seria mais satisfatória para os clientes.

Tabela 27: Qual foi seu nível de satisfação com a resolução do problema/contrariedade

26. Qual foi seu nível de satisfação com a resolução do problema/contrariedade.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	3	6,5	30,0	30,0
	Discordo	3	6,5	30,0	60,0
	Não concordo nem discordo	1	2,2	10,0	70,0
	Concordo parcialmente	3	6,5	30,0	100,0
	Total	10	21,7	100,0	
Missing	System	36	78,3		
Total		46	100,0		

Análise das Questões (Relacionamento)

As questões em baixo analisadas (questões 4, 5, 6, 7, 9, 10) foram elaboradas como objectivo de aferir juntos dos clientes do segmento em estudo, o seu relacionamento com os colaboradores da agência:

Questão 4

Quando questionados se os colaboradores da agência estão sempre, disponíveis em ajudar o cliente, 45,7% (21) dos inquiridos concorda totalmente com a afirmação, 28,3% (13) concorda parcialmente e 17,4% (8) não concordam nem discordam. Podemos concluir que apesar de os clientes considerarem que os

colaboradores estão sempre dispostos a ajudar (45,7%), uma grande percentagem mostra-se indiferente 17,4% (8) e 8,7% (4) mostram-se mesmo insatisfeitos.

Tabela 28: Os colaboradores da agência estão sempre disponíveis para ajudar-me.

4.Os colaboradores da agência estão sempre disponíveis para ajudar-me.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo	4	8,7	8,7	8,7
	Não concordo nem discordo	8	17,4	17,4	26,1
	Concordo parcialmente	13	28,3	28,3	54,3
	Concordo totalmente	21	45,7	45,7	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Questão 5

Na tabela em baixo analisamos a opinião dos clientes, quanto ao atendimento que lhes é oferecido pelos colaboradores da agência e se este o consideram com especial cortesia. Verifica-se que 41,3% (19) concorda com a afirmação e sente-se tratado com cortesia já 39,1% (18) dos inquiridos concordam parcialmente com a afirmação sentindo que é apenas bem tratado, mas não com especial cortesia. Já 15,2% (7) assumem ser indiferente o que se conclui que são atendidos nas suas necessidades e pronto.

Podemos concluir que 58,7% (27) dos inquiridos não sentem um tratamento especial de cortesia, evidenciando que o atendimento é normal.

Tabela 29: Os colaboradores da agência atendem-me com especial cortesia

5.Os colaboradores da agência atendem-me com especial cortesia.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo	2	4,3	4,3	4,3
	Não concordo nem discordo	7	15,2	15,2	19,6

Concordo parcialmente	18	39,1	39,1	58,7
Concordo totalmente	19	41,3	41,3	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Questão 6

Da análise dos dados na tabela em baixo, podemos verificar que 13% (6) dos inquiridos discordam que os colaboradores da agência proporcionem uma atenção individualizada, 34,8% (16) concordam parcialmente com a afirmação e 43,5% (20) concordam totalmente. Podemos concluir que a grande maioria 56,5% (26) não sente que o atendimento seja personalizado.

Tabela 30: Os colaboradores da agência proporcionam-me uma atenção individual

6.Os colaboradores da agência proporcionam-me uma atenção individual.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo	6	13,0	13,0	13,0
	Não concordo nem discordo	4	8,7	8,7	21,7
	Concordo parcialmente	16	34,8	34,8	56,5
	Concordo totalmente	20	43,5	43,5	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Questão 7

Na tabela seguinte a questão visava aferir se os inquiridos sentiam que os colaboradores da agência efectuavam ofertas comerciais de produtos e ou serviços de acordo com as suas necessidades.

Assim, 28,3% (13) mostrou-se indiferente ao escolher com resposta não concorda nem discordo, pelo que podemos concluir que não estão a ser contactados pela agência com o intuito da venda.

Com 37% (17) do inquiridos a concordarem parcialmente, podemos concluir que a oferta proposta pela agência é a comum oferecida pela restante concorrência.

Concordando totalmente com a afirmação, 28,3% (13) dos inquiridos sente que as suas necessidades financeiras são reconhecidas pelos colaboradores da agência. Podemos concluir que nesta análise são de clientes um produto (depósito a prazo), uma vez que o produto é o sempre o mesmo variando apenas a taxa.

Tabela 31: Os colaboradores da agência reconhecem as minhas necessidades financeiras

7.Os colaboradores da agência reconhecem as minhas necessidades financeiras.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	1	2,2	2,2	2,2
	Discordo	1	2,2	2,2	4,4
	Não concordo nem discordo	13	28,3	28,9	33,3
	Concordo parcialmente	17	37,0	37,8	71,1
	Concordo totalmente	13	28,3	28,9	100,0
Total		45	97,8	100,0	
Missing	System	1	2,2		
Total		46	100,0		

Questão 9

A questão em baixo pretendia aferir a opinião dos clientes do segmento em estudo em relação à aparência e forma de vestir dos colaboradores.

Concordando totalmente 43.5% (20) dos inquiridos afirmaram que na sua opinião, os colaboradores tem boa aparência e forma de vestir. Concordando parcialmente 37% (17), mostrando-se indiferentes 15,2% (17) afirmaram não concordar nem discordar da afirmação.

Tabela 32: Os colaboradores da minha agência possuem uma boa aparência e veste-se de forma adequada

9.Os colaboradores da minha agência possuem uma boa aparência e veste-se de forma adequada.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo	2	4,3	4,3	4,3
Não concordo nem discordo	7	15,2	15,2	19,6
Concordo parcialmente	17	37,0	37,0	56,5
Concordo totalmente	20	43,5	43,5	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Questão 10

Podemos verificar que 37% (17) dos inquiridos afirma concordar plenamente com a oferta de produtos e serviços oferecidos pelo gestor de cliente, revelando existir contacto mútuo entre gestor cliente.

Por sua vez, 32,6% (15) afirmam concordar parcialmente com a afirmação e 28,3% (13) mostram-se indiferentes afirmando que não concordam nem discordam. Podemos concluir que esta percentagem se dá pela falta de contacto e de promoção dos serviços e produtos do Banco pelo gestor aos clientes.

Tabela 33: O meu gestor de cliente oferece-me uma gama completa de produtos e serviços.

10.O meu gestor de cliente oferece-me uma gama completa de produtos e serviços.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo	1	2,2	2,2	2,2
Não concordo nem discordo	13	28,3	28,3	30,4
Concordo parcialmente	15	32,6	32,6	63,0
Concordo totalmente	17	37,0	37,0	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Análise das Questões (Conveniência)

As questões em baixo analisadas (questões 8, 11, 12, 16, 17) foram elaboradas como objectivo de aferir juntos dos clientes do segmento em estudo, as eventuais vantagens em ser cliente do Banco Popular com relação à informação prestada, localização, facilidade de estacionamento, estética e ponto de contacto exteriores.

Questão 8

A questão em baixo pretendia aferir juntos dos clientes se os mesmo consideravam que o acesso físico à agência era fácil ao nível de estacionamento e se a imagem do mesmo era agradável e moderna.

Verificamos que para 34,8% (16) dos inquiridos afirmam concordar parcialmente, o que nos permite concluir que existe a necessidade de aprimorar a imagem do Banco assim como do estacionamento.

Com 19,6% (9) discordam e assumem que tanto a facilidade de acesso como o visual não são atractivo para se deslocarem à agência.

Apenas 17,4% (8) dos inquiridos afirmam que concordam totalmente, onde que podemos concluir que podem ser os clientes com residência nas proximidades sem necessidade de recurso a viatura e que a imagem é um aspecto secundário para as suas necessidades financeiras,

Tabela 34: A agência possui facilidades de acesso, estacionamento e um visual agradável e moderno

8.A agência possui facilidades de acesso, estacionamento e um visual agradável e moderno.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	2	4,3	4,3	4,3
	Discordo	9	19,6	19,6	23,9
	Não concordo nem discordo	11	23,9	23,9	47,8
	Concordo parcialmente	16	34,8	34,8	82,6

Concordo totalmente	8	17,4	17,4	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Questão 11

A tabela em baixo mostra as respostas à questão se o Banco possui uma rede de agências bancárias que sejam convenientes pela localização para os clientes do segmento. Da análise do mesmo, podemos verificar que 39,1% (18) concordam embora parcialmente, o qual podemos concluir que a rede de agências se fossem mais e localizadas em zonas diferentes iram mais ao encontro da conveniência dos clientes.

Contudo 13% (6) dos inquiridos mostra o seu desacordo, evidenciando que, a localização das agências, na região não proporcionam conveniência.

Os inquiridos, num total de 26,1% (12) concordam totalmente, no qual concluímos que, as actuais agência estão localizadas convenientemente, e que satisfazem os clientes que mais se deslocam à agência, como sendo os que habitam nas redondezas do mesmo.

Tabela 35: O banco possui uma rede de agências bancárias que me proporcionam conveniência pela sua localização.

11.O banco possui uma rede de agências bancárias que me proporcionam conveniência pela sua localização.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo totalmente	2	4,3	4,3	4,3
Discordo	4	8,7	8,7	13,0
Não concordo nem discordo	10	21,7	21,7	34,8
Concordo parcialmente	18	39,1	39,1	73,9
Concordo totalmente	12	26,1	26,1	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Questão 12

Podemos verificar na tabela em baixo pelas respostas à questão se os extractos do banco são fáceis de entender que 47,8% (22) dos inquiridos considera que sim, são fáceis de entender, pois concorda totalmente com a afirmação, sendo que sua vez, estão satisfeitos 32,6% (15), uma vez que afirmaram concordar parcialmente.

Com os mesmos resultados 8,7% (4) evidenciam as respostas discordo e não concordo nem discordo, uma vez que, podemos concluir que no primeiro caso as informações não são fáceis de entender e no segundo caso, que não ligam aos extractos.

Tabela 36: Os extractos bancários do banco são fáceis de entender

12.Os extractos bancários do banco são fáceis de entender.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	1	2,2	2,2	2,2
	Discordo	4	8,7	8,7	10,9
	Não concordo nem discordo	4	8,7	8,7	19,6
	Concordo parcialmente	15	32,6	32,6	52,2
	Concordo totalmente	22	47,8	47,8	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Questão 20

Podemos verificar ao analisar a tabela em baixo que 71,7% (33) dos inquiridos discordam totalmente, discordam ou não concordam nem discordam, quando questionados se quando precisam de usar uma máquina de multibanco se usam do Banco Popular, pelo que podemos concluir que nos casos de necessidade de utilizar o multibanco, o Banco que a possui, não é condição de escolha. Tal conclusão surge porque em Portugal, não existe taxa para fazer operações no multibanco.

Tabela 37: Sempre que preciso de usar procura uma máquina de multibanco do Banco Popular.

20.Sempre que preciso de usar procura uma máquina de multibanco do Banco Popular.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	7	15,2	15,2	15,2
	Discordo	9	19,6	19,6	34,8
	Não concordo nem discordo	17	37,0	37,0	71,7
	Concordo parcialmente	7	15,2	15,2	87,0
	Concordo totalmente	6	13,0	13,0	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Questão 27

A tabela em baixo pretendeu aferir qual o envolvimento familiar que os clientes do segmento têm com o Banco.

Podemos verificar que, 32,6% (15) dos inquiridos afirmam que o marido/mulher possuem produtos/serviços com Banco, seguido de 28,3% (13) afirma que os filhos também são clientes do Banco.

Tabela 38: Que familiares possuem produtos/serviços com o Banco Popular (agência de Aveiro)?

27.Que familiares possuem produtos/serviços com o Banco Popular (agência de Aveiro)?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Marido/Mulher	15	32,6	38,5	38,5
	Filho(s)/Filha(s)	13	28,3	33,3	71,8
	Pai/Mãe	11	23,9	28,2	100,0
	Total	39	84,8	100,0	
Missing	System	7	15,2		
Total		46	100,0		

Questão 28

Pretendendo saber o grau de exclusividade em relação à existência de contas noutros Bancos, elaborou-se a questão em baixo. Da análise da tabela em baixo, pode-se verificar e que 71,7% (33) dos inquiridos têm conta noutro Banco. Podemos concluir que os clientes deste segmento são clientes que são aliciados pela concorrência e que ao ter contas em mais de que um Banco, gostam de ter o seu património dividido, de forma a obter taxas e tarifas mais competitivas

Tabela 39: Possui conta noutro banco?

28.Possui conta noutro banco? (assinale a sua opção com um X)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	33	71,7	73,3	73,3
	Não	12	26,1	26,7	100,0
	Total	45	97,8	100,0	
Missing	System	1	2,2		
Total		46	100,0		

Questão 29

Com relação à questão anterior e com referência aos dados positivos da resposta anterior, verificamos que 34,8% (16) consideram que o Banco Popular é o seu segundo Banco o qual possuem maior envolvimento e relacionamento.

Tabela 40: Em caso positivo, considera a agência

29.Em caso positivo, considera a agência (Banco Popular) o seu: (assinale a sua opção com um X)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1º Banco	9	19,6	26,5	26,5
	2º Banco	16	34,8	47,1	73,5
	3º Banco	5	10,9	14,7	88,2
	4º Banco	4	8,7	11,8	100,0

Total	34	73,9	100,0
Missing System	12	26,1	
Total	46	100,0	

Questão 30

Com relação à questão de qual o aspecto que mais valoriza na sua relação com agência., o cliente podia escolher 3 opções.

