

**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA**

**GRAU DE SATISFAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES DA
CAIXA DE CRÉDITO AGRÍCOLA DE VALPAÇOS**

Lurdes Morais Tender Teixeira

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do Grau de Mestre
em Gestão das Organizações, Ramo Gestão Pública.

Orientada pela Professora Doutora Paula Odete Fernandes

Bragança, abril, 2015.

O presente estudo foi redigido conforme o Acordo Ortográfico.

É autorizada a reprodução integral desta dissertação apenas para efeito de investigação, mediante declaração escrita do interessado, que a tal se compromete.

(Lurdes Morais Tender Teixeira)

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo principal avaliar o grau de satisfação e fidelização dos clientes do Crédito Agrícola de Valpaços. Para tal, utilizou-se como instrumento de recolha de dados um inquérito por questionário, desenvolvido pelos autores Silva e Gomes (2008). Foram aplicados a 250 clientes da CCAV de forma aleatória, de um total de 2396 clientes, tendo-se assumindo um erro amostral de 5,87% e um nível de significância de 5%.

Dos resultados obtidos pode concluir-se que 94,8% dos clientes inquiridos encontram-se positivamente fidelizados e globalmente satisfeitos (100%). Ainda, 98% dos clientes inquiridos, recomendam a CCAV a familiares e amigos, esta resposta é extremamente favorável para a CCAV, uma vez que o marketing boca a boca é gratuito e tem uma grande eficácia.

Tendo por base ainda o modelo RFM e analisando a segmentação que o mesmo gerou, verificou-se de um total de 242 clientes, 97,5% (236 clientes) posicionaram-se numa frequência de 3 pontos e atendendo à segmentação do valor monetário médio observou-se que os clientes encontram-se posicionados na recência igual a 3 e frequência igual a 5, sendo que os clientes que compram várias vezes gastam em média 200.000€. Deste modo, a CCAV pode implementar estratégias que permitam ir de encontro às necessidades de cada segmento de clientes e como agir, desde os que apresentam scores mais elevados, bem como os que apresentam valores mais baixos e como passar estes para a posição mais elevada.

Palavras-chave: Crédito Agrícola de Valpaços; Satisfação; Fidelização; Modelo RFM.

Abstract

This study aims to evaluate the level of satisfaction and loyalty of the customer *Crédito Agrícola* of Valpaços. For this it was used a survey using a questionnaire as data collection instrument developed by Silva and Gomes (2008). Questionnaires were administered to 250 customers CCAV randomly from a total of 2396 customers. A sampling error of 5.87% and a 5% significance level was assumed.

From the results it can be concluded that 94.8% of the customers are loyal, positively, and globally satisfied (100%). Also, 98% of the customers, recommend CCAV to family and friends. This answer is extremely favorable for the CCAV, since the word of mouth marketing mouth is free and has a high efficacy.

Based on RFM model and analysing the segmentation produced by it, there is a total of 242 clients, 97.5% (236 customers) is positioned at a frequency of 3 points and taking the average segmentation monetary value observed was found that customers are positioned on the recency and frequency equal to 3 equal to 5, and the customers who buy several times spend on average € 200,000. Thus, the CCAV can implement strategies to meet the needs of each customer segment and how to act, since those with higher scores, as well as those with lower values and how to pass these to the highest position.

Keywords: *Crédito Agrícola* of Valpaços; Satisfaction; Loyalty; RFM Model.

Resumen

Este estudio tiene como objetivo evaluar el grado de satisfacción y lealtad del cliente del *Crédito Agrícola de Valpaços*. Con este fin, se utilizó como instrumento de recolección de datos un cuestionario desarrollado por Silva y autores Gomes (2008). Se aplicaron a 250 clientes al azar CCAV, en un total de 2.396 clientes, asumiendo un error muestral de 5,87% y un nivel de significación del 5%.

De los resultados se puede concluir que el 94,8% de los clientes son positivamente leales y se encuentran globalmente satisfechos (100%). Aun así, el 98% de los clientes, recomendamos CCAV a familiares y amigos. Esta respuesta es extremadamente favorable para la CCAV, ya que el marketing boca a boca es gratuito y tiene una gran eficacia.

A través de la segmentación de clientes producida por el Modelo RFM se verificó que en un total de 242 clientes, 97,5% (236 clientes) se ubica en una frecuencia de 3 puntos y analizando la segmentación tomando por base el valor monetario promedio se constatada que los clientes están posicionados en el recencia igual a 3 y de frecuencia igual a 5, los clientes que compran varias veces gastan una media de € 200.000. Por lo tanto, la CCAV puede implementar estrategias para satisfacer las necesidades de cada segmento de clientes y cómo actuar, con clientes con puntuaciones más altas, así como con aquellos con valores más bajos y cómo pasar estos a la posición más alta.

Palabras clave: *Crédito Agrícola Chaves*; Satisfacción; Lealtad; Modelo RFM.

Dedicatória

Dedico este trabalho à minha família:

Pai, mãe, irmã, cunhado, marido e filha, pelo apoio incondicional.

Agradecimentos

A presente dissertação representa o culminar de mais uma etapa muito importante na minha vida pessoal e profissional. Expresso aqui um agradecimento a todos aqueles que de alguma forma me apoiaram, incentivaram, motivaram e acreditaram na minha capacidade e estiveram sempre do meu lado ao longo deste percurso e que contribuíram de certa forma para o cumprimento desta dissertação.

Em primeiro lugar agradeço à Exma. Professora Doutora Paula Odete Fernandes, que sempre demonstrou disponibilidade em me orientar cientificamente nesta dissertação, sendo uma ajuda fundamental e imprescindível.

Não podia deixar de agradecer a minha família, pela sua compreensão, incentivo e pelo apoio incondicional em especial a minha filha, marido, irmã e cunhado.

O meu agradecimento a todos os elementos do Crédito Agrícola da Região de Bragança e Alto Douro e da Caixa de Crédito Agrícola de Valpaços, pelo fornecimento dos dados sempre que solicitados.

A Todos, Muito Obrigada!

LISTA DE SIGLAS

ACI - Aliança Cooperativa Internacional

ATM - Terminal Automático de Multibanco, singular ou plural, de acordo com o contexto

CA - Crédito Agrícola

CAM - Crédito Agrícola Mútuo

CCA - Caixa de Crédito Agrícola

CCAM - Caixa de Crédito Agrícola Mútuo

CCAV - Caixa de Crédito Agrícola de Valpaços

CEE - Comunidade Económica Europeia

CGD - Caixa Geral de Depósitos

CONFAGRI - Confederação Nacional das Cooperativas e do Crédito Agrícola de Portugal

CRM - *Customer Relationship Management*

FENACAM - Federação Nacional das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo

IFADAP - Instituto de Financiamento e apoio ao Desenvolvimento da Agricultura e Pescas

ONU - Organização das Nações Unidas

RFM - *Recency, Frequency and Monetary Value*

SICAM - Sistema Integrado do Crédito Agrícola Mútuo

SIFAP - Sistema de Incentivos ao Financiamento de Agricultura e Pescas

SPSS - *Statistical Package for Social Sciences*

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE TABELAS	iii
ÍNDICE DE FIGURAS	iv
INTRODUÇÃO	1
1. APRESENTAÇÃO DA CCAM.	4
1.1 Visão Geral das Cooperativas.	4
1.2 Evolução do Grupo Crédito Agrícola em Portugal.	7
1.3 O Crédito Agrícola.	12
1.3.1 Apresentação do Crédito Agrícola.	12
1.3.2 Objetivos do Crédito Agrícola.	17
1.3.3 O Mercado do Crédito Agrícola.	17
1.3.4 O Marketing do Setor Bancário do Crédito Agrícola.	19
1.3.5 Segmentação do Mercado do Crédito Agrícola.	21
1.3.6 Apresentação da Caixa de Crédito Agrícola de Valpaços.	22
2. SATISFAÇÃO, FIDELIZAÇÃO E MARKETING RELACIONAL.....	24
2.1 Satisfação.	24
2.2 Fidelização.	28
2.3 Programas de Fidelização.	31
2.4 Marketing Bancário.	35
2.4.1 Marketing Relacional.	37
3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	40
3.1 Investigação Empírica.....	40
3.2 Objeto, Objetivo do Estudo e Hipóteses de Investigação.	41
3.3 Instrumento de Recolha de Dados.	42
3.4 Técnicas de Tratamento de Dados.....	43
3.5 População vs Amostra.	45
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	46
4.1 Caracterização da Amostra.	46
4.2 Análise do Tipo de Cliente para com a CCA de Valpaços.	48

4.3 Análise Descritiva dos Indicadores da Fidelização e da Satisfação.	50
4.4 Análise das Pontuações da Fidelização e da Satisfação.	52
4.5 Perfil do Cliente da CCAV vs Fidelização e Satisfação.....	55
4.6 Comportamento da Média do Grau de Fidelização e do Grau de Satisfação com outras Variáveis.....	59
4.7 Análise do Modelo RFM.	62
4.8 Comportamento do Grau de Fidelização e Satisfação com o Modelo RFM.	65
4.9 Segmentação dos Clientes da CCAV aplicando o Modelo RFM.	68
CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.	71
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	76
ANEXO.	85
Anexo 1: Questionário Aplicado.	86

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: <i>Programas de fidelização vs Promoções</i>	33
Tabela 2: <i>Tipos de programa de fidelização</i>	34
Tabela 3: <i>Estatística descritiva para as variáveis idade e n.º de elementos do agregado familiar</i> . 48	
Tabela 4: <i>Tipo de cliente da CCAV</i>	49
Tabela 5: <i>Estatística descritiva da fidelização</i>	51
Tabela 6: <i>Estatística descritiva da satisfação</i>	52
Tabela 7: <i>Pontuação da fidelização</i>	53
Tabela 8: <i>Pontuação da satisfação (continua)</i>	53
Tabela 8: <i>Pontuação da satisfação (continuação)</i>	54
Tabela 9: <i>Estatística descritiva para as variáveis fidelização e satisfação</i>	54
Tabela 10: <i>Associação entre fidelização e satisfação</i>	55
Tabela 11: <i>Análise das variáveis de natureza sociodemográficas com a fidelização e satisfação</i> . 56	
Tabela 12: <i>Análise das variáveis de natureza profissionais com a fidelização e a satisfação</i>	57
Tabela 13: <i>Intenção de permanecer na CCAV</i>	58
Tabela 14: <i>Intenção de recomendar a CCAV</i>	58
Tabela 15: <i>Classificação do R</i>	63
Tabela 16: <i>Classificação do F</i>	63
Tabela 17: <i>Classificação do M</i>	63
Tabela 18: <i>Soma das pontuações RFM</i>	64
Tabela 19: <i>Estatística descritiva para as variáveis R, F e M</i>	64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: <i>Logótipo do CA.</i>	7
Figura 2: <i>Empresas participadas do CA.</i>	14
Figura 3: <i>Organograma do Grupo Crédito Agrícola.</i>	16
Figura 4: <i>Quota de mercado por distrito.</i>	19
Figura 5: <i>Conceito de satisfação do cliente.</i>	27
Figura 6: <i>Tipologia de fidelização baseada em atitudes e comportamentos.</i>	30
Figura 7: <i>Número de inquiridos por sexo e respetivo setor de atividade.</i>	46
Figura 8: <i>Percentagem de indivíduos por estado civil.</i>	47
Figura 9: <i>Habilitações literárias vs Rendimento mensal bruto.</i>	48
Figura 10: <i>Associação entre satisfação e lealdade.</i>	55
Figura 11: <i>Média da fidelização e satisfação vs Antiguidade do cliente.</i>	59
Figura 12: <i>Média da fidelização e satisfação vs Visitas mensais a CCAV.</i>	60
Figura 13: <i>Média da fidelização e satisfação vs Além da CCAV é cliente de quantos bancos.</i>	60
Figura 14: <i>Média da fidelização e satisfação vs Nos próximos 6 meses pensa continuar a utilizar a CCAV.</i>	61
Figura 15: <i>Média da fidelização e satisfação vs Recomendar a CCAV.</i>	61
Figura 16: <i>Perfis de médias fidelização e satisfação vs Recência.</i>	65
Figura 17: <i>Perfis de médias fidelização e satisfação vs Frequência.</i>	66
Figura 18: <i>Perfis de médias fidelização e satisfação vs Valor monetário.</i>	67
Figura 19: <i>Perfis de médias fidelização vs RFM.</i>	67
Figura 20: <i>Perfis de médias satisfação vs RFM.</i>	68
Figura 21: <i>Gráfico de clientes por categoria do RFM.</i>	69
Figura 22: <i>Mapa de segmentação.</i>	69

INTRODUÇÃO

É já um muito comum, o facto de se considerar que se vive numa época de turbulência, complexidade e de mudança, cujo ritmo intenso tem ameaçado a sobrevivência de muitas empresas que não têm sido capazes de se reinventarem a si próprias, transformarem o seu estilo de gestão e métodos de trabalho.

Perante estas tendências poderosas, que afetam o mundo empresarial, obrigando as empresas a reinventarem-se a si próprias, assiste-se a uma incontestável alteração do recurso estratégico que assume nesta época uma redobrada importância. Pois, as pessoas cada vez mais, assumem na sociedade de informação, um papel vital e crucial, sabem o que querem e como querem.

Exige-se, assim, ao mundo empresarial uma especial atenção à garantia da qualidade dos seus serviços e/ou produtos. A qualidade tornou-se um fator determinante na seleção dos produtos e/ou serviços, assumindo um papel fundamental nas estratégias competitivas de muitas empresas. O termo qualidade encontra-se aqui associado à perceção da forma como os serviços são prestados aos clientes.

As alterações comportamentais dos clientes levantaram novos desafios para as organizações. Prestar serviços de qualidade, proporcionar ao cliente a melhor experiência possível, e com isso conseguir a sua satisfação e fidelização, é o objetivo de qualquer negócio de sucesso. E a banca não é exceção.

Se por um lado, o cliente procura obter a melhor qualidade dos produtos e serviços, ao mais baixo preço, por outro, surge a banca que tenta obter a rentabilidade máxima com os seus produtos e serviços. Perante esta problemática, cabe banca, antecipar as respostas à sua procura e às necessidades dos seus clientes, bem como averiguar se o seu atual consumidor se encontra satisfeito com a oferta apresentada pela empresa e com o serviço prestado pela mesma.

É neste contexto que emerge o marketing relacional, abrindo caminhos aos conceitos de satisfação, fidelização e qualidade. Académicos e empresariais referem que a fidelização é um fator crítico para o sucesso empresarial e procuram compreender quais os seus antecedentes, nomeadamente o da satisfação e qualidade.

O marketing de relacional é hoje uma temática em destaque na literatura do marketing. É visto como uma filosofia de fazer negócio e exige que as empresas alterem os seus comportamentos, nas relações que estabelecem com os seus clientes, de forma a conduzir a empresa ao crescimento, desenvolvimento e manutenção de relacionamentos de sucesso (Morgan & Hunt, 1994). Mais importante, do que adquirir novos clientes, é conseguir manter os atuais e que sejam simultaneamente lucrativos para a organização.