Podemos verificar que as respostas com maior percentagem de escolha foram a Ser de Confiança 65,2% (30), Atendimento 43,5 (20), Informar com Clareza 30,4% (14).

Com estes dados podemos concluir que o aspecto da confiança na agência apresenta o valor mais elevado de resposta, seguido do atendimento e da clareza de informações. Aspecto em que claramente tem de ser apostados por parte do Banco para este segmento e onde o conhecimento do cliente tem de ser valorizado.

Podemos verificar que as respostas com menor percentagem de escolha foram a Solidez 15,2% (7), Taxas de Juros nos Empréstimos 13% (6) e Taxas de Juros nos Depósitos. 21,7% (10).

Podemos concluir que os clientes optam pela agência de Aveiro, não tanto pelas taxas praticadas para os empréstimos (Pessoal, Habitação) e taxas nos depósitos (Depósitos a prazo), revelando uma importância menor com estes tópicos.

Tabela 41: Qual o aspecto que mais valoriza na relação com a sua agência? - Ser de confiança

30.Qual o aspecto que mais valoriza na relação com a sua agência? (assinale a sua opção com um X, escolhendo no máximo 3 opções)

Ser de confiança				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SIM	30	65,2	100,0	100,0
Missing System	16	34,8		
Total	46	100,0		

Tabela 42: Qual o aspecto que mais valoriza na relação com a sua agência? – Atendimento

30.Qual o aspecto que mais valoriza na relação com a sua agência? (assinale a sua opção com um X, escolhendo no máximo 3 opções)

Atendimento		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SIM	20	43,5	100,0	100,0
Missing	System	26	56,5		
Total		46	100,0		

Tabela 43: Qual o aspecto que mais valoriza na relação com a sua agência? – Informar com Clareza

30.Qual o aspecto que mais valoriza na relação com a sua agência? (assinale a sua opção com um X, escolhendo no máximo 3 opções)

Informar com Clareza		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SIM	14	30,4	100,0	100,0
Missing	System	32	69,6		
Total		46	100,0		

Tabela 44: Qual o aspecto que mais valoriza na relação com a sua agência? - Solidez

30.Qual o aspecto que mais valoriza na relação com a sua agência? (assinale a sua opção com um X, escolhendo no máximo 3 opções)

Solidez		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SIM	7	15,2	100,0	100,0
Missing	System	39	84,8		
Total		46	100,0		

Tabela 45: Qual o aspecto que mais valoriza na relação com a sua agência? – Taxas de juro nos empréstimos

30.Qual o aspecto que mais valoriza na relação com a sua agência? (assinale a sua opção com um X, escolhendo no máximo 3 opções)

Taxas de Juros nos Empréstimos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SIM	6	13,0	100,0	100,0
Missing	System	40	87,0		
Total		46	100,0		

Tabela 46: Qual o aspecto que mais valoriza na relação com a sua agência? - Taxas de juro nos depósitos

30.Qual o aspecto que mais valoriza na relação com a sua agência? (assinale a sua opção com um X, escolhendo no máximo 3 opções)

Taxas de Juros nos Depósitos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SIM	10	21,7	100,0	100,0
Missing	System	36	78,3		
Total		46	100,0		

Tabela 47: Qual o aspecto que mais valoriza na relação com a sua agência? – Eficiência

30.Qual o aspecto que mais valoriza na relação com a sua agência? (assinale a sua opção com um X, escolhendo no máximo 3 opções)

Eficiência

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SIM	13	28,3	100,0	100,0
Missing	System	33	71,7		
Total		46	100,0		

Questão 31

A tabela em baixo, evidencia que 60,9% (28) dos inquiridos afirma costumar comprar serviço/produtos recomendados, enquanto 23,9% (11) afirma que não compra. Sem experiência evidencia-se 15,2% (7) que afirma não terem sido contactados com sugestões para aquisição de produtos/serviços.

Tabela 48: Costuma comprar Serviços/produtos recomendados pela agência

31. Costuma comprar Serviços/produtos recomendados pela agência. (a assinale a sua opção com um X)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	28	60,9	60,9	60,9
	Não	11	23,9	23,9	84,8
	Sem experiência	7	15,2	15,2	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

6. CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FUTURAS

6.1. Conclusões

Era objectivo da realização deste projecto profissional, procurar conhecer para entender, a relação entre a segmentação entre o Serviço de Banca Pessoal, com a fidelização dos clientes, e desta forma poder contribuir para a excelência do atendimento, serviços e produtos do Banco Popular.

Tentava-se de igual modo concluir se a colaboração com o cliente, numa base de confiança mútua, mantendo um contacto para além do transaccional poderia trazer retornos ao nível da rendibilidade e repetição da compra. Neste sentido, foi possível concluir que os clientes deste segmento identificam como aspecto de maior valor a relação com a agência o facto de Ser de Confiança, com 65,2% (30) dos inquiridos, o Atendimento 43,5% (20), Informar com Clareza, com 30,4% (14). Resultados consistentes com os resultados da questão sobre a existência nos últimos 6 meses de alguma contrariedade ou problema com a agência, onde a grande maioria afirma que não ter tido qualquer problema ou contrariedade, mostrando a nosso ver que a confiança com o banco tem sido respeitada.

Podemos verificar que 41,3% (19) mostram-se satisfeitos, uma vez que afirmaram concordar parcialmente concordar parcialmente e 32,6% (15) afirmaram concordar totalmente, pelo que estão extremamente satisfeitos com a qualidade de serviço do banco.

Como tal foi possível concluir que 65,3% (30) estão satisfeitos e têm intenção de continuar a comprar novos produtos e serviços apresentados desde que sejam do seu interesse, ou seja, se a oferta corresponder às suas necessidades. Desta forma esta questão foi verificada, os clientes estão apenas satisfeitos e tem intenção de comprar novamente. No entanto não é conclusiva uma garantia de retorno, pois as respostas obtidas forma na sua grande maioria na opção “concordo parcialmente”, mostrando que algo deverá ser melhorado no sentido de transmitir a ideia de confiança e repetição de compra.

O objectivo deste trabalho passava também por querer provocar reflexão interna sobre o impacto da segmentação na satisfação do cliente do segmento da Banca Pessoal no Banco, reorganizando e realocando os meios com vista a uma melhor optimização dos recursos para uma maior rentabilização do segmento podemos concluir que existe um trabalho mais dedicado a fazer a fim de alavancar a relação entre a agência e o cliente.

Isso foi possível determinar, uma vez que 28,3% (13) mostrou-se indiferente ao escolher como resposta não concorda nem discordo, pelo que podemos concluir que não estão a ser contactados pela agência com o intuito da venda. Por sua vez, com 37% (17) do inquiridos a concordarem parcialmente, podemos concluir que a oferta proposta pela agência é a comum oferecida pela restante concorrência.

Concordando totalmente com a afirmação, 28,3% (13) dos inquiridos sente que as suas necessidades financeiras são reconhecidas pelos colaboradores da agência. Torna-se necessário, escutar mais e melhor o cliente, focalizando no que diz em cada contacto com o Banco, e proceder a uma registo das informações que transmite ao gestor da relação. Oferecer um produto ou serviço que claramente não se adaptar ao perfil do cliente, vai com certeza fragilizar a relação.

Consistente com esta conclusão obtemos quando analisada a questão que visava aferir se os inquiridos sentiam que os colaboradores da agência efectuavam ofertas comerciais de produtos e ou serviços de acordo com as suas necessidades.

Assim, 28,3% (13) mostrou-se indiferente ao escolher como resposta não concorda nem discordo, pelo que podemos concluir que não estão a ser contactados pela agência com o intuito da venda.

Com 37% (17) do inquiridos a concordarem parcialmente, podemos concluir que a oferta proposta pela agência é a comum oferecida pela restante concorrência.

Concordando totalmente com a afirmação, 28,3% (13) dos inquiridos sente que as suas necessidades financeiras são reconhecidas pelos colaboradores da agência. Podemos concluir que nesta análise são de clientes um produto (depósito a prazo), uma vez que o produto é o sempre o mesmo variando apenas a taxa.

Os clientes de bancos em Portugal possuem mais que uma conta bancária em mais de que um Banco. Os clientes estratégicos do Banco Popular, serviço de Banca Pessoal confirmam isso, com 71,7% (33) dos inquiridos a afirmaram possuir conta em mais do que um Banco.

Acontece ainda que 34,8% (16) consideram que o Banco Popular é o seu segundo Banco com o qual possuem maior envolvimento, o que podemos concluir que existe trabalho ao nível interno na instituição, que terá de ser efectuado com vista a essa alteração. O mesmo passará pela aposta na formação em qualidade de atendimento.

Da mesma forma, podemos verificar em nossa pesquisa que os clientes não estão satisfeitos com o atendimento telefónico, o que tem impacto na qualidade de serviço.

Ao querermos saber se existiria ou não relação significativa entre a segmentação por património e comportamental e a fidelização dos clientes do segmento estratégico da Banca Pessoal. Concluímos que é necessário trabalhar nos pontos de críticos do relacionamento em detrimento da qualidade de serviço que obteve afirmações bastante satisfatórias.

Como conclusão, não encontramos relação significativa entre o nível de satisfação dos clientes do segmento e o serviço de Banca Pessoal.

Mas percebe-se a necessidade de um tratamento diferenciado com o segmento e com vista ao relacionamento estratégico com aposta na retenção para a fidelização, podemos concluir que tem existido repetição de compra no segmento, conforme verificámos em cima.

O Banco ao lançar o Serviço de Banca Pessoal tinha objectivos claros para o segmento ao qual através dos colaboradores Gestores Particulares lhes era exigido disponibilidade, proximidade, idoneidade, pró-actividade, credibilidade e objectividade o que tem conseguido atingir os seus objectivos.

O serviço a clientes para ter sucesso, pressupõe claramente um envolvimento sério da organização para desenvolver uma cultura de serviço permanente orientado para os clientes.

Em jeito e conclusão e de acordo com a revisão da literatura, os ganhos da formação e da qualidade do atendimento para a retenção e consequentemente fidelização dos clientes. Neste sentido concluímos que é imprescindível, envolver e comprometer os colaboradores, responsabilizando-os pela qualidade do serviço prestado e pela satisfação dos clientes.

6.2. Considerações Futuras

Em resultado deste estudo, podemos se concluir que o atendimento tem sido negligenciado, como tal apresenta-se em baixo a proposta de valor a ser difundida numa fase inicial à agência de Aveiro, para no futuro próximo ser levado à administração do banco para que seja implementado no banco todo, na busca de um novo compromisso entre os colaboradores com o Banco.

O actual cenário de crise que atravessamos, leva a acreditar que as crises financeiras serão cada vez mais frequentes e potencialmente de dimensão crescente.

Estas crises estão a conduzir-nos à redefinição do compromisso entre colaborador e empregador. Este compromisso pressupõe níveis de desempenho cada vez mais exigentes por parte do colaborador que, por sua vez, espera da empresa um retorno diferenciado em termos de perspectiva de carreira e recompensa remuneratória. É este binómio que tem suportado a relação entre a relação de compromisso do colaborador para com a organização. Porém no contexto actual, o mesmo está em evolução contínua, não dependendo apenas da estratégia da organização, contributo dos colaboradores e respectivo desempenho, mas também da exigência de um ambiente de negócios sistematicamente em mudança.

Assim verifica-se que cada vez é mais difícil para as empresa, e os bancos em particular, gerirem as crescentes expectativas dos empregados, uma vez que do lado da empresa os resultados nem sempre podem acompanhar esta evolução.

Esta questão pode comprometer a capacidade da organização para evoluir da recuperação para o crescimento sustentado, gerando incerteza sobre o futuro.

Actualmente, do ponto de vista do colaborador, a perspectiva de estabilidade e segurança sobrepõe-se a tudo. Pelo que, torna-se fundamental minimizar a distância na relação entre os colaboradores e a empresa, onde se revela a necessidade de desenvolver compromissos entre ambos.

Para o sucesso das organizações, e dos colaboradores, a visão e enfoque no cliente, assim como a capacidade de diferenciar o modo como se relacionam com os clientes tem de emergir, pelo que apenas com iniciativas que suportem este processo será possível.

Assim, surge este Projecto Profissional, que aposta como prioridade o atendimento e a qualidade do serviço aos clientes, numa perspectiva Relacional, onde os principais objectivos são:

- Reforçar e desenvolver uma cultura de serviço permanente orientado para os clientes;
- Alinhar atitudes e comportamentos que assegurem um atendimento relacional de proximidade com os clientes;
- Incrementar o compromisso dos colaboradores, envolvendo-os e responsabilizando-os pela qualidade do serviço prestado e pela satisfação dos clientes;
- Aumentar o sentimento de pertença (sense of belonging) de cada colaborador com o Banco.
- Fidelizar os actuais clientes e captar novos através da diferenciação pela excelência do atendimento.
- Reforçar competências técnicas e comportamentais para uma melhor qualidade no atendimento.

Para desenvolver este Projecto no Banco, seriam envolvidos todos os colaboradores da rede de agências com funções de atendimento, comerciais, gestores de clientes subgerentes e gerentes através de:

1. Acções de formação sobre “Atendimento”

Objectivo: transmitir aos envolvidos os métodos e as técnicas de comunicação e atendimento, no sentido de adopção de uma cultura de relacionamento.

2. Acções de Dinamização Local

Objectivo: Reflectir e partilhar experiências acerca das boas práticas no serviço ao cliente e fomentar a coesão e espírito de equipa nas agências.

Desenvolver acções formativas internas nas agências sobre temas na área do serviço ao cliente:

3. Sessões Presenciais

Objectivo: Sensibilizar as equipas das agências para os comportamentos e as atitudes a adoptar para a prestação de um serviço de excelência mais relacional e próximo dos Clientes.

4. Plano de Comunicação

Objectivo: Mobilizar os intervenientes em torno do projecto de transformação cultural garantindo o compromisso e alinhamento de toda a organização com os objectivos.

O plano será constituído por um conjunto de elementos de comunicação na rede, entre os quais se destacam:

- Identidade do Projecto “ Banco Popular, o Banco das nossas vidas”;
- Página electrónica na intranet;
- Fórum de partilha de ideias e experiências;
- Correio electrónico periódico (newsletter);
- Entrevistas a colaboradores para divulgação de boas práticas;
- Acompanhamento das iniciativas pela Direcção de Topo.

Este manual pode e será certamente um bom auxílio para qualquer empresa que se relacione com clientes. Serve de Manual de formação e com as devidas adaptações às realidades individuais de cada empresa, pode ser um facilitador e orientador das políticas de serviço ao cliente e atendimento.

Consideramos que seria importante no futuro a realização de um estudo semelhante, desta vez, aos clientes da banca de retalho do Banco Popular para comparar e dessa forma poder concluir-se que de facto este segmento tem os resultados esperados ao nível comercial para o banco e que portanto uma aposta séria deve ser continuada.

Igualmente que consideramos que não foi efectuada uma análise aos colaboradores afectos ao segmento para aferir se os meios alocados para que fossem conseguidos os objectivos, nomeadamente formação sobre os produtos, mercados financeiros e outras formações relativamente à aplicação bancária do Banco se formam executados, pelo que um estudo á satisfação dos colaboradores, abri portas para sentir os sentimentos destes que lidam directamente com as exigências do segmento determinado.

7. CAPÍTULO VII – PROPOSTA DE VALOR

MANUAL DE BOAS PRÁTICAS

BANCO POPULAR

“O BANCO DAS NOSSAS VIDAS”

INTRODUÇÃO

Na estrutura do Banco Popular, o Cliente encontra-se no topo do organograma. Assim, estabelece-se clara e intencionalmente a sua importância para nós e para o nosso negócio.

Pretende-se, deste modo, ir mais além e ultrapassar o pensamento tradicional, no qual se assume que “por detrás dos nossos Clientes está a nossa remuneração”.

Sendo esta realidade inquestionável, prestar um atendimento de alta qualidade, ou seja, colocar o Cliente no topo das nossas prioridades pressupõe um desafio de maior amplitude.

Desta forma, irá contribuir para a harmonização dos processos e para a melhoria do serviço prestado, que pretendemos que seja de excelência. Aumentando a eficácia e a eficiência da rede de Agências, será mais fácil alcançar um bom alinhamento funcional e atingir os nossos objectivos.

Os objectivos assim definidos tem consequências a longo prazo para a empresa, constituindo o principal ponto de planificação e avaliação das acções e resultados empresariais.

Todas as entidades financeiras oferecem produtos similares, preços muito aproximados e suportes técnicos parecidos.

Em que nos podemos diferenciar? Esta é a pergunta chave! E a nossa resposta é:

Um Atendimento Diferenciado e Personalizado

Este compromisso adquire-se com o esforço colectivo e permanente, o nosso desafio de cada dia.

A nossa atitude perante o Cliente deve ser sempre positiva. O Cliente é a razão de ser da nossa actividade e consequentemente:

É a pessoa mais importante do nosso negócio;

- Não depende de nós, nós é que dependemos dele;

- Não é uma interrupção do nosso trabalho, mas o objectivo fundamental do mesmo;
- Não fazemos qualquer favor ao atendê-lo, ele é que no-lo está a fazer ao perguntar;
- Não faz parte de uma estatística, é um ser humano com necessidades e o nosso objectivo é satisfazê-las;
- Não quer discutir connosco, se há objecções é porque existem razões;
- Merece o melhor tratamento, independentemente das suas aplicações financeiras;
- É a parte viva do nosso negócio.

Devemos conseguir a CONFIANÇA do Cliente tão rapidamente quanto possível. No fundo, estamos a preocupar-nos com a forma como cada Cliente:

- **Intui:** A seriedade e o profissionalismo do nosso Grupo Bancário.
- **Percepçiona:** Uma organização agradável, dinâmica e eficiente.
- **Pensa:** Sobre a qualidade do serviço prestado.
- **Sente:** Um tratamento personalizado que confirma e, em muitos casos, supera as suas próprias expectativas.

ENQUADRAMENTO

Porque se perde um cliente?

Figura 5: Motivos da perda de Clientes



Fonte: Elaboração Própria

Razões para a Excelência no Atendimento Ao Cliente

- Uma opinião pública favorável suscita boas relações profissionais gerando produtividade e lucros;
- O Marketing mais eficiente é o “boca à boca”, ou seja, Clientes satisfeitos que nos recomendam a potenciais Clientes das suas relações;
- Recuperar o Cliente custará, pelo menos, 10 vezes mais do que mantê-lo;
- Cada Cliente insatisfeito transmite insatisfação a aproximadamente 20 pessoas, enquanto o Cliente satisfeito transmite a sua opinião apenas a cinco.

Todo o trabalho de “back-office” que efectuamos constantemente para os nossos Clientes é gravemente penalizado, porventura desperdiçado, se não for correspondido com a necessária qualidade e atenção no tratamento pessoal com o

Cliente. O tratamento do Cliente e contacto pessoal com o mesmo, não é uma interrupção do nosso trabalho, é, sim, uma parte e um objectivo fundamental do mesmo.

O Cliente deve sentir dedicação e interesse por parte do comercial, que se traduz numa percepção de tratamento personalizado que confirma e, em muitos casos, supera as suas expectativas. Tenha consciência que atende Clientes ou potenciais Clientes, e que estes são pessoas.

A Importância da Comunicação

O atendimento ao Cliente é, fundamentalmente, um processo de comunicação. É por essa razão que na relação directa com os Clientes se deve analisar especialmente a nossa capacidade comunicativa, não só no que diz respeito ao conteúdo, mas também à forma.

A comunicação interpessoal, com os Clientes, tem de ser entendida como um processo dinâmico que envolve um intercâmbio de informação que serve para estabelecer a compreensão.

Todavia, temos de ter em conta que, para a comunicação ser possível e eficaz, não basta transmitir uma mensagem, é necessário que esta seja recebida e que tenha para o destinatário o mesmo significado que tem para o emissor (isto é, seja correctamente percebida).

Dados estatísticos sobre comunicação e aprendizagem

- Cerca de 7% da aprendizagem efectua-se através do conteúdo da comunicação verbal;
- Cerca de 38% da comunicação e aprendizagem efectua-se através do modo como falamos e das características da nossa voz;
- A comunicação não-verbal, assume um papel fundamental, dado que 55% do processo de comunicação se efectua desta forma.

A. Comunicação Verbal

i) Características necessárias:

- Ser conciso e sintético, para que se possa exprimir tudo o que se quer dizer;
- Coerência e relacionamento entre os conteúdos;
- Simplicidade, de forma a facilitar a compreensão;
- Precisão, ao escolher as palavras exactas para expressar o que queremos dizer;
- Clareza: é o resultado que se obtém quando a nossa comunicação possui as características anteriores.
- Boa pronúncia, velocidade adequada e as pausas necessárias. As pausas são fundamentais, dado que permitem conceder tempo para facilitar a compreensão e, sobretudo, enfatizam (sublinham) o que anteriormente foi dito;
- Intensidade e volume adequado;
- Flexibilidade: a voz deve ir mudando de ritmo, entoação e cadência à medida que a argumentação decorre, para evitar a monotonia;
- Ênfase: modular a voz, elevando-a ligeiramente e expressando de forma mais lenta as ideias mais importantes da mensagem;
- Utilize uma linguagem positiva: palavras que vendem, como qualidade ou benefício, assim como aquelas que transmitem prontidão. Evite palavras e expressões negativas, formulando as suas afirmações pela positiva.

ii) Expressões a Evitar:

- Palavras negativas: expressões que atraem o não do Cliente são de evitar, tais como, “não tem necessidade”, “não perca a oportunidade”. Estas devem ser substituídas por expressões positivas, como por exemplo, “aproveite a oportunidade”, “veja as vantagens”, etc.;

- Expressões superlativas como “belíssimo”, “fantástico”, etc., dado que são subjectivas e podem diminuir significativamente a nossa credibilidade junto do Cliente;
- Expressões contrariantes ou palavras vulgares, tais como, “o Sr. não está informado” ou “ok”;

Frases para encher, tais como, “neste termos...”, “em todo este contexto...” “para que me entenda melhor...”, “o que eu quero dizer é que...”, etc.;

- Expressões vacilantes e demasiados tecnicismos, tais como, “penso que”, “talvez”, “pode ser” ou, dependendo da cultura financeira do interlocutor, “estrutura de capital garantido, com recurso a opções collar”;
- Falsas alusões à confiança, tais como, “muito honestamente”, “muito sinceramente”, etc.

B. Comunicação Não-Verbal

Devemos ter consciência que, em muitas situações, a comunicação não verbal tem maior impacto que a verbal, assim como, uma comunicação verbal correcta pode perder quase todo o impacto se estiver associada a uma comunicação não verbal incorrecta, ou desadequada.

A comunicação não-verbal, gestos e postura, “apresenta” a comunicação verbal e revela a verdade acerca dos sentimentos, atitudes e intenções de quem a faz.

Deve, portanto, haver especial cuidado com a expressão facial, manter o contacto visual, gestos comedidos e delicados, assim como com a postura corporal (não deve ser demasiado tensa, nem demasiado distendida).

C. Escuta Activa

Escuta activa: tem como objectivo transmitir ao interlocutor que recebemos e entendemos a sua mensagem, incentivando-o, através de uma combinação de gestos, mímica, contacto visual e sinais de concordância, a prosseguir a sua exposição.

D. Barreiras à Comunicação

- Inerentes ao emissor: não informar nada de novo, repetir-se, insistir em partes supérfluas, mencionar demasiados detalhes, mostrar falta de compreensão ou falta de empatia.
- Inerentes ao receptor: estereótipos ou preconceitos, tendência para julgar demasiado depressa, teimosia, oposição orgulhosa à mudança de atitude, medo de parecer inculto, não aceitar que o emissor possa conhecer bem o assunto, mostrar falta de compreensão ou não transmitir empatia.

E. Linguagem

Podemos dizer que há uma linguagem positiva e uma linguagem negativa.

A linguagem positiva é aquela que utiliza palavras que vendem. Expressões hesitantes, tecnicismos, diminutivos, demonstrações de falta de modéstia e de falsa humildade, “repetições”, constituem a linguagem negativa, a que não vende.

Não deve utilizar linguagem que traduza atitudes negativas, transpareça fadiga, ou induza a dúvidas e conflitos.

Exemplos de Expressões:

Tabela 49: Expressões a Evitar vs. a Usar

A Evitar (Negativas)	A Usar (Positivas)
• Ok	• De acordo
• Um momentinho	• Um momento, por favor
• Barato	• Poupança
• Entende-me	• Está plenamente de acordo?
• Maravilhoso	• Adequado
• Vamos a ver, eu não lhe disse isso • Houve um erro da sua parte	• Perdoo, de certo não me expliquei bem
• Informaram-no mal • O que diz é falso	• Talvez não tenhamos sabido explicar
• Perdoo se lhe roubo o seu tempo	• Pode dedicar-me um momento?
• Deixe-me dizer-lhe que...	• Permita-me que clarifique/acrescente
• Agora é impossível • De maneira nenhuma	• De momento não me é possível, mas vamos marcar
• O senhor poderá talvez • Parece-me que...	Para si o melhor é ... No meu entende deve...

Fonte: Elaboração Própria

Linguagem Assertiva: Traduz-se pelo uso de linguagem positiva, empatia, sentido de oportunidade, adequar a linguagem (verbal e não verbal) aos distintos interlocutores, ter claro o objectivo da transmissão de informação e ser afirmativo na comunicação. Produz-se em termos positivos e afirmativos, facilitando o processo de transmissão de informação e o entendimento dos interlocutores.

PREPARAÇÃO

É fundamental para o desenvolvimento do negócio que estejamos bem preparados.

Uma boa preparação é o “motor de arranque” para um bom desempenho, pois permitirá conhecer as oportunidades do mercado local e maximizar o potencial da nossa Agência com base nelas.