Berry (1983), alude que o sucesso do marketing, numa perspetiva de longo prazo, está mais direcionado com o modo como a empresa é capaz de vender e servir os seus atuais clientes, do que adquirir novos. Segundo este autor, as empresas devem realizar um esforço considerável na maneira como estabelecem as relações com a sua carteira de clientes, do que na forma como são capazes de “seduzir” potenciais clientes. Porque a concorrência é feroz e a dificuldade de fidelizar clientes é cada vez maior. Para além disso, o custo de aquisição de um novo cliente é cerca de cinco a dez vezes mais caro do que reter os atuais (Oliveira, 2000). Zeithaml e Bitner (2000) salientam, também, que é geralmente mais barato à empresa manter os atuais clientes do que atrair novos, só que para isso, a organização deve construir e manter uma base de clientes envolvidos com a empresa que sejam lucrativos, e para atingir esse objetivo a organização deve focalizar-se na obtenção, satisfação, retenção e melhoria das relações com os clientes. Gronroos (2001) refere ainda que a empresa deve tomar em consideração os objetivos das partes envolvidas, ou seja, os diversos *stakeholders* com que estabelece relações, pois segundo o autor influenciam fortemente o sucesso nas relações com que se estabelece com os clientes. Brito e Lencastre (2000, pp. 71-72), referem “que uma organização, deve preocupar-se em estabelecer relações duradouras com os seus clientes atuais, e que a empresa deve encarar cada cliente “como um caso específico”, ou seja, dando um tratamento individualizado, visto que cada cliente tem características, necessidades e expectativas próprias”. Swift (2001) explica que um relacionamento individualizado exige não somente um conhecimento do cliente, mas também, a capacidade de recolher informações, analisá-las e dar resposta imediata à necessidade do cliente. Estas informações permitirão a empresa examinar as melhorias de lucro e tomar decisões sobre quais os clientes que esta deve tentar reter. Para Peppers e Rogers (1999), a empresa a partir das informações recolhidas acerca do cliente, tornar-se-á capaz de personalizar e/ou adaptar os seus produtos e/ou serviços à medida de cada cliente. Estes autores referem ainda que, conhecendo bem os clientes, a empresa poderá mesmo, aumentar o número de vendas cruzadas e reduzir os custos de transação.

Neste sentido, o objetivo principal, da presente dissertação, consiste no estudo do grau de satisfação e fidelização dos clientes do Crédito Agrícola de Valpaços. Pois, pretende-se fazer um levantamento de uma realidade local. Para tal, o estudo vai incidir sobre os clientes do Crédito Agrícola de Valpaços.

Por forma, a efetuar uma análise sobre o grau de satisfação e fidelização dos clientes do Crédito Agrícola de Valpaços, vai utilizar-se como instrumento de recolha de dados, um inquérito por questionário, desenvolvido pelos autores Silva e Gomes (2008), aplicado a 250 clientes da CCAV

de forma aleatória, de um total de 2396 clientes, sendo a amostra final de 250, assumindo um erro amostral de 5,87% e um nível de significância de 5%.

O questionário encontra-se estruturado em três partes: a primeira parte composta por questões sobre o perfil do inquirido, questões sociodemográficas e profissionais, onde realça também o número de contribuinte, que serviu para efetuar a recolha de dados, para a elaboração do modelo RFM, na segunda parte, as questões prendem-se com a medição da fidelização dos clientes e a terceira parte é preenchida com questões relacionadas com a satisfação dos clientes face ao Crédito Agrícola de Valpaços.

Para dar resposta ao principal objetivo do presente trabalho e como técnicas de tratamento de dados vai utilizar-se medidas de localização, tendência central e dispersão, bem como a utilização de testes paramétricos e não paramétricos. Para complementar o estudo vai aplicar-se o modelo de fidelização RFM (*Recency, Frequency, Monetary Value*). Este modelo tem sido aplicado no âmbito do marketing direto, tendo em vista analisar o comportamento do cliente e tecer considerações acerca do mesmo, permitindo também, definir segmentos de mercado.

Em termos de organização, a presente dissertação, encontra-se estruturada em quatro pontos, a saber:

O primeiro ponto consiste na apresentação da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo, começa-se por fazer uma breve descrição sobre o aparecimento do movimento cooperativo, definição de cooperativas, seus princípios cooperativos e âmbito de atuação. De seguida, e de uma forma geral vai ser apresentada a evolução do grupo Crédito Agrícola em Portugal. Segue-se a apresentação do Crédito Agrícola, seus objetivos, mercado em que se insere, o marketing do setor bancário e segmentos de mercado. Para finalizar este ponto, passa-se à apresentação do Crédito Agrícola de Valpaços.

Relativamente ao segundo ponto, é destinado à revisão da literatura sobre a satisfação, fidelização e programas de fidelização. Neste ponto, enfatiza-se ainda, o marketing do setor bancário, o marketing relacional, bem como a apresentação de algumas técnicas utilizadas para obtenção de fidelização por parte dos clientes.

No que concerne ao terceiro ponto, neste apresenta-se os métodos e a metodologia de investigação adotada, objeto e objetivo do estudo, hipóteses de investigação, instrumentos de recolha de dados utilizados, tratamento dos dados, população e a amostra.

O quarto ponto está direcionado para a apresentação e discussão dos resultados que permitam dar resposta ao objetivo do estudo e respetivas hipóteses de investigação.

Por último, vão ser apresentadas as principais conclusões do presente estudo e recomendações para futuras investigações.

1. APRESENTAÇÃO DA CCAM.

1.1 Visão Geral das Cooperativas.

Uma breve leitura, sobre o aparecimento do movimento cooperativo, na sua evolução para as cooperativas atuais, leva à segunda metade do século XVIII, à Inglaterra, onde a exploração da força do trabalho a que foram sujeitos os trabalhadores durante a primeira Revolução Industrial, conduziu à transformação dos camponeses no proletariado moderno.

Owen (1970), considerado o pai do movimento cooperativo na Inglaterra, defendia reformas como a distribuição igualitária de riquezas, criticava os excessos de pobreza e desigualdade, que, com a proibição do trabalho infantil e um investimento em escolas nas suas unidades fabris, conseguiu, não obstante, lucros inesperados.

Para combater a profunda depressão que se fazia sentir na Inglaterra, após as guerras provocadas pela Revolução Francesa, propôs a criação de Aldeias Cooperativas, onde as decisões eram tomadas em assembleia e todos beneficiavam dos mesmos direitos. A produção baseava-se na solidariedade entre os membros que se encontravam associados, para produzir, comercializar, consumir e poupar.

Na Europa e em outras partes do mundo, as ideias de Robert Owen influenciaram a criação de diversos empreendimentos do tipo das Aldeias Cooperativas, em diferentes setores de atividade.

O ACI - Aliança Cooperativa Internacional, define cooperativa como: “Uma associação autónoma de pessoas unidas voluntariamente para a satisfação das suas necessidades e aspirações económicas, sociais e culturais em comum através de uma empresa de propriedade conjunta, administrada democraticamente...”

Segundo Namorado (2005, p. 8),

“Quanto à noção de cooperativa, o que parece essencial é destacar a ideia de que uma cooperativa é uma síntese de associação e de empresa. Isto significa que estamos perante um verdadeiro entrelaçamento de duas componentes e

não perante uma simples colagem de duas partes que se limitassem a sobrepor-se. Pode legitimamente dizer-se que a cooperativa é uma associação, mas não é uma associação qualquer; e que sendo também uma empresa, não é uma empresa qualquer. É uma associação que se projeta numa empresa. É uma empresa impulsionada por uma associação. É uma associação cujo princípio ativo é uma atividade empresarial. É uma empresa com uma atmosfera associativa.”

As Caixas de Crédito Agrícola Mútuo (CCAM) surgiram de movimentos associativistas de cariz cooperativo e mutualista, tendo como fundamento institucional o Decreto de 1 de Março de 1911, como entidades com a atividade limitada ao âmbito concelhio, ao financiamento da atividade agrícola e à distribuição de subsídios estatais à agricultura.

As cooperativas, na sua constituição e funcionamento, obedecem a princípios cooperativos (artigo 3.º da lei n.º 51/96 de 7 de setembro), que integram a declaração sobre a identidade cooperativa adotada pela Aliança Cooperativa Internacional. De acordo com o artigo 3.º da lei n.º 51/96 de 7 de setembro, são eles:

- 1.º Princípio – Adesão voluntária e livre. As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas, sem discriminações de sexo, sociais, políticas, raciais ou religiosas;
- 2.º Princípio – Gestão democrática pelos membros. Os membros participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões;
- 3.º Princípio – Participação económica dos membros. Os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente;
- 4.º Princípio – Autonomia e independência. As cooperativas são organizações autónomas de entreajuda, controladas pelos seus membros;
- 5.º Princípio – Educação, formação e informação. As cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros para que possam contribuir para o seu desenvolvimento. Elas devem informar o grande público sobre a natureza e as vantagens da cooperação;
- 6.º Princípio – Intercooperação. As cooperativas servem os seus membros mais eficazmente e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através de estruturas locais, regionais, nacionais, e internacionais;
- 7.º Princípio – Interesse pela comunidade. As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentável das suas comunidades, através de políticas aprovadas pelos membros.

Existem assim, duas espécies de cooperativas, as cooperativas de primeiro grau, aquelas cujos membros sejam pessoas singulares ou coletivas, e as de grau superior, as uniões, federações e confederações de cooperativas.

O cooperativismo tem sido utilizado em diversas áreas e encontra-se organizado com base na área de atuação da sociedade. Existem vários tipos de cooperativa, que diferem de acordo com os seus associados e as atividades que elas desenvolvem. Os principais tipos incluem cooperativas

agrícolas, cooperativas financeiras, cooperativas habitacionais, cooperativas de saúde e serviço social, cooperativas de consumidores e cooperativas de trabalhadores.

De acordo com os dados da Aliança Cooperativa Internacional¹, existem cerca de 300 mil cooperativas na União Europeia, as quais são detentoras de um registo comprovado de criação e manutenção de emprego, proporcionando, atualmente, mais de 100 milhões de postos de trabalho.

Na resolução A/RES/64/136 “As Cooperativas e o Desenvolvimento Social”, de dezembro de 2009, a Organização da Nações Unidas - ONU reconhece que as cooperativas promovem a máxima participação das pessoas no desenvolvimento económico e social e que são, cada vez mais, um fator chave para o desenvolvimento sustentável e para a erradicação da pobreza.

No atual cenário de crise, as cooperativas destacam-se pela sua capacidade de permanecer enraizadas nos seus territórios, combinando segurança dos postos de trabalho com flexibilidade empresarial. Particularmente, as cooperativas de crédito atuam como força motriz do desenvolvimento sustentável, regional e local.

Na medida, a maior parte dos bancos cooperativos, as Caixas de Crédito Agrícola – CCA – têm as suas raízes na agricultura e no meio rural. Cabo e Rebelo (2005) referem que as CCA são o lubrificante das rodas da economia rural Portuguesa. Atualmente, as CCA deparam-se com o desafio de compatibilizar as exigências de um ambiente financeiro cada vez mais competitivo e o respeito pelos princípios cooperativos e manutenção da sua identidade cooperativa.

As cooperativas, como organizações fortemente enraizadas nas suas comunidades, converteram-se num elemento imprescindível para o desenvolvimento das regiões menos favorecidas, sendo um excelente exemplo do tipo de empresas que corresponde simultaneamente a objetivos sociais e empresariais. As cooperativas de crédito, particularmente, dado o seu marcado carácter territorial e social, são um instrumento idóneo para o desenvolvimento regional (Chaves & Soler, 2004).

De facto, a evolução dos sistemas financeiros ao orientar o seu negócio para mercados mais amplos e globalizados, em que as fronteiras nacionais são menos claras, propicia o desenvolvimento de exíguos centros financeiros especializados que acumulam grande parte dos recursos. Este fenómeno pode gerar uma distribuição assimétrica do crédito, de modo que as regiões periféricas e as pequenas devedoras podem ter dificuldades em obter recursos, que se concentram nas grandes praças financeiras. A existência de entidades de crédito com marcada vocação territorial, permite compensar esta tendência centrípeta. A presença deste tipo de entidade no mundo rural limita os fortes desequilíbrios entre o campo e a cidade, ao mesmo tempo, faz a ligação entre o primeiro com os circuitos financeiros da economia (Chaves & Soler, 2004).

As cooperativas de crédito, são definidas como um instrumento financeiro, que contribui para a inclusão nos circuitos financeiros de determinados públicos, que têm dificuldades de acesso aos mesmos. Esta inclusão é feita, quer a nível social, servindo os estratos sociais mais baixos (Palomo

¹ Informação Estatística do Movimento Cooperativo – www.ica.coop/al-ica/ e www.2012.coop.

& Valor, 2001), quer a nível territorial, ao estarem presentes em zonas, economicamente, desfavorecidas.

Assim, o cooperativismo, enquanto organização socioeconómica, não se sustenta sobre uma noção ou teoria social específica, mas sobre um conjunto de ideias e noções, tais como: mutualidade, união de esforços, solidariedade, associação entre pessoas em função de objetivos comuns, a não exploração do homem pelo homem, justiça social, democracia e autogestão.

A ideia central da organização cooperativa baseia-se, antes de mais nada, nas ideias e convicções de seus próprios membros, empenhados numa ação comum, a fim de se dedicarem à atividade produtiva, económica e social, ou a serviços úteis e benéficos a todos os que fazem parte da associação.

1.2 Evolução do Grupo Crédito Agrícola em Portugal.

Na ligação à terra e à agricultura escreveu-se, em grande parte, a longa história de Portugal – não é excessivo dizê-lo. É uma história de séculos; avultam, entre todos, os últimos 100 anos, quando a ação das gentes da lavoura muito beneficiou da existência de um parceiro privilegiado: o Crédito Agrícola (André & Garcia, 2011, p. 33).

A folha da árvore estilizada que identifica, hoje, o Grupo Crédito Agrícola representa isso mesmo: a histórica ligação à terra e aos agricultores; já o tom laranja que sobressai no logótipo verde reflete a contemporaneidade e a atitude de mudança.



Figura 1: *Logótipo do CA.*

Fonte: CA (2014).

Começa-se por recordar as origens do Crédito Agrícola, que remontam às Santas Casas da Misericórdia, criadas em 1498, por iniciativa da Rainha D. Leonor, uma das mais notáveis soberanas portuguesas, as origens do Crédito Agrícola - CA em Portugal. Seria a Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, em 1778, a primeira a financiar o cultivo da terra.

Estas instituições concederam assim, os primeiros créditos agrícolas destinados à abertura de terras incultas, estando, então Portugal na vanguarda do Crédito Agrícola na Europa. A Europa, só mais tarde vê nascer experiências semelhantes: Escócia (1649) e Alemanha (1765) (André & Garcia, 2011).

No século XVI, no reinado de D. Sebastião, foram instituídos os “Celeiros Comuns”. Estes poderiam ser de iniciativa régia, dos municípios, das paróquias ou ainda de origem particular e eram verdadeiros estabelecimentos de crédito, destinados a socorrer os agricultores em maus anos de produção, adiantando-lhes, as sementes para o cultivo da próxima sementeira. Estes, por sua vez, na altura das colheitas pagariam em géneros, acrescido de um pequeno juro (André & Garcia, 2011).

As primeiras CCAM nascem no reinado de D. Carlos, através da carta de lei de 3 de abril de 1896, a qual regulava a constituição e definiu a atividade das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo em Portugal, bem como, dos sindicatos agrícolas e das câmaras de comércio.