Preparação da Agência

A Agência é o local onde vamos receber o nosso Cliente (é a montra do nosso Banco). Por isso o responsável da Agência deve assegurar, antes da abertura e após o encerramento da mesma, que tudo está em perfeitas condições de limpeza, arrumação, iluminação e de funcionamento, e que:

- Exterior: Letreiros, Montras limpas e cartazes actualizados, ATM limpa e funcional;
- Interior: Arrumação dos postos de trabalho, Porta folhetos completos e actualizados, Cartazes conforme as instruções recebidas, Preçário actualizado, expositor de cotações, etc.;
- Zonas de atendimento geral: assegurar que não há faltas de peças publicitárias para oferecer aos Clientes, que a informação à Clientela está actualizada, que há impressos disponíveis, etc.;
- Zonas de atendimento personalizado: É aqui que o Cliente vai permanecer mais tempo, digamos que se senta na nossa sala;
- Estimular a equipa: para que estas práticas sejam constantes e diárias e da responsabilidade de todos. Afinal todos lá trabalham (a casa é de todos e a impressão que queremos deixar ao Cliente é global);
- Quadro de competências: Toda a equipa tem que saber o que há para fazer, o que cada um faz e qual a melhor maneira de o fazer.

Preparação das Visitas a Clientes

As visitas de um Cliente podem acontecer por diversas razões. Antes de mais, é importante afirmar que as falhas na sua preparação são um dos problemas que mais penalizam os Clientes. As pressas, o imprevisto, etc., constituem factores que afectam de forma negativa o desenvolvimento posterior.

As visitas podem ser combinadas ou espontâneas. Em ambos os casos, há uma série de aspectos comuns relativos ao tratamento, que devemos conhecer e dominar.

FASES DO PROCESSO

Tabela 50: Fases da Organização de uma visita comercial

Preparação e Organização			
Antes da Visita	Durante a visita	No final da Visita	Depois da Visita
Não improvise	Adapte-se ao tempo do cliente	Concretize e resuma os pontos acordados	Anote o resultado
Prepare dados suficientes	Utilize um tratamento personalizado	Deixe em aberto o caminho em direcção ao futuro	Cumpra os compromissos
Leve objectivos definidos	Procure controlar a entrevista	Agradeça a atenção prestada. Se o resultado for positivo, agradeça a confiança atribuída	
Detecte a relação comercial do cliente com outros Bancos	Se está no banco, evite receber chamadas		
	Receba sempre pé e convide a sentar-se		
	Não olhe para o relógio		

Fonte: Elaboração Própria

Regras de Ouro no Atendimento

1. Fazer transparecer ao Cliente que beneficia realmente de um tratamento personalizado. O objectivo fundamental do comercial consiste em conquistar e obter a plena confiança do Cliente. Para o efeito, o Cliente deve intuir a seriedade do nosso Grupo Bancário, percepção uma organização dinâmica e profissional. Melhore a qualidade do seu relacionamento, seja agradável e simpático.

2. Desenvolva a empatia e ganhe a confiança do seu interlocutor, isto é, interesse-se pelas pessoas, consiga que as pessoas falem sobre si próprias e sobre as suas necessidades.

3. Faça perguntas: desenvolva a habilidade de fazer perguntas cujas respostas lhe podem ser úteis para conhecer o interlocutor, a sua escala de valores, as suas necessidades financeiras e os seus projectos.

4. Devemos evitar interromper o Cliente, assim como não nos colocarmos na posição do Cliente, ou seja, ouvirmos apenas o que desejamos ou o que nos agrada ouvir.

5. Seja conciso e oportuno: nos momentos adequados, associe as características do produto, ou serviço, a vantagens e benefícios para o Cliente.

COMUNICAÇÃO E APRESENTAÇÃO

Tabela 51: Cuidados na Comunicação e Apresentação

Comunicação e Apresentação	
Linguagem	Postura
Ser conciso e sintético	Ter uma atitude de escuta activa
Ser coerente nos conteúdos	Ter uma postura ética e profissional
Utilizar uma linguagem positiva	Ser simples por forma a facilitar a compreensão
Atitude	Apresentação
Mostrar-se interessado	Ter preocupação na apresentação
Sempre que possível, reforçar os argumentos com exemplos práticos e material de apoio	Mostrar respeito e simpatia pelo cliente
	Ter uma expressão corporal apropriada

Fonte: Elaboração Própria

Conhecimentos Necessários

- Regras Básicas de Educação;
- Conhecimentos de comunicação verbal e não-verbal;
- Saber apresentar-se;
- Conhecer a Instituição e os Produtos e Serviços que esta oferece;

Comportamentos Adequados

Para além das capacidades técnicas e conhecimento dos produtos e soluções, é necessário ter uma boa apresentação. Quando o Cliente se dirige a nós devemos sempre:

- Cumprimentar com cortesia e apresentar-se – O Cliente veio à nossa casa, temos a obrigação de o receber bem. Seja hospitaleiro.
- Tratar o Cliente pelo nome. Caso o conheça, pergunte-lhe por algo mais pessoal, tal como: Como está a sua esposa? Está satisfeito com o seu novo carro? Faça-o sentir único;
- Manter contacto visual;
- Seja simpático, demonstre confiança e dê-lhe sempre atenção;
- Ouvir com atenção - Desenvolva as suas capacidades de escuta activa, seja paciente e compreensivo. Viva os problemas do Cliente naquele momento como se fossem os seus. O Cliente vai sentir que do outro lado está um amigo e não um comercial;
- Mostrar-se disponível e interessado - Suspenda as outras actividades que estamos a desenvolver. Pare. É por ele que estamos ali;
- Detectar o objectivo imediato ou a ideia central transmitida;
- Não expressar imediato desacordo;
- Não interromper enquanto o Cliente fala;
- Evitar preencher o silêncio;
- Formular perguntas abertas, para complementar ou esclarecer - Não só ganhará a confiança do Cliente, melhorará a capacidade de identificar as necessidades que ele tem, para propor-lhe a solução mais ajustada a essas necessidades;
- Usar encorajamentos verbais e não-verbais (gestos/mímica);

- Ajudar o Cliente a expressar-se - Não deixe que o Cliente se sinta perdido. Oriente-o;
- Ser claro e assertivo;
- Transmitir ao Cliente que se deseja prestar um bom serviço e satisfazer as suas reais necessidades;
- Criar empatia – Desenvolva a empatia e ganhe a confiança do Cliente, levando a que o Cliente fale sobre as necessidades que tem e que veja em si um consultor, um amigo;
- Não demonstre pressa ou ansiedade, dê-lhe o tempo necessário;
- Reformular e resumir.

Regras de Apresentação e Etiqueta

Os indivíduos mostram, através do seu aspecto exterior a imagem de si próprios. Evidencia o seu estatuto, a sua formação, o seu estado emocional e o seu próprio carácter. Invista na sua aparência. É você que está a ser observado e é de si que o se vai lembrar quando pensar no Banco. Deverá ter boa apresentação e aspecto cuidado!

- Homens: Casaco vestido; Nó de gravata apertado; Botão de camisa apertado; Barba cuidada; Unhas cortadas; Camisas de manga comprida; Sapatos engraxados; etc.
- Senhoras: Cabelo cuidado; maquilhagem e acessórios de moda discretos; mãos cuidadas; roupa apropriada à imagem profissional, etc..

Apresentação Comercial

Venda os resultados, ou mais concretamente, identifique e quantifique em que medida o produto ou serviço beneficia o Cliente.

Apresente a melhor solução, justificando porque é que aquela solução é a que melhor corresponde às necessidades. Baseie a sua apresentação não apenas na descrição do produto.

Concentre-se nas suas vantagens e quantifique-as sempre que possível, justificando assim a solução. Reforce os seus argumentos com exemplos práticos, com material de apoio, para que o Cliente acredite em si ainda mais.

Identifique os pontos fortes ou elementos diferenciadores do seu produto ou serviço. Estes podem ser, por exemplo, tratamento personalizado, seguros e outros custos que, para além do *spread*, tornam a prestação mais baixa, etc. Venda o seu produto como sendo o melhor. Só se acreditar no que está a vender é que vai conseguir transmitir essa confiança.

Não se baseie puramente na lógica. Estudos realizados revelam que mais de 80% das decisões se baseiam em emoções, o que se aplica também às decisões financeiras, pelo que deve explorar sempre o lado emotivo. Desenvolva as suas capacidades de inspirar confiança e empatia.

Seja muito selectivo na utilização de termos técnicos. Os Clientes não compram produtos, querem os resultados. Se usar expressões muito técnicas para um Cliente que não esteja familiarizado, vai parecer que lhe está a falar noutra língua.

O que nunca devemos fazer

10 Regras básicas sobre o que não pode acontecer:

1. Deixar de cumprir o acordado, nomeadamente no que se refere a prazos;
2. Dar o dito por não dito ou negligenciar o processo de construção gradual de credibilidade, essencial para a criação e desenvolvimento de uma relação de confiança;
3. Ser evasivo(a), demonstrar falta de segurança ou coerência na argumentação e atitude;
4. Transmitir informação incompleta, incorrecta ou sobre a qual não se tomou a iniciativa prévia de verificar que é correcta;
5. Deixar o Cliente à espera sem uma explicação/ pedido de desculpa, ou demonstrar falta de respeito pelo seu tempo;
6. Demonstrar falta de respeito pelo Cliente mesmo que este, exaltado, a demonstre;
7. Adoptar uma postura incorrecta ou informal e pouco profissional;
8. Deixar de colocar as necessárias perguntas para entender a solicitação ou necessidade do Cliente;
9. Não oferecer uma solução ao Cliente ou, pelo menos, acordar o próximo passo com vista à resolução do seu problema ou satisfação da sua necessidade em questão;
10. Demonstrar falta de orgulho na nossa Instituição e não enaltecer o nosso Grupo Bancário sempre que se justifique.

TIPOS DE CLIENTES E COMPORTAMENTOS

Tabela 52: Tipos de Clientes e Comportamentos

Tipo de Clientes e Comportamentos			
Directo	Meticuloso	Tímido	Comunicativo
Acha que sabe mais que outros	É exigente quer muita informação	É inseguro e não gosta de decidir	Valoriza bastante a relação pessoal
Gosta de tomar decisões rápidas	Precisa de tempo para decidir	Quer garantias e conselhos	Adere bem a novos produtos
Prefere um atendimento directo	Prefere um atendimento rigoroso	Prefere um atendimento sem pressão	Prefere um atendimento informal
Como actuar			
Seja Claro e objectivo	Demonstre calma e confiança nos argumentos	Dê-lhe muita atenção pessoal	Comunique com frequência
Mostre os prós e os contras das várias opções	Transmita-lhe segurança	Seja sincero ganhe a sua confiança	Conheça bem os seus interesses
Deixe-o tomar a decisão final	Não o force a tomada de decisão	Oriente a tomada de decisão	Seja emotivo na apresentação e venda

Fonte: Elaboração Própria

Os Clientes são seres humanos como nós e, por isso, as suas atitudes e comportamentos têm uma dimensão emocional importante. Dada a sua multiplicidade podem ter emoções muito diversas e de intensidades distintas: Raiva, Felicidade, Insegurança, Descontentamento, Irritação, Desconfiança, Incompreensão, etc.

É fundamental conhecer o tipo de personalidade e o perfil de cada Cliente de modo a adequar o comportamento e as atitudes a cada caso.

PADRÕES E ESCOLHA DE CLIENTES

Faça o diagnóstico do Cliente, avaliando o seu potencial. O que serve para um Cliente pode não servir para outro. Procure adequar a oferta e os respectivos benefícios ao perfil e às necessidades do Cliente (fato à medida). Cada Cliente é um Cliente e o seu grau de conhecimentos pode variar muito. Adapte o seu discurso.

Tabela 53: Caso Particular – Banca Pessoal

Caso Particular – Banca Pessoal			
		Padrões de Escolha dos Clientes	
		Propensão ao Risco na Avaliação do Produto Financeiro	
Grau de Confiança do cliente na Avaliação do Produto Financeiro		Elevada Propensão ao Risco (Risk Seeker)	Reduzida Propensão ao Risco (Risk Averse)
	Elevado grau de Confiança (Decision-maker)	Escolha económica Seleccção entre ofertas baseadas no preço/retorno do produto ou pacote e em promoções	Escolha Técnica Obtenção e comparação de vários indicadores técnicos com ponderação de critérios
	Reduzido grau de Confiança (Decision-Taker)	Escolha Emocional Compra impulsiva em função de recomendação ou de campanhas Publicitárias em curso	Escolha Simbólica Redução do risco da compra através de garantias e da verificação da experiência passada do produto

Fonte: Elaboração Própria

Este resumo permite-nos de uma forma muito pragmática verificar quais os nossos pontos fortes e fracos, e de que forma podemos melhorar.

Ajude o Cliente a compreender as vantagens, e a valorizar os pontos fortes, afinal é ele que vai decidir.

Certifique-se que o Cliente não tem dúvidas. Assim decidirá em consciência.

ORGANIZAÇÃO

A organização do pessoal, bem como da Agência, em termos físicos, é um factor basilar para que todos os processos / serviços funcionem da melhor forma. Só assegurando que todos os colaboradores sabem o quê, como e quando têm de fazer, é que se pode garantir um serviço de excelência.

FORMAS DE ATENDIMENTO

Atendimento na Caixa

O assistente comercial, o gestor ou o responsável da Agência devem assegurar um perfeito atendimento no posto de caixa.

O colaborador que está com esta tarefa deve ter a postura adequada:

- Cumprimentar com postura adequada e mostrar respeito pelo Cliente, tratando-o pelo seu nome;
- Manter um tom sério, mas ser simpático, sorrindo quando cumprimenta, utiliza um argumento ou verifica que o Cliente fica surpreendido pela positiva;
- Satisfazer de modo eficaz a pretensão inicial do Cliente, mantendo contacto visual e falando de forma clara;
- Pedir elementos com delicadeza, estar atento;
- Efectuar com rapidez as operações que são solicitadas, demonstrando segurança e conhecimento da operativa que realiza;
- Satisfazer as necessidades do Cliente, de forma eficaz e com qualidade;
- Detectar oportunidades de venda, através de documentos entregues ou recebidos e de “pistas” verbais ou comportamentais;

- Gerir o tempo de espera de Clientes que aguardam ser atendidos, solicitando apoio e encaminhando para o atendimento personalizado, sempre que se justifique;
- Efectuar a “passagem” do Cliente ao gestor, apresentando o Cliente, o assunto e despedindo-se;
- Caso seja possível, recomendar soluções adequadas em função das necessidades detectadas. Fechar a venda, encaminhar ou acordar próximos passos.

Como realizar a pré-venda na caixa?

- Verificar se estão reunidas as condições para realizar a pré-venda (p. ex., inexistência de filas, inexistência de Clientes anormalmente apressados);
- Verificar disponibilidade dos gestores;
- Verificadas estas condições, abordar todos os Clientes, sem excepção;
- Fazer encaminhamento para o gestor com base na situação observada (transacção/pedido);
- Entregar folhetos promocionais ao Cliente caso este não possa/não queira ser encaminhado para o gestor;
- Actualizar sempre o contacto do Cliente;
- Procurar sempre agendar nova visita/contacto;
- Acompanhar o Cliente ao gestor sempre que tal seja possível;
- Partilhar experiências de pré-venda/encaminhamento com os colegas, procurando sempre melhorar o processo.

Identificamos a seguir um exemplo:

Tabela 54: Exemplos de procedimentos

Exemplo	
Se observar	O seu cliente pode...
• Depósitos > 2.000 euro	Ganhar um melhor retorno na poupança/investimento
• Saldo DO > 5.000 euro	Ganhar um melhor retorno na poupança/investimento
• Pedido de divisas	Ter acesso a formas mais eficazes de transportar dinheiro

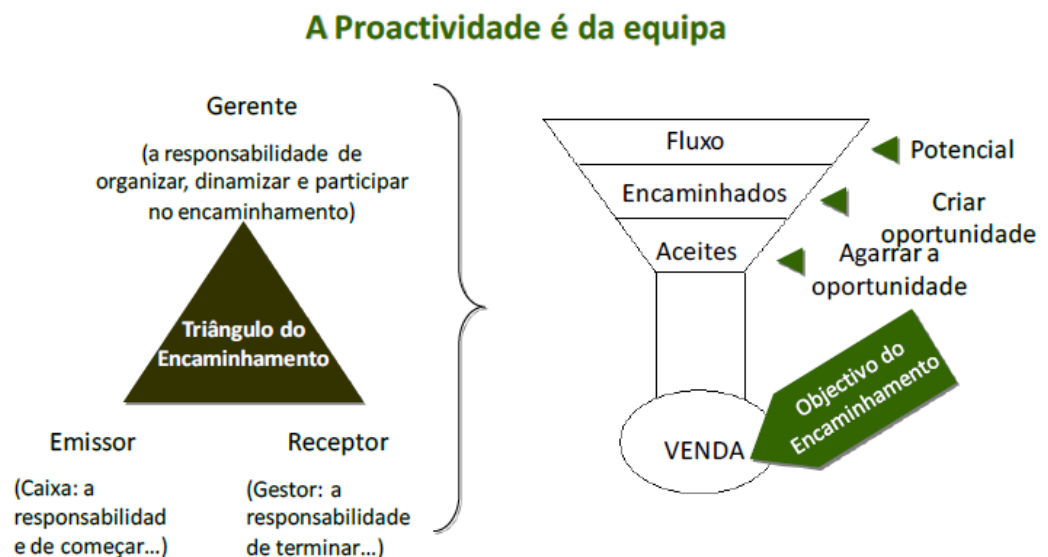
Fonte: Elaboração Própria

Encaminhamento

No encaminhamento deve verificar se existe ou não fila na caixa:

- Sem fila: Acompanha o Cliente até ao Gestor, apresentando o Cliente, o assunto, agradecendo e despedindo-se;
- Com fila: Telefona ao Gestor solicitando a sua presença

Figura 6: Esquema de responsabilidades



Fonte: Elaboração Própria

Atendimento Personalizado

O gestor ou o responsável da Agência devem assegurar um perfeito atendimento personalizado. O gestor é uma referência para o Cliente.

- Tratamento personalizado em visitas, sem aviso prévio, na Agência:

- No contacto inicial: suspenda outras actividades (desde que não se encontre com outro Cliente), tenha a iniciativa de cumprimentar o Cliente e transmita cordialidade, faça as perguntas necessárias para determinar o assunto e convide o Cliente a sentar-se, se o assunto o justifica;
- Escuta activa: escute atentamente, não interrompa o Cliente, demonstre interesse através da sua postura, intervenha para esclarecer dúvidas, não demonstre pressa ou impaciência;
- Faça o diagnóstico das necessidades: resuma a exposição do Cliente e confirme o pedido;
- Execução das instruções: disponibilize a documentação necessária, verifique que não há atrasos com os restantes companheiros envolvidos, trate de conseguir a venda cruzada. Aproveite a presença do Cliente para actualizar os dados;
- Despedida: Assegure-se que o Cliente parte esclarecido e/ou satisfeito, manifeste o desejo de efectuar o seguimento do contacto proximamente e, despeça-se com cordialidade referindo o nome do Cliente. Agradeça a presença e coloque-se à disposição do Cliente, acompanhando-o à porta na despedida.
- Tratamento personalizado em visitas programadas, na Agência ou no exterior:
- Antes da visita: não se baseie no improviso, prepare os dados e informação necessária, tenha objectivos definidos e procure detectar a relação comercial do Cliente com outros bancos.

- Durante a visita: adapte-se ao tempo do Cliente, procure controlar a entrevista, sem se impor ao Cliente, utilize um tratamento personalizado e, se está no Banco, evite receber chamadas.
- No final da visita: concretize e resuma o acordado, prepare e estabeleça com o Cliente o passo seguinte, agradeça a atenção prestada e a confiança atribuída (no caso de contacto positivo).
- Depois da visita: Anote os resultados e aspectos principais do contacto, actualize, caso aplicável, a ficha do Cliente e bases de dados internas e, cumpra os compromissos acordados.

Outros aspectos a ter em conta:

Lembre-se que a percepção de um bom serviço, por parte do Cliente, consiste em ser surpreendido pela positiva, ou seja, que o comercial exceda as suas expectativas quanto à dedicação e personalização do atendimento;

Para além da cordialidade e simpatia adequadas ao tratamento personalizado, surpreenda o Cliente (anotando detalhes) recordando aspectos de pormenor e, quando adequado em contacto, elogie o Cliente (sucessos profissionais, compra de uma casa, nascimento de um filho, etc.);

Apresente, periodicamente e com critério inerente ao perfil e carteira de produtos do Cliente, novas sugestões e novos produtos.

Atendimento Telefónico

1 - No atendimento telefónico a comunicação é exclusivamente verbal, pelo que é necessária maior atenção a vários aspectos e detalhes, de modo a tornar a “recolha” e “transmissão” de informação mais eficaz:

- Ser conciso e coerente;
- Apresentar um discurso simples;
- Pronúncia, ritmo, intensidade e volume adequados;
- Utilizar uma linguagem positiva;

- Escutar activamente;
- Desenvolver empatia durante a conversa;
- Ser breve e objectivo.

2 - Através do telefone, canalizamos cerca de 50% das nossas comunicações. Tome atenção:

- O telefonema de um Cliente é sempre bem-vindo: demonstremo-lo;
- Apesar de não poder ver o seu interlocutor, sorria nos momentos adequados. Esta atitude transparecerá no seu tom de voz, tornando-o mais agradável;
- Tenha o material que for necessário para tomar notas e coloque-o num lugar acessível, se possível do lado contrário da mão com que escreve;
- Na recepção de chamadas, nunca deixe tocar mais de três vezes;
- Se for absolutamente necessário atender outro Cliente, podemos interromper o nosso interlocutor dizendo algo como “Tem a amabilidade de me desculpar por um instante?”;
- Pronunciar bem, com clareza e sem levantar a voz;
- Na transferência de chamadas devemos evitar possíveis comentários sobre outros assuntos, dado que o interlocutor pode associá-los ao seu telefonema;
- Controle o tempo, mas não transmita sensação de impaciência; um tom e ritmo adequados facilitarão este objectivo.

Atendimento de Chamadas

Aspectos básicos - Identifique o Cliente, para conseguir a personalização, identifique-se facultando o nome, capte o motivo do telefonema, o que se torna imprescindível para transferir a chamada ou reunir informação, assim como para oferecer o apoio necessário e dar a informação pretendida de forma clara e agradável.

Na despedida - Cite o nome do Cliente, indicando que se ocupará do assunto, dando, assim, uma imagem de profissionalismo. Ao contrário do que se verifica no atendimento, que deve ser rápido (não deixar que se verifiquem mais de 3 toques do

telefone) ao desligar, espere que o Cliente o faça primeiro, evitando assim cortar-lhe a palavra.

4 - Emissão de Telefonemas

- Faça uma preparação cuidada; pense, primeiro, o que vai dizer, tenha à mão a informação de que vai necessitar e disponha de meios para tomar notas;
- Ao iniciar o telefonema: identifique-se, a si e ao Banco, confirme que o receptor da chamada é a pessoa com quem deseja falar e ajude o interlocutor a situar-se, expondo clara e pausadamente o motivo do telefonema;
- Controle a conversa, evitando que se desvie para temas cujo tratamento não é conveniente por telefone;
- Ao terminar, resuma o acordado, cite o nome do Cliente ao despedir-se e espere que este desligue primeiro.

5 - Marcação de entrevistas por telefone junto de não Clientes

- A preparação de um telefonema, para um não Cliente, é fundamental: devemos reunir toda a informação disponível sobre a empresa (se for o caso) e, com esta, adequar previamente a sequência da nossa conversa, tendo em conta o objectivo da chamada - por exemplo - conseguir marcar uma reunião para apresentar a oferta comercial ao abrigo da campanha de PME's;
- Na preparação, deve ser efectuada a necessária pesquisa referente ao sector da actividade, necessidades típicas do segmento, volume de negócios, número de empregados, informações de crédito, etc.;
- Se formos atendidos por um interlocutor que não seja o destinatário, secretária ou assistente, devemos ser cordiais explicitando de forma clara o motivo do telefonema, pois esta pessoa pode ser a “chave” para conseguir a marcação da reunião.

ETAPAS

O atendimento ao Cliente pode-se dividir em 4 momentos chave:

- 1º – Acolhimento e Identificação do Cliente (estabelecimento do contacto),
- 2º – Exploração da Pretensão do Cliente (obtenção de informações),
- 3º – Encaminhamento da Pretensão do Cliente (resposta, oferta e fecho),
- 4º – Finalização do Atendimento (despedida).

Vamos em seguida detalhar os aspectos relevantes de cada uma dessas fases, indicando quais as melhores práticas a seguir.

RECEPÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DO CLIENTE

Durante a fase de abordagem inicial, lembre-se do que se pretende essencialmente no contacto comercial:

Atrair a Atenção

Incutir o Interesse

Desencadear o Desejo

Atingir um Acordo

AIDA - Atenção, Interesse e Desejo são factores fundamentais para se atingir o Acordo (Venda)

Regras do Primeiro Contacto

- Olhe o Cliente nos olhos e faça um sorriso franco;
- Deixe a iniciativa do “aperto de mão” ao Cliente;
- Trate o Cliente pelo nome;
- Identifique a empresa com palavras e com o cartão comercial;
- Deixe o Cliente adaptar-se;
- Faça uma pergunta de envolvimento (tempo, desporto,...);
- Fale com clareza e convicção;
- Lembre-se que o Cliente está interessado no negócio, não em si.

Desenvolvimento da Confiança

i) Comportamentos que causam Impacto Positivo:

- A postura: Apresentação cuidada, postura vertical;
- Os gestos: Olhar o Cliente nos olhos; Sorrir quando for oportuno;
- A voz: Falar num tom normal, com ritmo e calma;
- As expressões: Tratar o Cliente pelo nome; Aplicar expressões de educação (“faça favor”, “obrigado”).

ii) Comportamentos a Evitar:

- Má apresentação e postura;
- Ausência de sorriso;
- Ignorar a presença do Cliente e o contacto visual;
- Gestos bruscos;
- Área de trabalho desarrumada;
- Mascar pastilha;

- Não mostrar preocupação;
- Indisponibilidade para escutar;
- Não respeitar o espaço do Cliente;
- Criticar o Cliente;
- Ignorar o conforto do Cliente;
- Não dar “*feedback*” ao Cliente

DETERMINAÇÃO DO PERFIL DO CLIENTE

Tabela 55: Determinação do Perfil do Cliente

DETERMINAÇÃO DO PERFIL DO CLIENTE			
Adequação da Oferta ao Cliente			
Conhecer bem os produtos e serviços do Banco	Fazer perguntas para identificar as necessidades e interesses do cliente	Detectar e priorizar diferentes tipos de oportunidades potenciais de negócio	Adequar a abordagem e o atendimento às características, necessidades e interesses do próprio cliente

Fonte: Elaboração Própria

Na fase de acolhimento é importante:

- Estudar o seu comportamento não-verbal (através da observação dos gestos, expressões faciais, etc.),
- Captar as suas características e compreender o que o Cliente deseja.