Ocupava Brito Camacho o ministério do Fomento, quando, em 1911 nasceu o verdadeiro Crédito Agrícola moderno, através do Decreto de 1 de março e da Portaria de 30 de outubro de 1911, que aprovaria as instruções e modelo das mesmas, assiste-se a um desenvolvimento das CCAM, fruto das clarificações e especificações derivadas do diploma e que perdurou até 1982. Este é o seu primeiro quadro legal específico; assenta, antes de tudo, na iniciativa privada mutualista, sob tutela do Estado.

O papel regulador do Estado é essencial: nenhuma CCAM poderia operar sem estatutos aprovados pelo Governo da República, o qual assume, em larga medida a função de financiador. Assim para que o Estado seguisse de perto e vigiasse as suas operações, foi criada a Junta de Crédito, na estrutura do Ministério do Fomento, com a responsabilidade de controlar as CCAM, e o Fundo Especial de Crédito Agrícola, organismos sujeitos à supervisão do Banco de Portugal (André & Garcia, 2011).

Mais tarde, em 1914, pela Lei n.º 215, de 30 de junho, que organizou o Crédito Agrícola Mútuo, foram criadas mais duas espécies de Caixas, sendo estas, intermediárias entre a Junta e as Caixas Locais – as Caixas Distritais e a Caixa Central.

Outro diploma fundamental para o CA, foi o Decreto n.º 5 219, de 8 de janeiro de 1919, que criou os primeiros pilares jurídicos em matéria de um sistema de Crédito Agrícola.

É através da Caixa Geral de Depósitos, que o Estado passa também a exercer o controlo sobre as CCAM.

Os empréstimos às CCAM seriam compreendidos na aplicação dos fundos da Caixa Económica Portuguesa, administrados claramente, pela Caixa Geral de Depósitos e Instituições de Providência. Estas, eram sociedades de índole cooperativo, tinham um número ilimitado de associados, não podendo, no entanto, ter um número de sócios inferior a dez. Tinha como objetivo emprestar aos sócios, para fins exclusivamente agrícolas, os capitais de que estes necessitavam e de que o estabelecimento pudesse dispor.

Durante o período de 1929 e a Revolução de 25 de abril de 1974, as CCAM estiveram na dependência direta da Caixa Geral de Depósitos - CGD, sua concorrente, e não só se notou o declínio no crescimento do número de caixas, como chegou mesmo a verificar-se o encerramento de algumas.

Com a Revolução de abril, em 1974, a geometria mutualista do CA ganha espaço para novos voos e perspectivas de desenvolvimento expandem-se como nunca. Um dos motores deste renovado dinamismo é o respaldo angariado, tanto à esquerda como à direita. As várias forças políticas empenharam-se ativamente no CA e passam a funcionar como suas alavancas, o que resulta na criação de dezenas de Caixas, algumas Uniões Regionais e uma Federação Nacional, a Federação Nacional das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo - FENACAM, nascida em 1978 que representava, a nível nacional e internacional, as suas associadas. Um dos principais objetivos da federação, foi conseguir a revisão da legislação aplicável ao CAM, nessa altura já com mais de 60 anos de vigência. Publicou-se o Decreto-Lei n.º 231/82, cujo anexo consta um regime jurídico específico o Crédito Agrícola Mútuo - CAM, deixando as Caixas de estarem sujeitas à tutela da CGD, e ficando prevista a constituição de uma Caixa Central, com o objetivo de regular a atividade creditícia das Caixas suas associadas.

O desenvolvimento das CCAM deve-se, em parte, ao acesso a quadros de financiamento agrícola favoráveis por via do Sistema de Incentivos ao Financiamento da Agricultura e Pescas (SIFAP), o reforço nas instituições da tarefa de angariação de depósitos e, ainda, a atualização do Crédito Social, em 1981, por reavaliação dos prédios apresentados como garantia pelos associados.

O universo do CA acolhe um novo agente dinamizador a partir de 1977, com a criação do Instituto de Financiamento e Apoio ao Desenvolvimento da Agricultura e Pescas - IFADAP, que viria a revelar-se decisivo no processo de transformação que se encetava.

Este acesso aos fundos do IFADAP – no quadro do SIFAP – trouxe impulso definitivo à expansão das Caixas, na medida em que servi, ao mesmo tempo, como alavanca à captação de depósitos. Possibilitou às Caixas explorarem todo o seu potencial junto dos lavradores e o conhecimento profundo que detinham do setor primário. Este era, pois, um tempo propício a mudanças e transformações; o nascimento de uma Federação Nacional era o sintoma da vontade de libertar o CA do que se considerava ser a tutela cerceadora da CGD, com efeitos negativos, nomeadamente, na capacidade para ocupar posição de relevo nos mercados financeiros (André & Garcia, 2011).

A partir de 1982, as CCAM, tornaram-se autónomas e apenas dependentes do Ministério das Finanças e do Banco de Portugal, como qualquer outra Instituição Financeira.

O Decreto-Lei n.º 231/82 impõe uma nova ordem, ainda baseada na organização territorial: confirma o âmbito das Caixas ao Concelho, mas admite a possibilidade de fusões e antevê a constituição de uma Caixa Central, a qual considera um instrumento de gestão e coordenação de excessos de liquidez no Sistema, com a função de financiamento da atividade creditícia das associadas.

Em 20 de junho de 1984, foi criada a Caixa Central, com a finalidade de assegurar a solvabilidade das CCAM, até então desempenhada por entidades públicas.

A FENACAM recebe, pela primeira vez em Portugal, funções normalmente desempenhadas por entidades públicas, designadamente a promoção da organização da Caixa Central, numa ótica de maior eficácia e autonomia do CA. Um dos principais objetivos da Federação foi conseguir a revisão da legislação aplicável ao CAM (André & Garcia, 2011).

É também criada a Confederação Nacional das Cooperativas e do Crédito Agrícola de Portugal - CONFAGRI; o objetivo assumido da Confederação era constituir-se como parceiro institucional e interlocutor do Estado Português. O país vive os primeiros anos de adesão à Comunidade Económica Europeia - CEE e, no caso do setor agrícola, da aplicação – até 1994 – da Política Agrícola Comum (PAC) à agricultura nacional. O trabalho que vinha sendo realizado em conjunto como IFADAP foi prosseguido neste novo quadro; e viria a revelar-se de extrema importância o papel das Caixas na distribuição dos fundos comunitários e na dinamização de projetos junto dos lavradores (André & Garcia, 2011).

A partir de 1991, entrou em vigor um novo regime jurídico do CAM, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 24/91 de 11 de janeiro, o qual trouxe grandes mudanças para o CAM, ajustando-o às transformações verificadas na atividade bancária e parabancária, com vista a uma progressiva liberalização da atividade, e às exigências decorrentes da adesão de Portugal à União Europeia². Este mesmo decreto instituiu o Sistema Integrado do Crédito Agrícola Mútuo - SICAM, constituído pela Caixa Central e pelas Caixas suas associadas, não sendo a adesão obrigatória; designa a Caixa Central como organismo central da SICAM, com poderes em matéria de orientação, fiscalização e intervenção na gestão das associadas, além de funções e poderes de representação do Sistema. Assiste-se portanto, a uma espécie de renascimento do CA.

No regime jurídico de 1991, fica ainda, estabelecido que todas as Caixas adotem o estatuto de cooperativas de responsabilidade limitada e é extinto o Crédito Social, o qual marcava, até aí, os limites da concessão de crédito.

Inova também o regime jurídico, nos aspetos formais de constituição de Caixas e respetiva administração e gestão, aproximando-se das regras seguidas pelas demais Instituições de Crédito relativamente à autorização, registo, capacidade, idoneidade e experiência dos quadros superiores. A supervisão, por exemplo, da solvabilidade e liquidez – tanto da Caixa Central como das associadas – começa a basear-se em contas consolidadas. Determina um aumento significativo do capital social das CCAM integradas no SICAM; alarga o âmbito das operações de crédito, permitindo apoiar projetos não exclusivamente agrícolas mas ligados ao desenvolvimento rural. Cria a figura de “Contrato de Agência”³ que permite às CCAM associadas mediar operações legitimadas pela Caixa Central.

Em 1995, o Decreto-Lei n.º 230/95, de 12 de setembro, altera as regras de fixação do capital social mínimo das Caixas associadas do SICAM, as regras das fusões, estabelece regras para a distribuição dos resultados aos sócios e alarga, de novo, o âmbito das intervenções, agora, às indústrias extrativas.

² Diretiva n.º 77/780/CEE, de 12 de dezembro de 1977, do Conselho das Comunidades.

³ O Contrato de Agência permitiria que as Caixas pudessem contratar, em nome da Caixa central, créditos que de outra forma lhes estariam vedados, nomeadamente por ultrapassarem os limites de concentração de risco num cliente ou grupo, por não se enquadrarem nas operações autorizadas às Caixas Agrícolas, por limitação do rácio de Transformação, entre outros motivos.

Dois anos depois, o Decreto-Lei n.º 320/97, de 25 de novembro inclui orientações com efeito a dois níveis: aumenta o limite mínimo de capital social a subscrever por cada sócio, com o objetivo de melhorar o nível de solvabilidade das Caixas e do próprio SICAM e estabelece a exigência de uma reserva especial, a alimentar por, pelo menos, 20 por cento dos excedentes anuais líquidos, até ser atingido um montante igual ao dos benefícios gerados pelas mediadas de reestruturação.

A progressiva abertura a outras realidades da atividade financeira do CA prossegue, com o Decreto-Lei n.º 102/99, de 31 de março, cujas alterações ao regime jurídico vão no sentido, também, de consolidar as garantias de solvabilidade do SICAM e reforçar os mecanismos de solidariedade entre as entidades que integram.

Pela primeira vez, as Caixas associadas podem realizar operações de crédito com não associados, desde que preencham determinados requisitos de capital social e liquidez (André & Garcia, 2011).

Em 2009, veio a concluir-se uma nova revisão do regime jurídico do CA, a qual tinha como prioridade, essencialmente, adotar o modelo à evolução do Sistema Financeiro. Produzem-se alterações em três sentidos: alargamento das operações e da base potencial de clientes; reforço dos poderes da Caixa Central; ênfase nos instrumentos de controlo e reporte.

O Decreto-Lei n.º 142/2009 de 16 de junho, introduziu assim algumas alterações, com vista a adotar o modelo de governação das CCAM às estruturas previstas no Código das Sociedades Comerciais e alargar a base de associados das Caixas, onde pode integrar-se qualquer pessoa coletiva ou particular, desde que com residência no concelho e o âmbito das concessões de crédito sem restrições até ao limite de 35% do número total de associados ou até 50% mediante autorização do Banco de Portugal, sob proposta da Caixa Central.

O Regime jurídico aprovado em 2009, significa, no fundo, que as Caixas têm de se dotar de condições aptas e corresponder às novas exigências, como seja, por exemplo, garantirem quadros e estruturas capazes de separar funções.

A progressiva organização da rede, veio permitir a criação de um Grupo Financeiro, o Grupo Financeiro do Crédito Agrícola (Grupo CA), que cobre diferentes segmentos de mercado de produtos e serviços financeiros, sendo hoje constituído pelo SICAM, Caixas Agrícolas e Caixa Central, pelas empresas: CA Vida, CA Seguros, CA Gest, CA Consult, CA Serviços e CA Informática e a FENACAM que continua a ser o braço representativo e político do sistema.

Cabe sublinhar, que a descrição do presente ponto teve como suporte literário a informação disponibilizada no livro intitulado de “100 anos do Crédito Agrícola em Portugal – 1911 – 2011” (André & Garcia, 2011).

1.3 O Crédito Agrícola.

1.3.1 Apresentação do Crédito Agrícola.

As maiores alterações legislativas deram-se após o surgimento da FENACAM e da Caixa Central o que levaram a que existisse um crescimento consolidado do SICAM e do Grupo Crédito Agrícola.

A Caixa Central⁴ tem desempenhado um papel fundamental na diversificação da atividade do Grupo Crédito Agrícola, na persecução de serviços de um banco universal, na unificação e desenvolvimento dos sistemas informáticos, na divulgação e disseminação de metodologias de trabalho, na formação e requalificação dos colaboradores, no lançamento de produtos e na criação das empresas do Grupo que asseguram áreas cruciais para a atividade e para o negócio, transversais às atividades das várias CCAM e tendentes a uma forte homogeneização dos modelos, das estruturas e dos procedimentos organizacionais através de toda a rede do Grupo.

É a partir de 1998, em busca da eficiência (do ponto de vista organizacional) que se alcança uma maior unificação entre as Caixas Associadas e a Caixa Central, com a introdução de uma plataforma informática – CA Informática, que as colocou a trabalhar em rede e de forma partilhada, o que contribuiu para aumentar os níveis de eficiência da organização, potenciar a flexibilidade organizativa, as respostas de excelência aos clientes, com base na inovação, formação e valor.

Com mais de cem anos de transformação, o CA mantém características únicas face às demais instituições financeiras, preservando os fundamentos originais⁵, que são os seus alicerces para o futuro.

Atualmente, tendo por cúpula a FENACAM e a Caixa Central, o Grupo CA têm âmbito nacional e envolve, além da Caixa Central, 85 Caixas Associadas e diversas empresas especializadas.

A FENACAM é a instituição de representação cooperativa que presta serviços especializados ao Grupo, enquanto a Caixa Central surge no topo da hierarquia financeira como a instituição bancária dotada de competências para supervisão, orientação e acompanhamento das atividades das Caixas Associadas.

O CA emprega cerca de 5000 colaboradores, gere ativos na ordem dos 12 milhões de euros e fundos próprios superiores a 1.000 milhões (André & Garcia, 2011, p. 112).

Detêm cerca de 700 balcões em todo o território nacional, conta com mais de 400 mil associados e mais de um milhão e duzentos mil clientes.

Em cerca de 250 localidades, o único estabelecimento bancário é o balcão do CA e, noutras 500 povoações, só a ATM instalada pelo Grupo permite o acesso a serviços bancários.

⁴ Caixa Central – Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo, entidade central do sistema, tem funções de orientação, fiscalização, acompanhamento e prestadora de serviços às CCAM suas associadas.

⁵ O CA preocupa-se em preservar os seus princípios e as suas raízes de cooperativa agrícola, fonte de legitimidade da sua imagem de marca.

No ano de 2010, através do lançamento do serviço de *acquiring*⁶, o CA tornou-se a segunda instituição bancária em Portugal a disponibilizar este serviço, numa perspetiva de fomento de oportunidades de negócio.

O CA, habitualmente, aplica localmente “cerca de 70% das suas poupanças, criando ligações únicas com o tecido produtivo” (André & Garcia, 2011 p.115). A matriz cooperativa do Grupo Crédito Agrícola permite um envolvimento único com as comunidades locais, pautado por valores essenciais como a solidez, confiança, proximidade, ética, solidariedade e modernidade.

Nas ações solidárias, são especialmente apoiados projetos e iniciativas de instituições particulares de solidariedade social (creches, lares de terceira idade, centros de dia), associações desportivas e de cultura, atribuição de incentivos e prémios aos alunos mais distintos, do mesmo modo que é, também, frequente a aquisição de equipamentos para corporações de bombeiros e unidades hospitalares.

Visando o desenvolvimento contínuo dos seus colaboradores, o Crédito Agrícola⁷ aposta na formação, realizando anualmente, através do seu centro de formação a quem está cometida essa competência dentro do Grupo, mais de 100.000 horas formativas, frequentadas por mais de 8000 formandos, destacando-se esta atividade em três vertentes principais: Modelo formativo⁸, Programas âncora⁹ e Sal@ctiva¹⁰.