É indispensável explorar o máximo possível sobre o Cliente e como o podemos ajudar. Assim serão identificados que benefícios / serviços apresentar, que dúvidas esclarecer. É importante ter em conta que as suas perguntas despertam a curiosidade do Cliente.

Para prestar o serviço adequado:

- Faça a abordagem adequada a cada Cliente;
- Descubra pontos de interesse do Cliente;
- Detecte todas as oportunidades de negócio;
- Faça perguntas para identificar as necessidades.

APRESENTAÇÃO DO BANCO POPULAR

A apresentação do Banco Popular deve, por norma, ser efectuada imediatamente antes da despedida (a excepção será quando for o Cliente a questionar), e como se surgisse naturalmente no seguimento da conversa.

Deve ser feita de uma forma leve para que não se torne maçadora ou dê a ideia de que o assunto está a ser introduzido de forma forçada e remetido para um documento institucional entregue ao Cliente.

Exemplo: “Sabe que o BP tem a melhor rentabilidade da Europa e um rating de AA-? Entrego-lhe a nossa brochura institucional com mais informações sobre o Banco.”

Banco Popular – Principais Números

O Banco Popular Portugal, S.A. iniciou a sua actividade em 2 de Julho de 1991 sob a designação de Banco Nacional de Crédito, tem actualmente uma rede de 230 Agências e, desde 2003, é detido a 100% pelo Banco Popular Espanhol;

O Banco Popular, o terceiro maior ibérico, é um grupo bancário com vocação estritamente financeira. O negócio principal é a Banca de retalho, orientada para satisfazer as necessidades financeiras das empresas, em particular as PME's, assim como de Clientes particulares.

Em termos de Agências o Grupo conta com mais de 2.500 Agências, das quais 230 em Portugal e 14 nos Estados Unidos. Para além de Portugal, Espanha, e Estados

Unidos, o Grupo dispõe de uma ampla presença internacional através de escritórios de representação.

O Grupo emprega cerca de 15.000 colaboradores, 13.000 em Espanha, 1.300 em Portugal e 400 nos Estados Unidos e conta com cerca de 6,7 milhões de Clientes, dos quais 300 mil em Portugal.

Em termos de balanço os activos do Grupo representam cerca de 110 mil milhões de euro, sendo em Portugal de 9 mil milhões de euro.

O Banco Popular – Critérios, Missão e Princípios

1 - Os critérios básicos da gestão do Grupo são:

- Procura da rentabilidade maximizando o ROE; a 31 de Dezembro de 2008, o ROE ascendia a 18%, o terceiro maior entre as instituições espanholas e europeias comparáveis;
- Reforço permanente da solidez do balanço e solvência, que se reflecte num elevado nível de rating apoiado em vários factores, sendo de destacar o capital “core” que situava-se acima dos 7,15% no final de 2008, correspondendo a um dos mais elevados da Europa;
- A melhoria sistemática da eficiência que coloca o Grupo como o mais eficiente da Europa, com um rácio de 33,3% (5º melhor do Mundo).

2 - A Missão do Banco Popular:

A actividade do Banco Popular tem como objectivo central a criação de relações duradouras com os seus Clientes, baseada numa oferta dirigida aos diversos segmentos e que se pretende adequada às necessidades do Cliente.

A nossa missão é ser o Banco da vida dos nossos Clientes, estando presente em todos os momentos chave com o apoio de produtos e serviços adequados a cada momento, de uma forma útil, flexível, transparente e simples.

Fazer deste Banco uma realidade “Só depende de nós”. A nossa ambição é ser um Banco: Universal, com Notoriedade e com uma actividade centrada em Particulares e PME’s: “O BANCO das nossas VIDAS”.

3 - Princípios do Banco Popular:

O Banco Popular tem presente e pauta a sua actuação comercial tendo como referência o conjunto de princípios:

- PROXIMIDADE, dos Clientes e dos Colaboradores;
- ORGULHO, de ser “Popular”;
- PAIXÃO, pela nossa missão de bem servir;
- UNICOS, os nossos Clientes;
- LÍDER, na qualidade do serviço e na relação com os Clientes;
- AMBIÇÃO, de ser um Banco de referência;
- RIGOR, um dos nossos princípios básicos.

Figura 7: Dados do Banco Popular


Mais de 80 anos de experiência de Banca de Retalho
Referência europeia pela sua eficiência e solidez
Mais de 6 milhões de Clientes, 300 mil em Portugal
Empregador de 15 mil pessoal
Terceiro maior grupo financeiro Ibérico

Fonte: Elaboração Própria

APRESENTAÇÃO DE SOLUÇÕES

Tabela 56: Apresentação de Soluções

APRESENTAÇÃO DE SOLUÇÕES
Verifique se compreendeu o Cliente e a sua forma de agir
Demonstre rapidez e prontidão no encontro de soluções
Explique as vantagens da oferta/ solução proposta dando provas
Exmplifique e quantifique as vantagens da oferta proposta
Escute activamente e pela feedback
Esclareça todos os aspectos da oferta

Fonte: Elaboração Própria

Apresentar soluções é dar a resposta mais adequada às necessidades do Cliente. Para isso deve:

- Saber ouvir o Cliente e assegurar-se que compreendeu bem;
- Reformular/Confirmar pedido do Cliente;
- Apresentar o produto/serviço, envolvendo o Cliente na apresentação (dar exemplos e efectuar simulações, permitindo que o Cliente perceba o produto).

É relevante que o atendedor tenha uma atitude de:

- Interesse em aprender e conhecer;
- Saber ouvir;
- Disponibilidade e empenhamento na apresentação;
- Rapidez/prontidão no encontro de soluções.

Tratamento das Objecções

Nesta fase podem surgir objecções, é muito importante que saiba como tratar as mesmas.

Tabela 57: Tratamento de Objecções

Conhecimentos necessários	Informações a recolher
Conhecimentos sobre objecções (verdadeira ou desculpa, se for esta a última não dar importância)	Que incertezas em concreto existem?
Conhecimentos de comunicação	Que percepção tem o cliente do produto?
Conhecimentos do produto	Que dúvidas esclarecer?
Explicar vantagens dando provas	Compreender o cliente e a sua forma de agir
	Pedir feedback ao cliente para fidelização

Fonte: Elaboração Própria

Reformulação

Esclarecidos todos os aspectos da oferta, resuma ao Cliente as vantagens que lhe interessam e prepare o fecho. Ex.: “Recapitulando o que foi decidido: ...”

Tenha sempre presente que o cérebro humano lembra-se do início e do final de um acontecimento, mas esquece rapidamente o que acontece no entremeio. Esta capacidade de atenção, bastante limitada, tem um grande impacto na forma como deve construir e apresentar as suas mensagens. Há que situar o conteúdo mais importante no início, sendo imperativo repeti-lo no fim.

VENDA CRUZADA

Definição

A venda cruzada (*Cross-Selling*) consiste em aproveitar os contactos comerciais de que dispomos e efectuamos com Clientes, para vender mais produtos para além daqueles que nos solicitam.

Trata-se de apresentar produtos, fazendo-lhes corresponder aqueles que lhes estão relacionados, quer porque se tratam de produtos complementares, quer porque se adequam ao perfil do Cliente.

Por exemplo, se um Cliente pretende um crédito, devemos associar a este produto, conta ordenado, pagamentos por transferência bancária, um seguro, cartões de débito e de crédito, etc.

A venda cruzada passa por efectuar as perguntas relevantes, quer para detectar as necessidades do Cliente, quer para aproximar o Cliente das conclusões (inerentes às necessidades) que incentivam a aquisição do produto.

A segmentação do Cliente, o perfil, o respectivo escalão etário, estado civil, sexo, formação e estatuto profissional, aparência actividades e projectos são determinantes para nos fornecer a intuição da escala de valores para decisão do Cliente.

Esta apreciação deve, naturalmente, ser complementada com a averiguação das necessidades pessoais e carteira de produtos detidos, caso seja Cliente.

A venda cruzada junto de Clientes

A carteira de produtos detidos pelo Cliente, o respectivo perfil, ciclo de recebimentos e pagamentos, actividades e projectos são aspectos fundamentais que o comercial deve conhecer, antes de iniciar o processo de venda cruzada.

Quando o Cliente regista já um grau de vinculação elevado, deverão criar-se as condições, baseadas na confiança mútua desenvolvida, para procurar obter referências de potenciais Clientes, pessoas da relação do Cliente, fornecedores, etc.

A título exemplificativo, refere-se, relativamente a uma empresa já Cliente, o interesse de propor o *leasing* ou a Linha BEI (caso se perspectivem investimentos), domiciliação dos ordenados dos empregados, seguro Eurovida Multiprotecção, serviços de estrangeiro caso se perspetive negócio com o exterior, etc.

Relativamente a particulares pouco fidelizados, refere-se a importância de verificar se o Cliente tem crédito habitação em OIC, qual o Banco e há quantos anos foi contratado o empréstimo. Verificando-se que se trata de empréstimo contratado há mais de 5 anos, com mais de 15 anos de prazo remanescente e *spread* elevado, deverão ser apresentadas as condições para a respectiva transferência. Os exemplos podem ser inúmeros.

Destaca-se que é fundamental a pesquisa e conhecimento da realidade do Cliente para apresentar ofertas adequadas, tais como propor o Eurovida Plano Jovem ao avô, em benefício do neto, sendo a segurada a filha que está desempregada.

Venda cruzada junto de potenciais Clientes

Quando se inicia um processo de captação e de venda cruzada junto a um potencial Cliente, devemos ter plena consciência de vários factores:

- a) Que um potencial Cliente é, por norma, já Cliente de OIC, sendo portanto necessário vencer a inércia criada na concorrência;
- b) É muito importante saber com que banco, ou bancos, trabalha e quais os produtos detidos.

A primeira abordagem a um potencial Cliente deve, necessariamente, iniciar-se pela apresentação da Instituição, breve menção aos produtos e serviços comercializados e, sobretudo, deve concentrar-se na recolha de informação, anteriormente referida, acerca da realidade do Cliente.

Só depois, em função do conhecimento adquirido, se deverão seleccionar as ofertas adequadas, em princípio, não mais de duas alternativas.

Devemos estar bastante seguros de que a(s) oferta(s) que vamos apresentar representam uma verdadeira oferta de valor para o Cliente, ou seja, tratar-se de algo que o Cliente valoriza, não tem, ou detém produto semelhante com características menos competitivas (decorrente do conhecimento prévio que obtivemos relativamente a OIC com quem trabalha e características da operação ou produto detido).

Com carácter exemplificativo, mencionamos as seguintes ofertas:

Tabela 58: Exemplos e Procedimentos

EXEMPLOS DE PROCEDIMENTO	
Particular segmento Banca Pessoal – mais de 40 anos	
•	Aplicações em depósito – dado o atractivo das taxas nos nossos depósitos Ouro:
•	Produtos combinados (depósito mais fundos) adequados ao perfil de risco do cliente
•	Crédito Habitação para transferência, troca de casa ou segunda Habitação
Particular segmento Banca Retalho – com 30 anos	
•	Conta Extra – Ordenado, que permite o acesso a um conjunto alargado de serviços em condições que se traduzem em poupanças para o cliente:
•	Crédito Pessoa – com bonificações na taxa de juro, para qualquer finalidade competitivo e adequado para fazer face às necessidades de liquidez decorrentes do período pós-férias, regresso às aulas, roupa de inverno para a família entre outros fins

Fonte: Elaboração Própria

FECHO DA VENDA

Este é talvez o momento mais esperado da nossa relação com o Cliente. É um momento de acção e caracteriza-se pela altura em que o Cliente toma a decisão que esperamos.

No passado dedicava-se muito tempo ao fecho da venda e pouco tempo ao processo da venda. Este modelo fazia com que o Cliente se sentisse pressionado, levando-o a ficar cada vez mais renitente.

Para solucionar este problema desenvolveu-se um outro modelo baseado na atenção e na solidez das relações. O Cliente deve perceber que o seu interlocutor é o seu conselheiro, que é um especialista, e que é a melhor pessoa para o ajudar.

Chegada a fase de fecho, assegure-se que existe interesse e desejo por parte do Cliente. O fecho consiste em que o Cliente tome a acção de decidir.

Com uma pergunta simples, faça um pré-fecho, perguntando ao Cliente se este terá mais algum assunto que queira abordar ou ver esclarecido. Caso não haja dúvidas, reforce de forma sintética as vantagens e prepare o fecho.

A hospitalidade e o conhecimento dos produtos, é meio caminho andado para um negócio ganho. Se o Cliente se sentir bem, se se sentir em casa e estiver perante alguém que identificou, ou percebeu as suas necessidades e foi capaz de lhe propor a solução mais adequada, demonstrando todas as vantagens e benefícios ele sentir-se-á mais próximo do Banco e decidirá mais rapidamente. Devem, se possível, apresentar-se alternativas para que o Cliente perceba que não lhe estamos a impor nenhuma em especial.

Olhe nos olhos do Cliente, esteja tranquilo e confiante e transmita essa tranquilidade e confiança ao Cliente. Assegure-se que o Cliente não tem dúvidas e que a solução apresentada é a melhor para ele, mas dê-lhe tempo, se possível faça uma breve pausa para que ele não se sinta pressionado na decisão. Devemos assegurar-nos que o Cliente está tranquilo, que vai decidir com consciência e de que tomará a sua melhor decisão. Após a mesma, poderá tomar a mais adequada das iniciativas.

Tabela 59: Exemplos de frases que conduzem ao Fecho

EXEMPLOS DE FRASES QUE CONDUZAM AO FECHO
• “Muito bem, vão preencher o formulário de adesão?”
• “Qual é o montante que pretende aplicar?”
• “Para quando necessita de ter o financiamento aprovado?”
• “Quanto ao modo de pagamento, pretende liquidar o saldo do seu cartão de crédito por débito em conta?”

Fonte: Elaboração Própria

Se o Cliente for dizendo sempre SIM ao longo da conversa/reunião é muito provável que o desfecho do negócio seja positivo, pelo que deverá fazer-lhe uma pergunta directa: “Então, fechamos a operação!”

Após o “SIM” do Cliente dê-lhe os seus parabéns pela decisão tomada e diga-lhe que ele acabou de tomar a decisão mais acertada, que não o quis influenciar, mas que no lugar dele tomava a mesma decisão.

O Cliente sentir-se-á mais confiante e toma consciência que fez o melhor negócio. Neste momento actue de imediato com vista a fechar a venda. A técnica final para concluir a venda é a vinculação à decisão. Poderá usar expressões como: “Vamos então constituir o depósito; Vou fazer já a proposta para que seja aprovada o mais depressa possível. Eu mesmo vou ligar ao responsável do departamento que aprova as operações; Só tem de assinar este impresso, eu trato do resto”.

Mas nem sempre tudo corre como esperávamos. Se o fecho da venda estiver difícil e o Cliente indeciso se sentir indeciso, tente valorizar o produto uma vez mais, explicando-lhe o resumo das vantagens (pontos fortes) diferenciais de ter/ou não ter o produto, mas sem ser demasiado repetitivo.

Se o Cliente não quiser prosseguir com o diálogo não insista demasiado, respeite-o, e faça-o perceber que poderá tomar a decisão num outro dia, que terá todo o prazer em voltar a recebê-lo ou coloque-se à disposição do Cliente para lhe ligar mais tarde.

Deverá aiosamente preparar-se para finalizar a reunião. Deve despedir-se com cordialidade, agradecer a atenção dispensada e sugerir um novo contacto dando a margem suficiente para reflexão, por parte do Cliente, sobre a oferta ou proposta.

Qualquer que seja a decisão do Cliente, deve sempre respeitá-la. Deverá ser cordial e agradecer-lhe por aquele momento. Afinal, se a decisão não for positiva naquele momento ou para aquele produto poderá vir a sê-lo mais tarde para aquele ou para outro produto.

Um fecho de venda não concretizado deverá ser transformado numa oportunidade para apresentar uma outra solução.

DESPEDIDA

Definir os próximos passos

É fundamental definir com o Cliente as próximas etapas para concretizar a venda:

- 1º Porque clarifica;
- 2º Porque denota e melhora incondicionalmente a organização dos processos;
- 3º Porque estabelece um compromisso;
- 4º Porque define prazos.

NUNCA estabeleça prazos que sabe a priori que serão impossíveis ou difíceis de cumprir. É PREFERÍVEL estabelecer um prazo superior e surpreender o Cliente antes do tempo.

Despedida

Na fase da despedida devemos mostrar-nos satisfeitos e sempre disponíveis para qualquer situação que o nosso Cliente necessite, devendo para isso:

- Felicitar o Cliente pela compra;
- Despedirmo-nos do Cliente de acordo com a forma que julga que este irá apreciar (ex. com um aperto de mão firme, tratando o Cliente pelo nome e grau académico);
- Entregar-lhe o nosso cartão-de-visita;
- Acompanhar Cliente à porta (se possível);
- Telefonar mais tarde, para ver se está tudo bem e se está satisfeito com o produto/serviço, relembrar prazos de vencimento, etc.

Tabela 60: Exemplos de Frases de Despedida

EXEMPLOS DE FRASES DE DESPEDIDA
• “Bom dia/ tarde, e obrigado pela sua visita/ pela sua preferência”
• “ Disponha sempre”
• “Não hesite em contactar-me caso necessite”
• “Felicidades”
• “Parabéns ”
• “Volte Sempre”
• “Até à próxima”

Fonte: Elaboração Própria

PONTOS-CHAVE

Tabela 61: Pontos Chaves do Atendimento

PONTOS-CHAVE
• Postura, Sorriso, Simpatia e Cumprimento
• Identificar o cliente, identificar-se entregando o cartão-de-visita
• Argumentar utilizando folhetos e exemplos
• Tentar o fecho da Venda, cross-selling, próximos passos
• Banco Popular -Solidez, Eficiência e modelo de negócio
• Agradecer, despedir-se e acompanhar o cliente à porta

Fonte: Elaboração Própria

Na tabela abaixo resumem-se os momentos chave e respectivas acções.

Tabela 62: Pontos Chaves da Venda

Antes Preparar	Durante Agir	Depois Continuar a agir
Avaliar as características da relação comercial do cliente	1º Tempo - Pré-venda telefónica	Registar resultados
A partir do contacto /conhecimento do cliente, preparar a oferta comercial concreta	Fazer 2/3 perguntas que criem interesse ao cliente para vir à agência conhecer melhor a oferta	No balanço da acção analisar desempenho e resultados
Desenhar logo uma oferta alternativa como recurso extra	Marcar visita ao cliente para reforçar compromisso	Marcar contactos futuros em função das oportunidades detectadas
Reflectir sobre a estratégia de abordagem/lógica de argumentação	2º Tempo – Entrevista Presencial	
Preparar a abordagem como objectivos de chamar o cliente à agência	Agradecer a visita Breve ponto situação da relação comercial	
	Fazer diagnóstico (orientado à proposta)	
	Apresentar/ negociar proposta	
	Fechar entrevista	
	Sim – concretizar	
	Não – criar nova oportunidade	
	Talvez – marcar 2º contacto	
60% da Venda	40% da Venda	80% da Próxima Venda

Fonte: Elaboração Própria

AVALIAÇÃO

Com vista à melhoria contínua dos serviços, é necessário realizar periodicamente auditorias cuja avaliação da qualidade permite identificar os pontos fortes e fracos, e as oportunidades de melhoria.

RELATÓRIO DE ATENDIMENTO

Um dos métodos de avaliação para os serviços de atendimento ao público é o chamado Cliente Mistério. Consiste num método avaliação da qualidade do serviço prestado aos Clientes, baseado na recolha da informação com vista à análise comportamental das pessoas que se encontram em contacto com o público.

Ao responder a uma série de parâmetros, uniformizados para o sector, é possível não só diagnosticar o nosso nível de serviço, bem como comparar-nos com os nossos concorrentes.

O relatório emitido, designado por Relatório Multimétrica, avalia uma série de factores, que vão desde os aspectos físicos da Agência (aspecto exterior, interior e caixa multibanco, às filas de espera, desempenho na caixa e encaminhamento para o comercial). O estudo também avalia o atendimento comercial (espera no comercial, postura, avaliação do atendimento, interrupções, se faz venda cruzada, forma como lidam com situações de concorrência, referência à instituição e seguimento).

CONCLUSÃO

A expressão «boas práticas» pretende designar os modos mais eficientes e mais eficazes de realizar uma tarefa, segundo determinados procedimentos estabelecidos e comprovados ao longo do tempo por um grande número de pessoas. As «melhores práticas» definem a melhor forma de actuar dos colaboradores. É sempre recomendável seguir as boas práticas (seguir o exemplo dos bons).

No caso do Atendimento foram elencadas a melhor prática que se espera de todos os colaboradores, com vista a que o Banco Popular seja reconhecido como referência no Serviço de Excelência.

Resume-se abaixo as Regras do Bom Atendimento:

1. Tratar todos os contactos para aumentar as probabilidades de sucesso;
2. Embora o atendimento seja uma acção individual, jogue em equipa: o encaminhamento de um Cliente, pelos caixas, tem muito maior probabilidade e consome menos esforço;
3. Estabelecer uma prioridade dos contactos, em função das orientações e dos seus objectivos;

4. Faça contactos todos os dias, porque assim distribui o esforço comercial e ganha oportunidades para repetir contactos não realizados;
 5. A abordagem telefónica de pré-venda do contacto deve ser executada com o máximo rigor (é meia venda);
 6. Independentemente do resultado do contacto, procure acordar um contacto futuro com o Cliente para fortalecer a relação comercial;
 7. O registo do resultado do contacto é uma peça fulcral na estratégia do Banco, porque tem consequências para o futuro – seja rigoroso no registo!
- Só cumprindo todos estas regras é que garantimos um Atendimento de Excelência e uma posição cimeira na avaliação global do mercado.

Não é muito importante fazer negócios pontuais, mas sim estabelecer uma relação de confiança duradoura sendo necessário estar sempre com muita atenção e dedicar tempo, fazer perguntas, perceber as necessidades, fazer o melhor diagnóstico possível para encontrar a melhor solução.

QUESTÕES DE AUTO-AVALIAÇÃO

Questão 1: Porque se perde um Cliente? Qual o principal motivo?

Questão 2: Indique as principais características de uma boa Comunicação Verbal.

Questão 3: Indique 3 regras de Ouro no Atendimento.

Questão 4: Quais são as regras de apresentação e etiqueta esperadas para homens e mulheres?

Questão 5: Indique quais os principais tipos de Clientes e respectivos comportamentos.

Questão 6: Para cada forma de atendimento possível descreva quais os comportamentos esperados.

Questão 7: Resuma os principais números que caracterizam o Banco Popular, bem como os princípios pelos quais se rege.

Questão 8: Qual é a importância da Venda Cruzada? Como deve ser realizada?

Questão 9: Descreva como deve efectuar uma Despedida adequada ao Cliente.

Questão 10: Indique para o item Aspectos Físicos quais os critérios de avaliação. Faça uma auto-avaliação da sua Agência.

BIBLIOGRAFIA

Alves, G. e Bandeira, S. (2001). *Dicionário de Marketing*. (2ª ed.). Aveiro: Edições Ipam.

Antunes, J.; Rita, P. (2007 Janeiro) O marketing relacional e a fidelização de clientes - Estudo Aplicado ao termalismo português. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*. (pp1-25).

Antunes, J.; Rita, P. (2005), "Os Determinantes do Marketing Relacional na Satisfação e fidelização dos clientes". (Vol. 10, Nº 2, ISCTE, Lisboa).

Bogmann, I. (2000). *Marketing de relacionamento–Estratégias de fidelização e suas implicações financeiras*. São Paulo: Nobel SA.

Chaves, M. (2001). *Teoria da segmentação face à Satisfação do Consumidor de serviços Bancários: Um estudo de caso em um Banco de Varejo*. Tese de Mestrado, pp. 40-46.

Christopher, M. (1994). *Marketing relacional - Integrando la Calidad, el servicio al cliente y el Marketing*. Madrid: Edição Diaz dos Santos.

Caiado, A. (1998). *Gestão Bancária – Conceitos e Aplicações*. Editora Internacional.

Cobra, M. (1992) *Administração de Marketing* (2a ed). São Paulo: Atlas

Cobra, M. (2000). *Marketing de Serviços Financeiros*. São Paulo: Cobra Editora.

Cota, B.V. (2006). *Manual de Marketing de Serviços*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

Drucker, P. (1998). *Administrando para obter resultados*. (1a ed.). São Paulo: Pioneira. Education Limited. London.

Fine, L. (2008). *Services marketing*. *Business Horizons*, nº 51 (3), pp. 163–168.

Freire, A. (1997). *Estratégia Sucesso em Portugal*. Lisboa. Editorial Verbo.

Gianesi, I. G. N., Corrêa, H. L. (1994). *Administração estratégica de serviços: Operações para satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas.

Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projectos de pesquisa*. (4^a ed.). São Paulo: Atlas.

Gordon, I. (1999). *Marketing de Relacionamento*. Futura: São Paulo.

Grönroos, C. (2004), "The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value". *Journal of business & industrial marketing*. (Vol.19, Nº 2, pp.99-113.)

Kotler, P.,(1996) *Administração de Marketing*. São Paulo: Editora Atlas.

Kotler, P.,(1998) *Administração de Marketing: Análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Editora Atlas.

Kotler, P.; Bowen, J.; Makens, J. (1999), "Marketing for Hospitality and Tourism".(2a Ed) New Jersey: Prentice-Hall International, Inc..

Kotler, P., Armstrong, G. (2003). *Princípios de Marketing*. (9a ed.) São Paulo: Prentice Hall.

Lakatos, E. M., Marconi, M. A. (2002). *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa; amostragem e técnicas de pesquisa; elaboração, análise e interpretação de dados*.(5a ed.) São Paulo: Atlas.