O Grupo CA transformou-se num universo de novas tecnologias de forma a facilitar o trabalho interno e chegar aos seus clientes associados. O universo CA “conta já com 1,2 milhões de clientes, dos quais 22% são jovens, 29% são seniores e 49% são adultos. Quanto às atividades económicas, só 10% do crédito se destina à agricultura, pecuária, caça e floresta. Os principais clientes são hoje o comércio por grosso e a retalho (19,2%) e as indústrias transformadoras (18,66%)” (André & Garcia, pp. 117-118).

Através das suas empresas especializadas, o Grupo Crédito Agrícola apresenta uma ampla oferta de produtos e serviços para todos os segmentos e adaptadas às realidades locais e ao mercado em geral. Atualmente o CA é composto pelas seguintes empresas participadas (ver Figura 2).

⁶ Serviço *Acquiring* consiste no acolhimento de transações de comerciantes, realizadas em terminais de pagamento automático, com cartões bancários de débito ou de crédito de marcas internacionais, como sejam a Visa e a Master Card.

⁷<http://www.creditoagricola.pt/CAI/Institucional/GrupoCA/RecursosHumanos/ProcessosRecursosHumanos/ActividadeFormativa.htm>, consultado em 14 janeiro de 2014.

⁸ Modelo Formativo – Constituído por 4 camadas, formação básica, desenvolvimento de temáticas específicas, tem carácter integrador de todas as vertentes do grupo.

⁹ Programas âncora- Integrando a camada Básica do Modelo Formativo, estão os três “Programas Âncora”, inclusivamente já considerados pela EACB (*European Association of Co-Operative Banks*) como um estudo de caso europeu, concretamente os cursos FORBASIC, dirigido a novos empregados (140 horas), o SABERES+, destinado a colaboradores com antiguidade superior a 3 anos (140 horas) e o FORCOORD, talhado para quem desempenha cargos de coordenação (42 horas).

¹⁰ Sal@ctiva - A Plataforma de *e-learning* integralmente desenvolvida pelo Crédito Agrícola, que permite o acesso a formação a partir do posto de trabalho e torna mais rápido o acesso a ações de formação também totalmente construídas no Grupo.

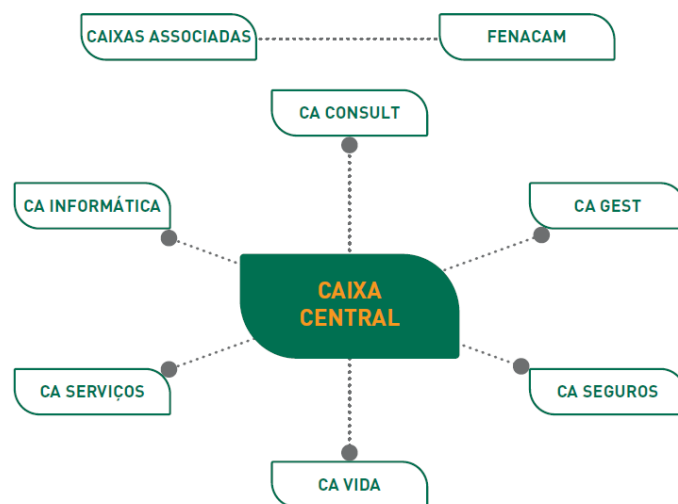


Figura 2: *Empresas participadas do CA.*

Fonte: CA (2014).

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

Através das suas empresas especializadas, o Grupo Crédito Agrícola apresenta uma ampla oferta de produtos e serviços para todos os segmentos e adaptadas às realidades locais e ao mercado em geral.

A Caixa Central é assim composta pelas seguintes empresas participadas:

- CA CONSULT – Assessoria Financeira e de Gestão, S.A. – A CA *Consult* é uma unidade de banca de negócios, dotada de competências técnicas, conhecimento sectorial e fundos de capital de risco que, em conjunto com os ativos tangíveis e intangíveis das empresas, constituem fatores críticos de sucesso para a sua gestão;
- CA VIDA – Companhia de Seguros, S.A. – Posicionada no Ramo Vida, a CA Vida está orientada para a proteção e valorização pessoal e patrimonial dos clientes, através de soluções competitivas para poupança, capitalização e risco. Os Seguros de Vida, Seguros de Capitalização e Fundos de Pensões são três áreas que acompanham o ciclo de vida dos clientes e a evolução das respetivas necessidades;
- CA SEGUROS – Companhia de Seguros de Ramos Reais, S.A. – A CA Seguros é a Seguradora dos Ramos Não Vida do Grupo CA, com uma cultura de serviço ao cliente, numa constante busca de soluções flexíveis e adaptáveis a cada caso. O envolvimento dos colaboradores com as preocupações dos clientes é um ponto forte para corresponder a situações imprevistas, propondo soluções inovadoras, com a segurança e a tranquilidade necessárias para viver em pleno todos os momentos da vida;

- CA GEST – Sociedade Gestora de Fundos de Investimento Mobiliário, S.A. – Orientada para perfis de clientes, particulares e institucionais, mais vocacionados para soluções de investimento de elevado valor acrescentado, o Grupo conta com a CA Gest, que oferece Contas Dinâmicas de Investimento, Fundos Mobiliários e Gestão do Património;
- CA CONSULT – Assessoria Financeira e de Gestão, S.A. – A CA Consult é uma unidade de banca de negócios, dotada de competências técnicas, conhecimento sectorial e fundos de capital de risco que, em conjunto com os ativos tangíveis e intangíveis das empresas, constituem fatores críticos de sucesso para a sua gestão;
- CA INFORMATICA – Serviços de Informática, S.A. – Dada a forte aposta tecnológica do Grupo, a CA Informática é a empresa com competências para a prestação de serviços informáticos, incluindo consultoria em matéria de seleção de *software* e *hardware*, desenvolvimento e apoio ao desenvolvimento de dados, formação de pessoal e prestação de serviços de consultoria em organização e gestão, bem como a comercialização de equipamentos e produtos informáticos;
- CA SERVIÇOS – A CA Serviços é o centro de serviços partilhados do Grupo nas áreas dos sistemas de informação e de operação da compensação.

O Sistema Integrado do Crédito Agrícola Mútuo - SICAM é o conjunto formado pela Caixa Central e as Caixas suas Associadas, sendo as Caixas Associadas as detentoras da totalidade do capital social da Caixa Central.

O organograma ilustra as empresas que dependem do SICAM (Figura 3), CA (2014).

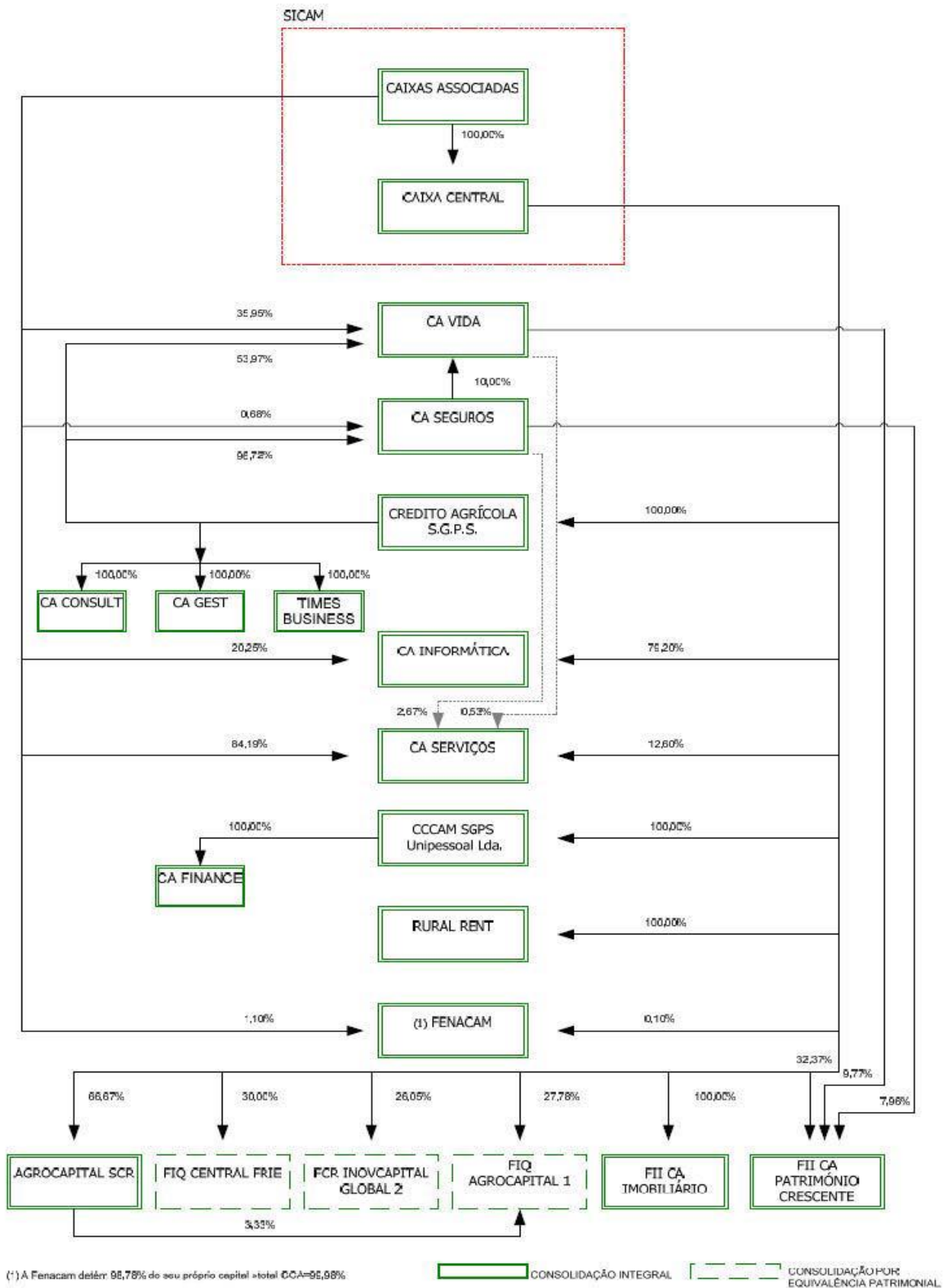


Figura 3: Organograma do Grupo Crédito Agrícola.

Fonte: CA (2014).

1.3.2 Objetivos do Crédito Agrícola.

O Crédito Agrícola é um Grupo Financeiro nacional de média dimensão, que se distingue pela relação de proximidade única com as comunidades em que se insere, sendo por isso, uma força motriz do desenvolvimento local e regional. Têm como missão, oferecer as melhores soluções para satisfazer as necessidades dos clientes, contribuindo assim, para o desenvolvimento de condições de forma a apresentar uma ampla e diversificada oferta de produtos e serviços, adaptados às realidades locais e perfis diferenciados de clientes, ao mesmo tempo que apoia intervenções na esfera social, cultural e desportiva, convergindo para o progresso das comunidades locais (André & Garcia, 2011).

A matriz cooperativa confere ao Grupo Crédito Agrícola uma natureza ímpar no sistema financeiro Português, porque permite uma relação próxima e sólida com as comunidades locais, alicerçada em valores fulcrais como a solidez, ética, solidariedade e modernidade. Valores que se traduzem em respostas, soluções, produtos e serviços capazes de satisfazer necessidades e expectativas das famílias, empresários, associações e demais agentes económicos e sociais (André & Garcia, 2011).

Fruto da sua matriz cooperativa, o CA procura diferenciar-se dos seus principais concorrentes, procurando não só a obtenção do lucro, como também:

- Valorizar o relacionamento com os clientes, potenciando o conceito de “banca de proximidade”;
- Oferecer produtos e serviços de qualidade sempre crescentes e sempre adaptados às necessidades dos seus associados e clientes, visando um elevado grau de satisfação;
- Contribuir para o progresso e elevação do nível de vida das comunidades locais, através do apoio ao desenvolvimento das economias das respetivas regiões;
- Assegurar a acessibilidade efetiva dos serviços bancários ao maior número possível de particulares e empresas;
- Captação de novos clientes “especialmente jovens”, pelo que tem como objetivo apostar em novas tecnologias para chegar a uma população mais jovem e urbana.

O CA pretende elevar a sua notoriedade na região e assegurar o cumprimento da missão definida, traçar o caminho a seguir – visão e focar-se nos valores.

1.3.3 O Mercado do Crédito Agrícola.

O Grupo Crédito Agrícola dispõe de uma sólida implantação no mercado de retalho, distribuído de forma equilibrada ao longo do País, que se traduz numa rede de 683 balcões.

Apesar da conjuntura internacional desfavorável, apenas as exportações têm mostrado algum dinamismo, particularmente na Zona Euro, onde se situam os seus principais mercados, em larga medida, sobretudo, em Itália e na Espanha.

Enquanto representante em Portugal da Banca Cooperativa, o CA, tem preservado um modelo de negócio que permite uma maior resistência à crise, através da elevada capitalização e liquidez. A “receita” está na melhor interpretação do conceito de banca de proximidade, suportada por uma extensa rede de balcões e pontos de contacto com os respetivos associados e clientes. Um modelo que muitos, antes da crise, apelidavam de “obsoleto” (André & Garcia, 2011).

O CA continua fiel aos seus princípios originais, apoiando o desenvolvimento económico e social de muitas regiões do nosso país. Além de financiarem a atividade económica das regiões onde operam, os bancos cooperativos locais – as Caixas Agrícolas – contribuem anualmente com milhões de euros para o desenvolvimento social local, apoiando organizações sociais e iniciativas de natureza cultural, desportiva e social.

Afirma-se como um banco completo, com canais de distribuição diversificado e com ofertas diferenciadas de acordo com os segmentos em que pretende aumentar a sua penetração, de modo a preservar e fazer crescer a suas quotas de mercado, num contexto cada vez mais competitivo.

É um banco universal, corporizado num sistema integrado e fortemente descentralizado, sem se afastar da missão fundamental de apoio à agricultura onde continuam a recrutar-se, maioritariamente, os associados do CA, e às áreas essencialmente rurais, nas quais continua, ainda, a situar-se a esmagadora maioria dos seus balcões.

Tem hoje uma dispersão que cobre a quase totalidade dos concelhos de Portugal Continental e da Região Autónoma dos Açores, com exceção os concelhos de Alcanema, Barrancos, Constância, Vila Nova da Barquinha e Vila Velha de Ródão, no continente, e das Ilhas das Flores, Pico e Santa Maria dos Açores, não existindo nenhuma Caixa Agrícola na região Autónoma da Madeira (André & Garcia, 2011, p. 121).

O posicionamento regional do CA¹¹ mostra uma quota superior a 30 por cento nos distritos de Évora e Beja, seguem-se, em termos de implantação, com uma quota entre 20 a 30 por cento, os distritos de Faro, Vila Real, Bragança, Viseu, Guarda, Portalegre e Coimbra. Mas, acima de tudo, em centenas de localidades de Norte a Sul, a única ligação da economia local ao sistema financeiro é feita através da rede do Crédito Agrícola, ou através de equipamentos – ATM, e balcões de pagamentos automáticos instalados pelas Caixas Agrícolas.

O Grupo CA está também no estrangeiro, com representações no Luxemburgo, França, Cabo Verde, Suíça e Alemanha. Procura através desta, captar recursos e identificar oportunidades de negócio. As representações no estrangeiro dedicam-se ainda, à gestão de ativos e à

¹¹ Relatório e Contas de 2012 do Crédito Agrícola mútuo da Região de Bragança e Alto Douro, C.R.L.

comercialização de produtos relacionados com seguros e fundos de investimento, ao mesmo tempo que lhes cabe procurarem novos clientes e operações de crédito.

O Crédito Agrícola conta com uma rede de 85 Caixas, com cerca de 700 Agências distribuídos por todo o território nacional (Figura 4), mais de 400 mil associados e cerca de 1.200.000 clientes.

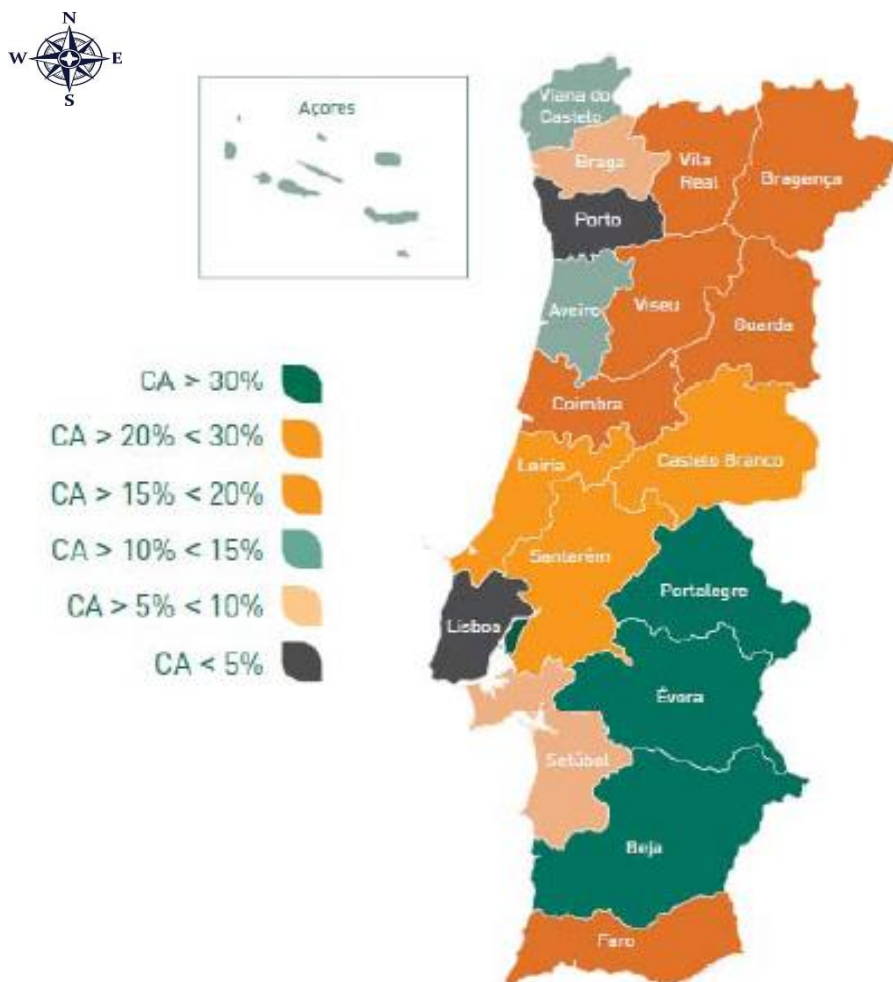


Figura 4: Quota de mercado por distrito.

Fonte: CA (2014).

1.3.4 O Marketing do Setor Bancário do Crédito Agrícola.

O setor bancário tem sofrido transformações na maioria dos seus domínios, desde o enquadramento geral, passando pela estrutura concorrencial, até ao comportamento dos consumidores. Este setor, também enfrenta uma competitividade em permanente mudança devido às tecnologias e às constantes inovações, o que de alguma forma compromete a lei da oferta e da procura (Mendes & Ratanji, 2009).

É bastante notório, de que os bancos tendem cada vez mais a oferecer produtos e serviços financeiros quase idênticos. Segundo Nasserzadeh e Sohrabi (2008), no momento de uma nova

oferta de um banco, os clientes normalmente apercebem-se de ligeiras diferenças nos produtos e serviços já oferecidos, mas esta oferta seria rapidamente acompanhada por concorrentes. Uma notável implicação desta similaridade de produtos e serviços oferecidos é que os bancos dependem muito dos mesmos, para obter a sustentabilidade e a vantagem competitiva no mercado (Walker & Waldman, 2008).

O papel do marketing no setor bancário é o de aperfeiçoar o nível de comunicação do banco com o mercado. Este exige, que as instituições financeiras ofereçam serviços e/ou produtos que vão ao encontro das necessidades dos clientes (Delgado, 2009).

Kotler e Armstrong (1993) salientam que, uma das principais formas de uma empresa se diferenciar dos seus concorrentes, passa por aumentar a qualidade do serviço ou produto. Os bancos devem assim, adequar o serviço/produto aos desejos e necessidades do consumidor, tornando-o personalizado e flexível. O uso estratégico de ferramentas de marketing torna-se assim essencial para desenvolver a qualidade dos serviços, bem como para conquistar a satisfação do cliente.

Perante este cenário, os bancos vêem-se, assim, obrigados a procurar características únicas que os diferenciem dos seus concorrentes e que lhes permita estabelecer uma identidade própria.

O Crédito Agrícola tal como os outros bancos, também utiliza estratégias de marketing de forma enfrentar os seus concorrentes e diferenciar-se deles. O CA não descurou esta situação, pelo que de seguida elencam-se algumas estratégias de marketing¹² que o mesmo tem vindo a desenvolver:

- O CA foca-se na inovação ao nível tecnológico, contribuindo assim para uma melhoria no funcionamento dos balcões. Possuir ferramentas adequadas ao desenvolvimento da atividade configura-se uma estratégia vital para vingar no mercado;
- Investe na melhoria da informação de gestão disponível para os responsáveis das CCAM e da análise de gestão do risco de crédito (com ferramentas de *Scoring* e sistemas de alerta), bem como em instrumentos de controlo à distância, fundamentais num grupo caracterizado por grande dispersão territorial;
- Aumenta a oferta de canais de distribuição, adequando-os ao perfil do cliente, sem necessidade de recurso aos balcões (*internet banking*, banca telefónica, rede interna de ATM, entre outros);
- Oferta diferenciada de acordo com os segmentos em que pretende aumentar a sua penetração, de modo a preservar e fazer crescer as suas quotas de mercado, num contexto cada vez mais competitivo;
- Criação de uma página *web*, aumentando a notoriedade do grupo, de forma a atrair novos segmentos de mercado, nomeadamente os meios urbanos e mais jovens;

¹² Relatório 2010 - Sustentabilidade Crédito Agrícola.

- Vinca a mensagem – real – de um grupo financeiro nacional, moderno e empenhado no desenvolvimento do país, tendo como atributos-chaves modernidade e dimensão nacional;
- O CA ajusta o seu posicionamento à luz dos novos tempos, apostando no lançamento de campanhas institucionais e de imagem com recurso a celebridades e figuras públicas;
- Aposta na inovação e mudança da sua imagem corporativa;
- Banca de relação e banca de proximidade são dois conceitos que distinguem o Grupo CA e que definem a sua prioridade, ou seja, o aprofundamento e valorização do relacionamento com os clientes. São propósitos que se refletem não só esforço constante de aperfeiçoamento da sua ação, bem como na composição de uma vasta oferta de produtos e serviços específicos para os vários segmentos de mercado que visam atender à sua evolução constante e dar solução às expetativas e necessidades dos clientes;
- Participar em ações solidárias, apoiando projetos e iniciativas de instituições particulares de solidariedade social. O patrocínio ao desporto é utilizado como veículo privilegiado de comunicação por forma a chegar à população alvo;
- A captação de clientes jovens, tem sido uma das âncoras do posicionamento estratégico do Grupo CA, no quadro de um portfólio competitivo, com grande diversidade de respostas, que aposta de forma crescente no crédito habitação, emissão de cartões de crédito e *leasing*.

Em suma, o marketing procura dar resposta a três aspetos cruciais na vida das empresas, primeiro começa por identificar necessidades e oportunidades de mercado, ajudar no desenvolvimento dos negócios, não apenas ao nível da conceção dos produtos/serviços, mas também do preço, da distribuição e de eventuais serviços associados e por último, contribuir para uma ação eficiente no que concerne à promoção e comunicação.

1.3.5 Segmentação do Mercado do Crédito Agrícola.

Reconhecendo de que os mercados em geral são homogêneos, torna-se assim possível identificar um leque variado de clientes com características e necessidades específicas diferenciadas. A esse leque ou subconjunto de clientes, são vulgarmente designados por segmentos de mercado.

A segmentação de mercado é um conceito incontornável quando se discute o marketing, estando intimamente associada à designada orientação de marketing, a qual estabelece que a análise dos mercados deve preceder o desenvolvimento das ofertas. Ou seja, é a partir da análise dos mercados que é tomada a decisão sobre qual o valor a criar (Kotler, 2000).

Embora se reconheça que a orientação de marketing possa influenciar o processo de segmentação, trata-se apenas de uma condição necessária mas não suficiente para que as organizações identifiquem e operacionalizem segmentos de mercado. Para além da presença da orientação de mercado, a implementação da segmentação de mercado está dependente da verificação da

premissa de que os mercados são efetivamente heterogêneos e que os benefícios associados são mais elevados do que os custos (Goller, 2002).

Brito (1998), comenta que as estratégias de marketing pressupõem uma eventual segmentação de mercado, pelo que esta tem assumido o papel de pedra angular não apenas no âmbito restrito do marketing mas da própria gestão estratégica em geral. As mudanças demográficas e psicológicas vão requerer novos produtos e serviços para satisfazer novas definições de conveniência. De facto, a possibilidade de convencer, implementar e gerir novos segmentos de mercado serão uma arma fulcral e bastante competitiva. Uma exploração bem-sucedida conduz as empresas a grandes ganhos no mercado.

Embora as necessidades e os desejos dos diferentes públicos sejam semelhantes, são satisfeitas de formas diferentes, de acordo com o poder de compra entre outros critérios que diferenciam os segmentos. Se o mercado estiver segmentado tornar-se-á mais fácil, conseguir o produto certo para a pessoa certa, ou seja, produzir o produto certo para o segmento certo, e fazê-lo chegar ao cliente de forma adequada.

O Crédito Agrícola tem o seu mercado segmentado¹³, identificando assim quatro grupos homogêneos de clientes. A saber:

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

Os segmentos aqui citados diferenciam-se em termos de necessidades, comportamento de compra e reação ao marketing-mix.

1.3.6 Apresentação da Caixa de Crédito Agrícola de Valpaços.

A Caixa de Crédito Agrícola de Valpaços foi constituída por escritura pública em 16 de dezembro de 1983, tendo exercido a sua atividade no concelho de Valpaços, até setembro de 1999.

Em setembro de 1999, alarga a sua área territorial através da fusão com a Caixa de Crédito Agrícola de Bragança.

A Caixa adota a denominação de Caixa de Crédito Agrícola de Valpaços, cooperativa de responsabilidade limitada, encontra-se sediada na Avenida Doutor Francisco Sá Carneiro (EN 213)

¹³ Avaliação do Grau de Fidelização de Clientes – 2012 do Crédito Agrícola.

em Valpaços, sendo a sua área geográfica de atuação o concelho de Valpaços. O seu balcão conta já com cerca de 2396 associados¹⁴.

A Caixa de Crédito Agrícola de Valpaços integra-se no ramo do crédito do setor cooperativo, assentando assim, em valores e princípios do cooperativismo e do mutualismo. Pratica a concessão de crédito, bem como a prática de todas as operações inerentes à atividade bancária, nos termos da legislação aplicável.

¹⁴ Informação recolhida em dezembro de 2013, no balcão do CA de Valpaços.

2. SATISFAÇÃO, FIDELIZAÇÃO E MARKETING RELACIONAL.

2.1 Satisfação.

O mundo empresarial nunca foi tão competitivo como hoje e o setor bancário, em especial, tem de estar cada vez mais atento às diferentes estratégias e vantagens competitivas. Compreender a envolvente pode ser um dos maiores desafios das empresas (Drucker, 1999).

Perante este cenário, muitas empresas já se aperceberam que é imprescindível satisfazer os clientes, de forma a poderem estabelecer relacionamentos de longo prazo com os seus clientes e transformá-los em clientes leais (Berry, 2002).

Tornar-se-á assim, indispensável para qualquer organização, conhecer quais as necessidades e expectativas dos seus clientes. Assim, quanto mais competitivo for o mercado, mais forte pode ser o poder do consumidor, o que impulsiona novas configurações bem como a qualificação da oferta do serviço às necessidades e expectativas dos seus clientes. Num ambiente concorrencial competitivo onde o cliente é mais informado e exigente, a avaliação constante da avaliação trás reflexos positivos nos resultados financeiros e na *performance* da empresa sobre o ponto de vista dos seus clientes.

De Geus (1998) salienta que o desafio crítico para qualquer organização é o de criar a combinação de clima e cultura que maximize a aprendizagem organizacional e a criação de valor superior para o cliente. A habilidade de aprender mais rápido do que a concorrência pode ser a única fonte de vantagem competitiva sustentável para uma empresa (Reichheld, 1994).

Kotler (2002), salienta que a qualidade é a totalidade de recursos e características de um produto ou serviço que afetam a sua capacidade de satisfazer necessidades explícitas ou implícitas. Esta é claramente uma definição centrada no cliente. Poder-se-á dizer, que o vendedor entregou o produto ou serviço de qualidade sempre que o vendedor vai ao encontro ou excede as expectativas do cliente.

Cota (2006) define qualidade de serviço como sendo o que o cliente percebe no momento, isto é, a qualidade não depende dos produtos por si só ou da forma como são desenvolvidos, mas

substancialmente da forma como o serviço é prestado. Assim, segundo o mesmo autor, a qualidade é a configuração de satisfação das expectativas do cliente pelo serviço.

Para Pires (2012), a qualidade obtêm-se através da identificação das necessidades dos clientes (através de troca de informação entre a empresa e o mercado), sendo que para o autor, a qualidade esta cada vez mais presente, na relação que se estabelece entre a organização e o cliente.

Zeithaml e Bitner (2003) consideram que a satisfação resulta da avaliação feita pelos clientes acerca de um produto ou serviço, sendo que, a satisfação do cliente é de certa forma influenciada pelas características específicas do produto/serviço e pelas percepções de qualidade dos mesmos.

Kotler (2000, p. 311) diz "...o acompanhamento e manutenção das relações com os clientes é necessário para garantir a satisfação do cliente e repetir negócios..." para o autor, o acompanhamento inicia-se após cada compra e a satisfação é adquirida posterior à compra, é impossível dar o seu nível de satisfação em relação a um produto/serviço se o cliente não o utilizar, consumir ou experimentar.

A satisfação procura, identificar as características do produto que são essenciais para o cliente e, isolar as todas especificidades que podem projetar a base de uma distinção bem-sucedida de um serviço, com outros já existentes no mercado Albrecht (1998).

Ainda, Whiteley (1996) refere que a satisfação do cliente é algo que é determinante, não apenas para o êxito da organização, mas também para a sua continuidade. Para Somasundaram (1993, p. 216) "Quanto maior for a satisfação do cliente, maior será a probabilidade de recomprar o produto".