Laranjeira, Sónia M. Guimarães. *Reestruturação em bancos e telecomunicações no Brasil*. Trabajo, género y ciudadanía en los países del Cono Sur, Seminário Internacional OIT, Montevideo, 2000. Disponível em: <http://www-ilomirror.cornell.edu/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/gen_sur/pdf/larang.pdf>.Acedido em: 28 Setembro de 2011.

Machauer, A., Morgner, S. (2001). Segmentation of bank customers by expected benefits and attitudes. *International Journal of Bank Marketing*. (Vol.19, Nº 1).

McKenna, R. (1999). *Marketing de Relacionamento*. Rio de Janeiro: Campus.

Oliver, R. L. (1980), "A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions". *Journal of marketing research*, Vol. 17, Nº 4, pp. 460-469.

(+) Popular. (2011, Março). A importância dos pilares do Banco Popular. *Revista dos Colaboradores*, n. 19, pp. 25,28.

Robinson, J. (2000). *Como fidelizar clientes em 60 minutos*. Lisboa: Expansão Livros.

Samohyl, W. R., Souza, G. P., Miranda R. G. (2008) *Métodos Simplificados de Previsão Empresarial*. (1ª ed.). Rio de Janeiro: Ciência Moderna.

Santos, J., Freitas, C. (2006, Outubro, Dezembro). A gestão do conhecimento e o marketing interno na potencialização do CRM. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, pp 1,21.

SPSS -Statistical Package for the Social Scienses (1999) *Base 10.0 User's Guide*. Chicago: SPSS.

Stone, B. (2001) *Successful Direct Marketing Methods*. (4a Ed.). NTC Bussiness Book. Lincolnwood.

Toledo, L. (1993). *Marketing Bancário: análise, planejamento, processo decisório*. Atlas, São Paulo.

Vergara, S. C. (1998) *Projectos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. (2a Ed.). São Paulo: Editora Atlas.

Zeithaml, V. e Bitner, M. J. (1996). *Marketing de Serviços - A empresa com foco no cliente*. (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1985). Problems and strategies in services marketing. *Journal of Marketing*, nº 49, pp. 33-46.

NETGRAFIA

RAOSOFT® - exemplo de calculadora para determinar o plano de amostragem
<http://www.raosoft.com/samplesize.html>, recuperado em 21/02/2011.
<http://www.raosoft.com>.

Banco Popular Portugal (2011) Recuperado a 07 Maio, de 2010
<http://www.bancopopular.pt/NR/rdonlyres/C5FC8F27-901B-4399-890F-6C99054B8EF6/0/0046CAM201012.pdf>.

Banco Popular Portugal (2011) Recuperado a 9 Maio, de 2010
<http://www.bancopopular.pt>.

ANEXOS

Anexo: 1

LISTA DOS INQUIRIDOS SUBMETIDOS AO PRÉ-TESTE

Nome	Categoria	Contacto	Data	Resposta
GONÇALO NUNO CAETANO ALVES	DOCENTE IPAM	Pessoal	20-01-2011	sim
TERESA ARAGONEZ	DOCENTE IPAM	Pessoal	20-01-2011	sim
ORLANDO GONÇALVES	COLABORADOR BANCO POPULAR – SUBGERENTE	00460111@BANCOPOPULAR.PT	03-02-2011	sim
LUÍS FILIPE FERREIRA	COLABORADOR BANCO POPULAR – GESTOR CLIENTE	00460111@BANCOPOPULAR.PT	03-02-2011	sim
LUIS MIGUEL LOUREIRO	COLABORADOR BANCO POPULAR – GESTOR CLIENTE	00460111@BANCOPOPULAR.PT	03-02-2011	sim
LUÍS CASTANHEIRA	COLABORADOR BANCO POPULAR – GESTOR CLIENTE	00460111@BANCOPOPULAR.PT	03-02-2011	sim
DIEGO TRINDADE	ALUNO MESTRADO IPAM	966629259	07-02-2011	sim
CARLOS EDUARDO TAVARES MARTINS	ALUNO MESTRADO IPAM	231429194	08-02-2011	sim
CARLOS JORGE DUARTE DE FIGUEIREDO	ALUNO MESTRADO IPAM	963337754	08-02-2011	sim
RUI MIGUEL DE JESUS MARQUES	ALUNO MESTRADO IPAM	915017005	08-02-2011	sim
AIDA PEREIRA DOS SANTOS	ALUNO MESTRADO IPAM	919381658	08-02-2011	sim
ANÓNIMO	CLIENTE BANCO POPULAR	CONFIDENCIAL	17-02-2011	sim
ANÓNIMO	CLIENTE BANCO POPULAR	CONFIDENCIAL	17-02-2011	sim
ANÓNIMO	CLIENTE BANCO POPULAR	CONFIDENCIAL	17-02-2011	sim
ANÓNIMO	CLIENTE BANCO POPULAR	CONFIDENCIAL	17-02-2011	sim
ANÓNIMO	CLIENTE BANCO POPULAR	CONFIDENCIAL	17-02-2011	sim
ANÓNIMO	CLIENTE BANCO POPULAR	CONFIDENCIAL	17-02-2011	sim
ANÓNIMO	CLIENTE BANCO POPULAR	CONFIDENCIAL	17-02-2011	sim
ANÓNIMO	CLIENTE BANCO POPULAR	CONFIDENCIAL	17-02-2011	sim

Anexo: 2

Exmo. Sr. ou Sr.^a: Cliente do Banco Popular

Aveiro, 15 Fevereiro 2011

O meu nome é Paulo Anastácio, colaborador do Banco Popular com o nº 2082, agência 111 em Aveiro, situada na Av. Dr. Lourenço Peixinho e estudante no curso de Mestrado em Gestão de Marketing no IPAM (Instituto Português de Administração de Marketing) em Aveiro.

Nesta última qualidade, encontro-me a preparar a minha tese de mestrado, que incide sobre o estudo do processo de segmentação do Banco Popular, analisando o Serviço de Banca Pessoal, de forma a avaliar a sua importância na fidelização do consumidor do Serviço/Produto Bancário na agência em cima referida.

Com este estudo académico e os seus resultados, pretendo entender a relação entre a segmentação entre o Serviço de Banca Pessoal, com a fidelização dos clientes, e desta forma poder contribuir para a excelência do nosso atendimento, serviços e produtos. Para tal, e por estar enquadrado no serviço de Banca Pessoal solicito a sua colaboração, respondendo a um breve questionário desenvolvido para o efeito.

Informo, e asseguro que toda a informação que disponibilizar será tratada com carácter anónimo e confidencial e para fins exclusivamente académicos

Como tal, agradeço a devolução até 30-04-2011. Também poderá enviar o questionário respondido/digitalizado para o correio electrónico: pauloanastacio@hotmail.com

Sem outro assunto de momento, subscrevo-me, apresentando os meus melhores cumprimentos.

Mestrando
Paulo Anastácio

Como Preencher o Questionário

Recordo que o questionário que se segue é anónimo e confidencial e deverá ser preenchido de forma **objectiva e sincera**.

Inquérito – 1ª parte

Agradeço que responda a todas as questões, **assinalando unicamente um (X)** no quadrado que se refere à sua resposta.

Dados Demográficos:

Sexo

1-(☐) Masculino; 2-(☐) Feminino.

Idade:

1-(☐) Menos de 25 anos; 2-(☐) Entre 25 e 30 Anos; 3-(☐) Entre 31 e 40 Anos; 4-(☐) Mais de 40 Anos.

Estado Civil:

1-(☐) Solteiro; 2-(☐) Casado; 3-(☐) Viúvo; (☐) 4-Separado; (☐) 5-Vive maritalmente.

Quantos filhos tem?

1-(☐) 0; 2-(☐) 1; 3-(☐) 2; 3-(☐) 3 ou mais.

Profissão:

1-(☐) Estudante; 2-(☐) Desempregado; 3-(☐) Aposentado/Reformado; 4-(☐) Empresário;
5-(☐) Empregado empresa/sector privado; 6-(☐) Empregado empresa/sector público;
7-(☐) Outro – Indique Qual: _____

Habilitações Académicas

1-(☐) Ensino secundário ou menos; 2-(☐) Bacharelato; 3-(☐) Universitário incompleto;
4-(☐) Licenciatura; 5-(☐) Pós-graduação; 6-(☐) Mestrado; 7-(☐) Doutoramento
8-(☐) Outro – Indique Qual: _____

Escalas de Rendimentos Anuais por agregado Familiar

1-(☐) 0,00 eur – 15.000 eur; 2-(☐) 15.001 eur – 25.000 eur 3-(☐) 25.001 eur – 40.000 eur 4-(☐) 40.001 eur – 60.000 eur 5-(☐) Sup. 60.001 eur.

Agradeço que responda a todas as questões, **utilizando a numeração de 1 a 5**, para descrever a sua situação/opinião.

Inquérito – 2ª Parte	1	2	3	4	5
	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1. Quando o meu gestor de cliente promete fazer alguma coisa com determinado prazo, ele cumpre-o.	1	2	3	4	5
2. O meu gestor de cliente realiza o serviço correcto à primeira vez.	1	2	3	4	5
3. Os colaboradores da minha agência têm o conhecimento e as capacidades exigidas para realizarem o serviço solicitado.	1	2	3	4	5
4. Os colaboradores da agência estão sempre disponíveis para ajudar-me.	1	2	3	4	5
5. Os colaboradores da agência atendem-me com especial cortesia.	1	2	3	4	5
6. Os colaboradores da agência proporcionam-me uma atenção individual.	1	2	3	4	5
7. Os colaboradores da agência reconhecem as minhas necessidades financeiras.	1	2	3	4	5
8. A agência possui facilidades de acesso, estacionamento e um visual agradável e moderno.	1	2	3	4	5
9. Os colaboradores da minha agência possuem uma boa aparência e veste-se de forma adequada.	1	2	3	4	5
10. O meu gestor de conta oferece-me uma gama completa de produtos e serviços.	1	2	3	4	5
11. O banco possui uma rede de agências bancárias que me proporcionam conveniência pela sua localização.	1	2	3	4	5
12. Os extractos bancários do banco são fáceis de entender.	1	2	3	4	5
13. Na minha agência, os serviços são prestados com proveito e sem demora.	1	2	3	4	5
14. O banco oferece-me taxas e tarifas bancárias competitivas.	1	2	3	4	5
15. A agência atende sempre às minhas expectativas.	1	2	3	4	5
16. Se alguém me perguntasse, eu recomendaria a minha agência como parceira para os serviços/produtos.	1	2	3	4	5
17. Se fosse fácil e sem grandes burocracias, eu mudava de banco levando todos os meus serviços/produtos imediatamente.	1	2	3	4	5
18. Eu tenho a intenção de continuar com os produtos e serviços adquiridos.	1	2	3	4	5
19. Eu tenho a intenção de continuar a comprar novos produtos e serviços, sempre que me forem apresentados e corresponderem ao meu interesse.	1	2	3	4	5
20. Sempre que preciso de usar procura uma máquina de multibanco do Banco Popular.	1	2	3	4	5
21. A página electrónica (site) do meu banco e o seu conteúdo são excelentes.	1	2	3	4	5
22. A minha agência possui um bom atendimento telefónico.	1	2	3	4	5
23. De um modo geral, sinto-me bem com a qualidade de serviço proporcionado pela minha agência.	1	2	3	4	5
24. Em suma, eu estou extremamente satisfeito com a minha agência.	1	2	3	4	5

25. Nos últimos 6 meses, teve algum problema/contrariedade com a sua agência. <i>(assinale a sua opção com um X)</i>					
25.1 ☐ Sim; 25.2 ☐ Não. <i>(se respondeu sim, responda à questão 26 se respondeu não, passe à questão 27.)</i>					
26. Qual foi seu nível de satisfação com a resolução do problema/contrariedade.	1	2	3	4	5
27. Que familiares possuem produtos/serviços com o Banco Popular (agência de Aveiro)?					
27.1 ☐ Marido/Mulher; 27.2 ☐ Filhos/Filhas; 27.3 ☐ Pai/Mãe; 27.4 ☐ (Outros)					
28. Possui conta noutra banco? <i>(assinale a sua opção com um X)</i>					
28.1 ☐ Sim; 28.2 ☐ Não.					
29. Em caso positivo, considera a agência (Banco Popular) o seu: <i>(assinale a sua opção com um X)</i>					
29.1 ☐ 1.º Banco; 29.2 ☐ 2.º Banco; 29.3 ☐ 3.º Banco; 29.4 ☐ 4.º Banco.					
30. Qual o aspecto que mais valoriza na relação com a sua agência? <i>(assinale a sua opção com um X, escolhendo no máximo 3 opções)</i>					
30.1 ☐ Ser de confiança; 30.2 ☐ Atendimento; 30.3 ☐ Informar com clareza; 30.4 ☐ Solidez; 30.5 ☐ Taxas de Juros nos empréstimos; 30.6 ☐ Taxas de juros nos depósitos; 30.7 ☐ Eficiência.					
31. Costuma comprar Serviços/produtos recomendados pela agência. <i>(a assinale a sua opção com um X)</i>					
31.1 ☐ Sim; 31.2 ☐ Não; 31.3 ☐ Sem Experiência.					