De acordo com Fornel (1992, p. 6), "em primeiro lugar, manter clientes satisfeitos favorece a lealdade face ao produto, uma vez que estes estão mais predispostos a repetir a experiência de compra no futuro, a comprar com maior frequência e/ou em maior volume à empresa, ou a adquirir outros produtos oferecidos por esse mesmo fornecedor".

Segundo Kotler (2006, p. 144), a "satisfação do cliente depende do desempenho do vendedor em relação à expectativa do comprador. Em geral, satisfação são sentimentos pessoais de prazer ou de decepções resultantes da comparação do desempenho da *performance* do produto em relação às expectativas do cliente. Se o desempenho está aquém da expectativa o cliente fica insatisfeito. Se o desempenho corresponde a expectativa, o cliente fica satisfeito. Se a *performance* exceder a expectativa, o cliente fica altamente satisfeito e encantado". Roberts-Lombard (2009) define satisfação do cliente, através dos benefícios gerados pelo produto ou serviço e até mesmo da *performance* da empresa, e se os benefícios corresponderem ou superarem as expectativas do cliente, pode-se dizer que ele se encontra satisfeito, caso contrário, o cliente fica insatisfeito.

Kotler (2011) refere que os clientes não compram o produto ou serviço pela sua marca, mas sim pelo produto na íntegra. Para o autor, torna-se fundamental que os clientes compreendam os benefícios e os valores gerados, contribuindo para a construção de relações fortes e duradouras, aumentando em simultâneo a confiança e a satisfação.

Desatnick e Detzel (1995), satisfação do cliente é o grau de prazer experimentada por ele. Esta, deve ser produzida por toda a organização, por todos os departamentos, todas as funções e todas as pessoas. Entre os clientes incluem-se compradores externos de bens e serviços da organização, fornecedores, a comunidade local, funcionários e supervisores (a acionistas, se a organização for de capital aberto).

Cada cliente é um cliente, cada um tem a sua própria ideia no que respeita a satisfação, e com expectativas diferentes dos serviços, o que para um cliente é um serviço de qualidade, para outro pode não ser, por isso, e para Vavra (1993), os clientes devem ser identificados, reconhecidos, informados em relação à satisfação, de forma, a ser-lhes dada uma resposta específica à sua necessidade, porque o que é necessidade de um, pode não ser a necessidade de outro. É essencial conhecer o nível de satisfação dos clientes, tanto a nível de prestação de serviços como de relacionamento de forma a contribuir para a fidelização.

Fornell *et al.*, (1996), mencionam que, a satisfação de clientes passa vários antecedentes, ou seja, para se alcançar a satisfação torna-se necessário, dar especial atenção a qualidade de serviço e a prestação de serviço, sendo estes os mais frequentes na literatura.

A qualidade do serviço encontra-se associada a plena satisfação do cliente, cuja finalidade é a de dar resposta as necessidades e desejos dos clientes, proporcionando-lhes um serviço que exceda as suas expectativas (Senac. DN., 1997).

Mas nem sempre, uma empresa agradará à totalidade dos clientes, por vezes torna-se necessário desenvolver estratégias que visem medir a qualidade do serviço que são muitas intangíveis e individualizadas. Deste modo, é essencial que a empresa reconheça e entenda o que é que os consumidores procuram obter, ao decidirem sobre quais os produtos ou serviços que desejam comprar (Churchill & Peter, 2003).

Mckenna (1992) referencia que as empresas deveriam vender os seus serviços ou produtos aos clientes mais lucrativos, estes são sim, são defensores da empresa, consumidores rentáveis, bem como parceiros da mesma. Para o autor, uma empresa não deve procurar atender a todos os clientes, deve sim, segmentar o seu mercado e trazer os clientes, que lhe proporcionem maior rentabilidade prestando-lhe um serviço de qualidade.

Zeithaml e Bitner (2003) referem cinco fatores fundamentais que devem estar associados à qualidade dos serviços:

- 1) A confiabilidade: é a capacidade de executar o serviço conforme o prometido, o vendedor deve transmitir confiança para o cliente;
- 2) Capacidade de resposta: dar resposta ao cliente dentro do prazo estabelecido;
- 3) Segurança: esta associada ao conhecimento, amabilidade/simpatia dos funcionários e a sua capacidade para transmitir confiança e segurança;
- 4) Empatia: capacidade de compreender o sentimento ou a reação do cliente;

- 5) Tangibilidade: está associado com a aparência das instalações físicas, dos equipamentos, dos funcionários e do material de comunicação, é tudo aquilo que se pode tocar, é a qualidade do que pode ser compreendido.

Para Senac. DN. (1997), a qualidade de serviço é sem dúvida imprescindível na *performance* de qualquer empresa prestadora de serviços.

Seguindo esta linha de raciocínio, os consumidores após serem atendidos, selecionam os melhores prestadores de serviços. Perante esta realidade, muitas empresas adotam estratégias que visam manter e satisfazer as necessidades dos consumidores da melhor forma possível, isto porque a envolvente de hoje oferece várias alternativas (Kotler & Armstrong, 1998). Para o autor, prestar serviços diferenciados aos dos concorrentes é uma das estratégias utilizadas.

Para Cobra (1992), não será suficiente ter apenas um bom produto, torna-se também necessário oferecer aos clientes serviços de qualidade que vão ao encontro das suas expectativas.

A partir do momento em que a expectativa de um indivíduo é alcançada de forma plena, pode dizer-se que ele se encontra satisfeito. Logo, o bem-estar do indivíduo é um requisito primordial para a fidelização do cliente. Neste sentido, na Figura 5 apresenta-se, de uma forma clara, o conceito de satisfação.

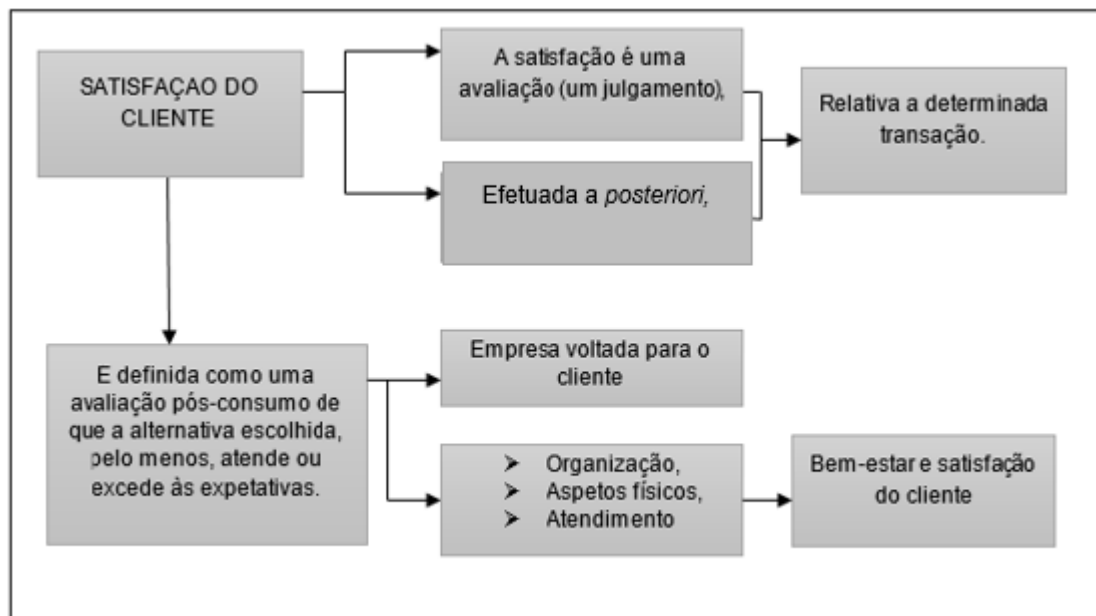


Figura 5: Conceito de satisfação do cliente.

Fonte: Adaptado de Araújo e Silva (2003, p.142).

De acordo com os autores Cardoso e Filho (2001, p. 41), “um cliente que se encontre insatisfeito, conta a sua experiência para pelo menos oito pessoas”. Assim, a empresa além de perder o cliente insatisfeito poderá vir a perder outros, que são influenciados pelos insatisfeitos.

Em suma, atendendo à heterogeneidade dos clientes, que apresentam diferentes valores e necessidades e a envolvente tão competitiva, só uma oferta diversificada será capaz de dar resposta. As empresas necessitam assim, de obter referências no seu setor de atividade ou na economia para poderem adquirir o produto/serviço correto, ou seja, para marcar a sua posição face à concorrência. Devem também, implementar sistemas de medição da satisfação do cliente, no entanto tornar-se-á necessário conhecer previamente o cliente, fazendo estudos das suas características sociodemográficas bem como dos valores que definem o seu perfil de consumo.

Tendo por base o que foi referido anteriormente pode dizer-se que as instituições bancárias também não são exceção. Estas devem orientar as suas atividades para o mercado de forma a obter a satisfação dos seus clientes, não esquecendo, que deve ser feita uma avaliação dos níveis de satisfação dos clientes o que se torna crucial para o sucesso de qualquer empresa, pois um cliente que se encontre satisfeito, tem tendência a voltar, contribuindo assim para a desenvolvimento da atividade comercial, na medida que vai extravasando (divulgando) a sua satisfação com os seus familiares, amigos e vizinhos, fazendo com que estes procurem nessa mesma instituição algo que lhes pareça ir de encontro às suas necessidades e desejos.

2.2 Fidelização.

Na atualidade, verifica-se que os mercados são globalizados, complexos e com abundância de fornecedores e marcas. Mas constata-se também, que existe uma escassez de clientes, tornando-se assim necessário que as empresas identifiquem ou definam um mercado alvo, utilizem ferramentas de comunicação para agregar dados dos potenciais clientes e classificá-los como qualificados.

Neste sentido, fidelizar clientes torna-se cada vez mais um fator importante como sendo uma das conquistas importantes para uma empresa manter uma boa *performance*. É essencial estar atento às necessidades do cliente, e a tudo o que acontece no mercado envolvente, para se poder chegar ao sucesso empresarial.

O segredo da fidelização pode passar pelo encantamento, bem como pelo elo emocional que a empresa estabelece com o cliente. A empresa deve cativar o cliente, criando e mantendo um ambiente de confiança, respeito e atenção de longo prazo. Todo este processo centralizar-se-á num compromisso entre empresa e cliente.

A maioria das empresas, já percebeu de que perder um cliente é perder um ou mais negócios. Para Kotler e Armstrong (2003, p. 475), perder um cliente, “significa perder toda a corrente de compras que o cliente faria ao longo de uma vida inteira de consumo”. Assim, a angariação de novos clientes e a redução de custos são duas condições, que qualquer empresa deseja alcançar, o que é muito complexo nos dias que correm, pois a concorrência está cada vez mais feroz, agressiva.

De acordo com Reichheld (1993), a fidelização de clientes faz aumentar os resultados e a quota de mercado, bem como também diminui os custos de compra e os custos operacionais relacionados com o consumidor. O autor salienta ainda de que os funcionários leais são o elemento chave para

fidelizar clientes, aquando em contacto permanente com eles, valoriza assim a interação e considera um forte impacto no processo de fidelização. Para Rootman (2006), um serviço com altos níveis de qualidade, pode conduzir ao aumento da fidelidade do cliente, aumentar a rentabilidade, maior participação no mercado e menor rotatividades dos funcionários. A fidelização assenta na satisfação do cliente. Um cliente satisfeito tem maior probabilidade de se tornar defensor da empresa (Lovellock & Wirtz, 2006; Vuuren, Roberts-Lombard & Tonder, 2012).

Reichheld (1996) refere, que em qualquer setor de atividade, existe a preocupação em conquistar clientes, bem como fidelizá-los. Para tal, torna-se necessário que as empresas utilizem estratégias, conhecimento e estudo de técnicas, para alcançar o sucesso de tal iniciativa. Para o autor, existem quatro benefícios da fidelização para com os clientes, são: os custos de servir clientes leais são menores; os clientes leais são menos sensíveis ao preço; os clientes leais passam mais tempo com a empresa e os clientes leais recomendam positivamente, as suas marcas ou fornecedores favoritos.

O autor Kotler (1998) indica que as grandes empresas utilizam fortes estratégias de marketing para conquistar e manter os seus clientes. Os principais processos envolvidos são: localizar clientes potenciais, vender pela primeira vez para eles e procurar mantê-los, com vista a que as suas compras cresçam e se possível para sempre.

Já para Barlow (1992), fidelização é uma estratégia que permite identificar os clientes mais rentáveis, mantendo-o e aumentando o seu rendimento, numa relação de valor agregado e duradoura.

Kotler, Bowen e Makens (1999), a fidelização implica comprometimento de voltar a recomprar. Procura medir a intenção, vontade dos consumidores voltarem a fazer compras à organização, estabelecendo atividades de parceria.

Nas definições apresentadas pelos vários autores, torna-se possível observar a existência de duas perspetivas que se complementam: a fidelização com um comportamento e a fidelização como uma atitude.

A fidelidade comportamental provavelmente representa o que a maioria das organizações deseja: na medida em que é relacionada aos hábitos de consumo dos clientes, ou seja, preferência pelo produto ou serviço materializada na repetição da compra (Oliver, 1999).

A fidelidade atitudinal constitui-se numa disposição psicológica em direção a um certo fornecedor, o que não significa que haja consumo efetivo. Traduz-se na vontade de o cliente em manter a sua relação com a empresa, resistindo às tentações das empresas concorrentes (Oliver, 1999).

Ball, Coelho e Villares (2003) e Oliver (1999) indicam que a fidelização de uma marca por parte do cliente deve ser vista como o resultado de três dimensões: cognitiva (o cliente acredita que a marca adquirida é superior a outras, existe uma crença, conhecimento por parte do cliente), afetiva (caracteriza-se pelos clientes desenvolverem uma atitude favorável ou desfavorável em relação ao produto/serviço, trata-se de uma componente emocional, estados de humor, etc.) e conativa

(intenção do cliente em repetir ou não a compra do produto/serviço, cognições sobre os custos de mudança e implícitos).

O modelo de Dick e Basu (1994) aborda em conjunto as dimensões comportamental (padrão de compra repetida) e atitudinal (atitude relativamente à compra). Segundo os autores, a fidelidade pode ser classificada em quatro categorias (conforme Figura 6), tendo em conta um padrão de repetição da compra e a atitude favorável à compra, são elas: fidelidade verdadeira, fidelidade espúria, fidelidade latente e inexistência de fidelidade.

		Padrão de compra repetida	
		Elevado	Baixo
Atitude Favorável	Elevado	Fidelização verdadeira	Fidelização latente
	Baixo	Fidelização espúria	Inexistência de fidelização

Figura 6: *Tipologia de fidelização baseada em atitudes e comportamentos.*

Fonte: Dick e Basu (1994, p. 101).

Os autores Dick e Basu (1994), referem que:

- a fidelização verdadeira é aquela em que o consumidor está ligado de forma afetiva à marca e compra repetidamente, existe uma decisão consciente por parte do consumidor;
- a fidelização latente define-se como sendo aquela onde o consumidor possui uma forte preferência ou atitude em relação à marca, porém apresenta um baixo comportamento de repetição de compra devido a circunstâncias ambientais ou situacionais;
- a fidelização espúria ocorre quando o consumidor adquire frequentemente a mesma marca, esta não considera a marca com atributos significativamente diferentes das demais. A repetição da compra periódica pode ocorrer em situações onde não há alternativas de escolha ou a escolha é realizada com base em hábitos passados;
- a inexistência de fidelização ocorre quando os consumidores não diferenciam as marcas e apresentam baixo comportamento de repetição de compra.

Para Videira (2000), a fidelização no setor bancário, deve dar especial atenção, ao desenvolvimento dos canais de distribuição, como resposta ao aparecimento de clientes multicanais, assim, poder-se-á aliar a conveniência com a qualidade e a confiança, isto para além da satisfação das necessidades dos seus clientes.

Na década 80 surgiram algumas alterações no setor bancário que contribuíram para o aparecimento de uma banca orientada para o cliente – *Customer Relationship Management (CRM)*¹⁵, atingindo assim, maiores níveis de rentabilidade e de fazer frente ao ambiente concorrencial (Videira, 2000).

Para Buttle (2004), a vantagem da implementação do CRM, encontra-se relacionada com o nível de *performance* da empresa, ou seja, a empresa melhora o seu *performance*, através do aumento da lealdade e da satisfação dos consumidores. Qualquer empresa que reconheça as suas necessidades, carências, preferências e exceda as expectativas dos seus clientes, vai poder gerar mais valor para os seus clientes e promover a sua satisfação e consequentemente, a fidelidade dos consumidores para com a empresa e desta forma a empresa sairá mais fortalecida.

Para o autor, a satisfação do cliente é algo determinante, pois contribui de certa forma para êxito e para a sua continuidade, mas contudo verifica-se que a satisfação isoladamente não é suficiente para manter a fidelidade do cliente.

Martins (2006, p. 98) reconhece a relação entre a fidelização do cliente e a rentabilidade, e refere que, sempre que um cliente seja retido através de programas de fidelização, contribuirá de forma clara para a rentabilidade da empresa. O autor salienta, ainda, que, no setor bancário, são várias as determinantes da fidelização, mas destaca a satisfação, a qualidade e as barreiras à mudança.

2.3 Programas de Fidelização.

Foi na década de 70, que surgiram alguns estudos relacionados com a fidelização, tais como, medição de fidelização, antecedentes de fidelização, consequentes da fidelização à marca, satisfação e fidelização a uma marca e já mais tarde, nos anos 80, surge uma evolução no que respeita a teoria da fidelização do consumidor que liga a fidelização ao marketing relacional, nomeadamente no paradigma da troca (Bagozzi, 1980).

Durante as décadas de 1990 e 2000, surge então o interesse pelos antecedentes e consequentes da fidelização, pelo que tentou-se comprovar a relação entre fidelização e satisfação, fidelização e valor percebido, qualidade percebida e preço percebido e fidelização e confiança.

Atendendo às mudanças drásticas, que se fizeram sentir na economia mundial e ao aumento da competitividade entre as empresas, que contribuíram para a formação de um consumidor mais exigente, as empresas sentiram-se de certo modo, obrigadas a estudar e a avaliar os hábitos e expectativas do consumidor, com o intuito de satisfazê-lo e de fidelizá-lo à mesma.

Uma questão, que as empresas colocam a si mesmas, tem sido: “O que podemos fazer para aumentar a fidelidade dos clientes?” este é um tema constante e atual ao nível da administração de uma empresa (Zineldin, 2006). Muitas empresas e em especial a banca têm vindo a apostar nos

¹⁵ “O CRM tem como principal objetivo ajudar as empresas a compreender de forma exata quais as necessidades dos seus clientes e de que forma podem preencher essas necessidades com ofertas e mensagens devidamente orientadas” (Martins, 2006, p. 60).

programas de retenção de clientes, com vista à obtenção de certos benefícios bem como ter clientes fiéis (Skogland & Signaw, 2004).

Todas as empresas anseiam fidelizar os seus clientes, mantendo um nível estável de vendas e garantindo a sua sustentabilidade, ao longo do seu período de funcionamento.

Quando se fala em programas de fidelização, por norma, fala-se em fidelizar clientes. Várias investigações indicam a satisfação como sendo uma variável chave para a fidelização e, por sua vez, a qualidade como principal dimensão da satisfação.

Um programa de fidelização é um programa de marketing, com o intuito de construir a lealdade dos clientes, proporcionando incentivos aos segmentos mais lucrativos, através de planificação de esquemas de recompensa, baseado no histórico de compra (Yi & Jeon, 2003). Um programa de fidelização deve manter-se em constante atualização, não pode permanecer estagnado no tempo, mas sim à procura da inovação (Brito & Ramos, 2000). Torna-se primordial exceder as expectativas do cliente e a prioridade é de gerir clientes e não produtos/serviços.

Para os autores Cuthbertson e Bell (2001) os gestores que atuam nos mercados maduros, adotam táticas de recompensa e reconhecimento, por forma a identificarem, manterem e aumentarem o campo de atuação dos melhores clientes. Programas de fidelização de clientes, cartões de desconto, cartão de cliente, cartões que acumulam pontos, são estratégias adotadas por parte do comerciante para reter clientes por um longo período de tempo.

De acordo com os autores Kotler e Armstrong (2003, p. 475), estes referem “custa cinco vezes mais atrair um novo cliente que reter um cliente antigo”. Kotler (2008) afirma que o custo de conquistar clientes é entre cinco a sete vezes superior ao de manter os atuais, o número de novos clientes tende a diminuir e a rentabilidade dos novos clientes é incerta.

“Hoje, os clientes aprenderam a ser menos tolerantes com as empresas que não os reconhecem... Tornaram-se muito críticos com aquelas empresas que recebem o primeiro atendimento no *Call Center*, fazem o cliente contar todos os fatos e depois transferem para uma segunda instância, onde é perguntado tudo de novo” (Bretzke, 2000, p. 24).

Na generalidade os programas de fidelização têm como objetivo, alcançar ou, de preferência, superar as expectativas do cliente, com o propósito de conquistar a sua fidelização, através de um alto nível de satisfação, que a seu tempo dará lucro (Abreu, 1996).

O objetivo dos programas de fidelização, de uma forma geral permite o de atingir um nível de fidelização, com os clientes que pertencem a um segmento ou aos segmentos mais lucrativos (Bolton & Kannan, 2000). Pretende-se que os clientes aumentem as compras/serviços oferecidos pela empresa, aumentando em simultâneo a rentabilidade da empresa.

Sudeepa (2010), alude que um programa de fidelização é um programa que permite aos consumidores, acumular recompensas atribuídas pela empresa sempre que estes façam compras repetidas.

Kim, Shi e Srinivasan (1997), mencionam que os consumidores que estão associados a programas de fidelização demonstram uma tendência para fazer as suas compras, numa única empresa, com o objetivo de acumular recompensas.

Já Walsh e Wunderlich (2008) verificaram que os programas de fidelização nem sempre contribuem de forma positiva na ligação satisfação – lealdade, já que os clientes veem esta estratégia como uma promoção, não refletindo uma verdadeira relação de lealdade.

Um programa de fidelização implica a utilização de várias ferramentas de promoção, mas os conceitos não podem ser confundidos (ver Tabela 1).

Tabela 1: *Programas de fidelização vs Promoções.*

	Programas de fidelização	Promoções
Objetivo	Criar um relacionamento com o cliente	Aumentar o volume de vendas em situações específicas
Público	Consumidores mais frequentes, maior consumo médio, mais fiéis.	Todos os consumidores
Recompensa para o cliente	De longo prazo	De curto prazo
Duração	De longo prazo	Prazo determinado

Fonte: Bogmann (2000, p. 89).

Segundo Brito e Lencastre (2000, p. 77), a

“Implementação de um programa de fidelização envolve essencialmente sete fases, sendo estas, a adequada e criativa segmentação de mercado; criação de uma rede de parceiros envolvidos no programa; definição de um package de benefícios; conceção de um esquema de obtenção de benefícios que seja transparente, lógico e simples; comunicação eficaz; renovação permanente do pacote de benefícios e avaliação regular que permita a comparação das vantagens do programa para a empresa com os custos decorrentes do package de benefícios concedidos, bem como os associados à gestão do próprio programa de fidelização”.

Dowling e Uncles (1997) apresentaram resultados de trabalhos empíricos sobre o impacto das características de recompensas, assentando em duas variáveis: tipo de recompensa e momento da recompensa. Relativamente ao tipo de recompensa, estas que deverão ser (i) diretas, ou seja, ligadas ao negócio da própria empresa, pois recompensa ou prémio traduz-se para o cliente como valor geral do programa que engloba o valor monetário da recompensa, ou (ii) Indireta, refere-se a incentivos que não são relevantes com o produto. A outra variável, a escolha do momento certo de recompensa é também classificada em duas categorias: (i) Imediato, pode ser visto como uma recompensa por cada compra/visita; ou (ii) Retardar, recompensas proporcionadas por cada enésima visita.

Os mesmos autores afirmam que a recompensa imediata é preferível à recompensa retardada e a recompensa direta é mais eficaz, para melhorar o valor percebido do cliente, do que a recompensa indireta.

Os diversos modelos de programa de fidelização, referidos em várias investigações e colocados em prática nas empresas, são os seguintes: Modelos de recompensa; Modelo educacional; Modelo contratual; Modelo de afinidade; Modelo de serviço de valor acrescentado; Modelo de alianças ou complementar, como se pode verificar na tabela que se segue.

Tabela 2: *Tipos de programa de fidelização.*

Modelos de Programas de Fidelidade	Descrição
1. Recompensa	Recompensa o relacionamento e as compras repetitivas do cliente por meio de bónus, prémios, incentivos, pontuação, etc...
2. Educacional	Enfatiza mais o “educar” e “conscientizar” o cliente do que “aumentar o consumo”; gera um fluxo de informação constante entre a empresa e o cliente.
3. Contratual	Usufri de um relacionamento já existente com o cliente para ofertar outros produtos e serviços.
4. Afinidade	Reúne consumidores com interesses comuns; é mais conhecido como “ <i>customer clubs</i> ”.
5. Serviço de valor acrescentado	Melhora o relacionamento com o cliente simplesmente por agregar qualquer tipo de benefício a mais no seu produto ou serviço.
6. Alianças	Estabelece alianças entre as empresas a fim de oferecer serviços/ produtos complementares.

Fonte: Adaptado de Rocha e Veloso (1999, pp. 71-74).

Os programas de fidelização devem estar direcionados, tendo em conta o tipo de público a que se destinam, encaixando-se assim, em alguns dos seus modelos de programas mencionados na tabela anterior, sendo cada vez mais usual os programas mistos, os que incluem uma diversidade de técnicas.

Porém, os programas de fidelização também podem ser classificados tem em conta o número de empresas que nele participam bem como o grau de implicação das mesmas, assim sendo, os programas poderão classificar-se em: (i) Multimarca – Surgem de um acordo entre várias empresas líderes em diferentes setores de atividade, com o intuito de fornecer uma oferta ampla em possibilidades de obtenção de pontos e, por outro lado, repartem os custos derivados da gestão do programa e obtenção de pontos; (ii) Marca Própria – têm a sua origem na necessidade e intenção da empresa desenvolver um programa que a represente junto do consumidor. Este é gerido pela própria empresa, mediante um acordo, cedido a terceiros; (iii) – Sectoriais – Estes juntam ambas as opções (multimarca e marca própria) acumulando assim vantagens para as empresas, sem perder qualquer possibilidade de identificação da marca, e dos de marca própria (Lara & Casado, 2002).

Para Berry e Parasuraman (1991) existem quatro dimensões que devem ser tidas em linha de conta no processo de retenção de clientes através dos programas de fidelização, sendo elas: (i) Financeira – a dimensão financeira traduz-se na atribuição de um preço mais competitivo e estável para

aquisições em maior volume e mais frequentes; (ii) Sociais – esta dimensão preocupa-se em criar e manter um envolvimento permanente e individual com o cliente; (iii) Customização – customização ou obtenção de informações acerca das necessidades e desejos dos clientes, são de importância extrema, assim, a empresa pode adaptar/personalizar os produtos/serviços aos seus consumidores; (iv) Estruturais – esta relacionado com à integração de sistemas de informação, equipamentos, processos para que o nível de interligação entre o cliente e a empresa aumente.

Em síntese, a fidelização representa um compromisso duradouro entre o cliente para com o produto ou serviço preferido, de forma consistente no futuro, o que leva a uma repetição da compra da mesma marca (Chandhuri & Holbrook, 2001). No entanto e segundo Lovelock e Wright (2005, p. 150), “a fidelidade não pode ser tomada como certa, ela só continuará se o cliente achar que está recebendo valor melhor do que o que poderia receber pela troca de fornecedor, seja em qualidade, preço ou vantagens”.

No que respeita aos programas de fidelização, estes permitem fazer a seleção e a valorização dos clientes mais lucrativos de uma determinada empresa, contribuindo de certa forma, na tomada de decisões sobre se as empresas devem ou não investir nas tecnologias de suporte ao CRM, RFM (*Recency, Frequency, Monetary Value*), entre outros.

2.4 Marketing no Setor Bancário.

A constante evolução das novas tecnologias de informação e comunicação introduziu no mercado empresarial a necessidade de desenvolver métodos de gestão estratégicos, que permitam às empresas adaptar-se às formas emergentes de interação com clientes. O setor bancário é uma área que exemplifica essa situação e um dos mais afetados pela evolução tecnológica. As novas tecnologias de informação e comunicação têm desempenhado um papel crucial, na vida das instituições bancárias, pois contribuem para o armazenamento de dados e uma transmissão de informação mais simples (Consoli, 2008). Berger (2003) refere que a evolução tecnológica conduz ao aumento da dimensão dos bancos e da sua expansão a nível geográfico de uma forma mais simples.

Esta evolução contribuiu de certa forma, para que muitas empresas adotassem novas estratégias, e em particular, as relações que estabelecem com os seus clientes. Para Ricard, Préfontaine e Sioufi (2001), a banca é um dos setores em que as relações entre as instituições e os seus clientes são de grande importância.

Neste contexto, pode-se então colocar a seguinte questão: Mas será que esta evolução tecnológica conduzirá a relações duradouras com os seus clientes?

É imprescindível que a instituição bancária conheça bem os seus clientes, construindo com eles uma relação forte e duradoura, onde impere a confiança, particularmente no setor dos serviços financeiros, devido à complexidade dos seus produtos (Diacon & Ennew, 1996; Bejon, Ennew & Palmer, 1998), o compromisso, a honestidade, a cooperação entre a instituição e os seus clientes

é essencial (Tyler & Stan Ley, 1999; Rexha, Kingshott & AW, 2003), bem como a satisfação do cliente. Para Sing e Sirdeshmukh (2000), a confiança é um fator muito importante que a empresa deve ter em linha de conta, pois permite alcançar a fidelização do cliente, bem como uma vantagem mais competitiva para com os seus concorrentes.

As tecnologias *self-service* introduzidas no setor bancário têm obtido notoriedade e popularidade, atendendo a boa aceitação por parte dos clientes, que reconhecem as suas vantagens em termos de eficiência, conveniência e redução de custos (Brynjolfsson, 1996). As tecnologias de *self-service* e o *e-banking*, em particular, permitem a oferta de um serviço personalizado, o que tem contribuído para a reconhecimento vários serviços, sendo avaliado pelo cliente, como uma “experiência gratificante” (Bitner, Brownn, & Meteur, 2000).

Os autores Joseph e Joseph (1999) referem que, o aparecimento das novas tecnologias pode contribuir de forma negativa para o cliente e criando problemas associados com a confiança e segurança nas transações que efetua, a acessibilidade ao serviço e o apoio ao cliente, a falta de contacto humano pode levar à diminuição e, eventualmente, perda de confiança (Czepiel, 1990a, 1990b), afetando a lealdade e a retenção do cliente (Hewer & Howcroft, 2000).

A homogeneidade dos produtos é um dos fatores que afeta a concorrência entre os bancos, para além da estrutura. Para Mata (2002, p. 375), se o “produto for homogéneo e não existirem limitações nas quantidades vendidas, poderá observar-se uma forte concorrência entre os bancos e a obtenção de margens de lucro reduzidas”. Segundo Church e Ware (2000, p. 516), a “diferenciação do produto constitui uma desvantagem competitiva para as empresas que entrarem no mercado”. Para diminuir o ambiente concorrencial e aumentarem os seus lucros, os bancos devem criar produtos diferentes dos da concorrência, através da criação de programas de fidelização, campanhas publicitárias, de forma a aumentar o poder de mercado e de tornar os consumidores menos sensíveis ao preço (Mata, 2002).

As estratégias adotadas inicialmente pela banca foram caindo em desuso, deixou-se de adotar estratégias baseadas nos produtos e passou-se a utilizar estratégias centradas nos clientes.

Harrison (2000), depreende que o desenvolvimento de uma estratégia de marketing, aplicada nas instituições financeiras, só faz sentido, se o banco reconhecer e souber distinguir, as necessidades das preferências dos seus clientes. O autor realça, de que os bancos devem utilizar ferramentas de marketing para identificar as necessidades e preferências dos seus clientes, no que concerne, a formas de relacionamento, tipos de serviços e formas de atendimento.

Segundo McDonald (2002, p. 3), “a ideia central no conceito de marketing, assenta no cruzamento entre as capacidades da empresa e os desejos do consumidor, visando a satisfação mútua dos objetivos de cada uma das partes envolvidas”. Para o autor, a estratégia marketing desenvolvida, deve recair na capacidade da empresa e desejos do consumidor, com vista a satisfação.

Kotler e Andreasen (1996) referem que para se desenvolver uma filosofia de marketing, implica colocar o cliente como elemento principal sobre toda a atividade da banca. Uma organização

centrada nos clientes é aquela que se esforça para compreender, servir e satisfazer as suas necessidades e carências dos seus clientes.

Segundo Toledo (1978, p. 52), “O marketing utilizado nos bancos é um marketing especializado, não só por se referir ao setor dos serviços, como também por apresentar características peculiares não encontradas em outras categorias de serviços”.

A Associação Americana de Marketing (2008, p. 2) definiu marketing como “a atividade, conjunto de instituições e processos que visam criar, comunicar, distribuir e efetuar a troca de ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade como um todo”.

O papel do marketing no setor bancário passa também pelo aperfeiçoamento do nível de comunicação entre o banco e o mercado envolvente. Este, exige que as instituições financeiras conheçam as necessidades e preferências dos seus clientes de forma a poder oferecer-lhes produtos e/ou serviços adequados (Delgado, 2009). Desenvolver um relacionamento duradouro com os clientes e fidelizá-los é uma das fortes tendências do marketing (Polidoro, 2006).

De acordo com Silva (2008), o comportamento dos clientes, face aos produtos e/ou serviços, reflete as motivações, atitudes, opiniões, entre outras. Torna-se necessário que os bancos invistam na sua imagem, associando confiança e honestidade para com os seus clientes. Hoje em dia, é muito frequente, que um cliente tenha abertas várias contas em diferentes instituições bancárias, com o intuito de maximizar as vantagens que estas lhe oferecem, isto acontece, porque cada vez mais o cliente bancário possui uma vasta informação e não se mostra indiferente na hora de decidir onde vai depositar o seu dinheiro ou contrair um empréstimo.

2.4.1 Marketing Relacional.

O conceito de marketing relacional, nos últimos anos tem sido objeto de uma ampla atenção na literatura e prática empresarial (D' Anelo, Schneider & Laran, 2006). Tal, deve-se ao excesso da capacidade produtiva por parte das empresas, ao aumento da concorrência, qualidade do produto ou serviço, quer por parte das empresas quer dos consumidores, bem como os incidentes associados aos avanços tecnológicos, principalmente as tecnologias de informação, que vieram de certa forma, revolucionar a maneira de viver das pessoas e das sociedades (Berry, 1995; Sheth & Parvatiyar, 1995). Para Minadeo (2008), as empresas devem procurar a sua sobrevivência no mercado, construindo relacionamentos saudáveis com os clientes, além de oferecer qualidade nos produtos ou serviços prestados. Já para os autores Souza Neto e Mello (2009), não basta a empresa construir um relacionamento, torna-se necessário identificar qual o tipo de relacionamento que deve estabelecer com cada cliente, atendendo que cada cliente possui características, desejos e valores diferentes.

Torna-se assim, necessário que as empresas criem e sustentem relacionamentos duradouros, de forma a que os clientes se mantenham satisfeitos com o produto ou serviço, contribuindo para que as empresas aumentem também a sua competitividade (Christopher, Payne, & Ballantine, 1994).

Para Gronroos (1997), o marketing relacional é como um processo de identificação, criação, manutenção e estabelecimento de relações entre fornecedores e clientes, bem como de outros *stakeholders*¹⁶, onde os objetivos das partes envolvidas são satisfeitos quando isso é feito por uma doação recíproca e cumprimento das promessas. Gronroos (2004), o marketing relacional existe sempre que haja negócios e trocas comerciais. Dick e Basu (1994) referem que o objetivo do marketing relacional não é só o de estabelecer, manter e promover relações de longo prazo com os clientes é também o de promover a fidelização.

De acordo com Sheth (1996), a finalidade de marketing relacional é, portanto, aumentar a comercialização, produtividade, alcançar a eficiência e eficácia. Para Berry (2002) o marketing relacional assenta em atrair e manter clientes, estabelecer relações, transformando clientes indiferentes, em leais, servindo o cliente como cliente.

Os autores Pisharodi, Angur, Shainessh (2003), salientam que a implementação de uma estratégia de marketing relacional para ser bem-sucedida, exige a integração de programas operacionais, informativos e atividades organizacionais que conduzam ao desenvolvimento centrado no cliente. As empresas devem identificar o cliente ao pormenor, desenvolver “ofertas” que lhe sejam adequadas e diferenciá-lo de outros clientes, personalizando produtos e serviços de acordo com as suas necessidades e preferências.

A estratégia de marketing relacional assenta em dois pilares: “Um processo de trabalho orientado para o cliente que permeia e é compartilhado por toda a empresa e o uso intenso da informação do cliente, suportado pela informatização de vendas, marketing e serviços” (Bretzke, 2000, p. 139). Para Cardoso e Filho (2001, p. 36), a implementação da estratégia de marketing passa pelas seguintes etapas:

“1. Identifique seus clientes. Você não pode ter um relacionamento com alguém que não pode identificar (...) 2. Diferencie seus clientes. Os clientes são diferenciados de duas maneiras: pelo nível de valor que têm para a sua empresa, e pelas necessidades que apresentam para com os produtos e serviços de sua empresa (...) 3. Interaja com seus clientes. A nova conversa deve iniciar-se onde a última conversa terminou (...) 4. Personalize. Os produtos ou serviços devem ser capazes de se adaptar a um cliente em particular de forma diferente.”

Já para Gummesson (1987), o marketing relacional assenta nos seguintes pilares: (i) A relação – o marketing deve estar orientado para a criação, manutenção e desenvolvimento de relações com os clientes; (II) A interatividade das partes – as relações entre fornecedores e clientes para a criação e entrega mútua de valor exigem um estreito e intenso processo de comunicação entre ambos; (III) – O longo prazo – para criar, manter e desenvolver as relações é necessário um longo espaço temporal.

¹⁶ *Stakeholders* são um grupo ou entidade com interesses nas ações e na *performance* da empresa.

Reynolds e Beatty (1999), destacam que a filosofia do marketing relacional resulta da convicção de que relações duradouras estabelecidas com os clientes, produzem resultados positivos ao nível da satisfação e fidelização.

Segundo Kotler e Armstrong (2003, p. 84), “O marketing relacional requer que os profissionais de marketing trabalhem em equipa com os outros departamentos da empresa para formar uma cadeia de valor efetivo que atenda o cliente”. Para os autores, o envolvimento de todas as partes da organização é essencial para se poder estabelecer um relação estável com os clientes. Toda a equipa da empresa deve estar preparada e possuir formação adequada para tratar os clientes como sendo eles à razão de existir da empresa.

Gregor, Boyle e Lavayssiére (1998, p. 103), referem que uma pesquisa realizada 1993 na Europa: “42% dos bancos europeus acreditavam que o seu maior desafio até 2005 seria o de melhorar o relacionamento com os clientes. Segundo esses mesmos bancos, esse desafio é muito mais essencial do que o de reduzir os custos (40%) ou de melhorar a qualidade dos serviços (37%)”.

Giltner e Ciolli enfatizam o seguinte:

“Nós, bancos, precisamos adaptar os serviços e os preços à capacidade de pagamento dos clientes. Dessa forma, devemos desenvolver um forte relacionamento com o cliente, desenvolver novos canais de distribuição, implementar novos sistemas de venda e suporte, acompanhar os resultados em termos de eficiência e lucratividade e treinar os funcionários nessas formas de avaliação dos clientes”, (1999, p. 77).

Após a revisão da literatura, pode constatar-se que os bancos são forçados a desenvolver estratégias de marketing diferenciadas, com o objetivo de criar vantagens competitivas. Devem procurar formas de satisfazer o cliente, quer seja através do desenvolvimento da sua tecnologia, do recrutamento de pessoal qualificado, quer seja do estabelecimento de relações individualizadas e duradouras e de interatividade. Diferenciar o cliente e personalizar o produto e/ou serviço para o cliente poderá ser o procedimento mais assertivo.

3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.

No presente ponto apresenta-se a metodologia utilizada neste estudo sobre o grau de satisfação e fidelização dos clientes da instituição Caixa de Crédito Agrícola de Valpaços.

A metodologia expressa o conjunto de procedimentos sistémicos levados a cabo no sentido de orientar e racionalizar o estudo. Cabe a quem investiga, fazer a planificação do projeto, definição do problema, objetivos a atingir com o estudo e dimensões da análise que especificarão tais finalidades (Quivy, 1992).

3.1 Investigação Empírica.

O termo “investigação” deriva do latim “investigativo” (*in*+*vestigium*), “in” significando uma ação de entrar e “*vestigium*” correspondendo a vestígio, marca, sinal” (Sousa, 2005, p. 11). Para o autor “investigar” significa entrar nos vestígios, procurando nos sinais o conhecimento daquilo que os provocou.

Para Hill e Hill (2002), investigação empírica é uma investigação feita através de observações de forma a compreender melhor o fenómeno a estudar.

Segundo Gil (1999, p. 42), pesquisa é algo de carácter pragmático, é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico”. O objetivo fundamental da pesquisa é o de encontrar a solução para dar resposta a um problema, para o qual não se têm informações para solucioná-lo.

Para Lakatos e Marconi (1991, p. 80), a investigação científica é:

“A ciência é todo o conjunto de ideias e atividades racionais, dirigidas ao sistemático conhecimento com objetivo limitado, capaz de ser submetido à verificação [...] A ciência é um conjunto de conhecimentos racionais, certos ou prováveis, obtidos metodicamente, sistematizados e verificáveis, que fazem referência a objetos de uma mesma natureza”.

Pesquisa ou investigação científica, de forma simples, pode considerar-se como sendo um conjunto de ações propostas, com a finalidade de estudar um problema científico, que tem por base procedimentos sistemáticos e racionais (Gil, 2002), permitindo assim:

- Enriquecer o conhecimento na área de investigação;
- Planejar o método da recolha de dados e identificar fontes de erro;
- Antecipar a análise de dados a efetuar antes de se começar a parte empírica da investigação.

O objetivo do trabalho empírico é o de, numa primeira fase, analisar qualitativamente o problema e numa segunda fase, utilizar métodos quantitativos que nos permitam testar as hipóteses a que se chegou inicialmente (Ghuri & Kristianslund, 1995).

Existem várias formas de classificar as pesquisas. Do ponto de vista da forma de abordagem do problema pode ser:

- **Pesquisa quantitativa:** tudo o que se considera ser quantificável, ou seja, se pode explicar através de números, opiniões e informações, para classifica-las e analisá-las. Para tal, é necessário o uso de recursos e técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, etc... (Silva & Menezes, 2005). No desenvolvimento da pesquisa, devem formular-se hipóteses e classificar a relação entre as variáveis para garantir a precisão dos resultados.
- **Pesquisa qualitativa:** é um processo de recolha de dados extremamente demorado, cuja preocupação essencial é o de compreender o fenómeno, descrever o objeto de estudo, interpretar os seus valores e relações, não dissociando o pensamento da realidade dos atores sociais e onde o investigador e pesquisado são sujeitos recorrentes, e por consequência ativos no desenvolvimento da investigação científica (Lima, 2001). A pesquisa qualitativa pode ser vista como uma metodologia de pesquisa não estruturada e exploratória baseada em pequenas amostras que proporcionam percepções e compreensão do contexto do problema (Malhotra, 2006). Neste tipo de pesquisa os entrevistados constituem ideias livres a respeito de um determinado tema (Dantas & Cavalcante, 2006).

3.2 Objeto, Objetivo do Estudo e Hipóteses de Investigação.

Aumentar a eficácia e a eficiência da atividade bancária é o que todas as instituições bancárias pretendem, na atual conjuntura em que o país atravessa. Elevar a notoriedade, a qualidade dos serviços, manter relações estáveis e duradouras com os clientes, Associados e Parceiros de forma a garantir a sustentabilidade e consolidação financeira é a finalidade de qualquer banco.

No contexto bancário, o comprometimento é entendido como uma condição necessária para a existência da lealdade (Blomer & Ruyter, 1998) pois conduz a diminuição da propensão do cliente

em trocar de banco (Gosling, 2001), torna-se assim, necessário, medir a satisfação do cliente para mostrar aos mesmos, de que a empresa está preocupada com o que eles sentem e pensam.

O facto de colocar os clientes como centro das atenções confere às instituições financeiras a necessidade de os fidelizar, levando à pergunta de partida: Qual o grau de satisfação e fidelização dos clientes da Caixa de Crédito Agrícola de Valpaços?

Neste sentido, o objetivo deste estudo, assenta na determinação/avaliação do grau de satisfação e fidelização dos clientes da Caixa de Crédito Agrícola de Valpaços. E, para dar resposta ao objetivo principal do presente trabalho, foram formuladas as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese de investigação 1: É possível identificar um perfil dos clientes da Caixa de Crédito Agrícola de Valpaços.

Hipótese de investigação 2: Os clientes da Caixa de Crédito Agrícola de Valpaços encontram-se globalmente fidelizados.

Hipótese de investigação 3: Os clientes da Caixa de Crédito Agrícola de Valpaços encontram-se globalmente satisfeitos.

Hipótese de investigação 4: Existe uma associação entre as variáveis satisfação e fidelização.

Hipótese de investigação 5: Existem diferenças por variáveis sociodemográficas relativamente ao grau de satisfação e ao grau de fidelização.

Hipótese de investigação 6: Existem diferenças por variáveis profissionais relativamente ao grau de satisfação e ao grau de fidelização.

Hipótese de investigação 7: Os clientes tencionam permanecer na Caixa de Crédito Agrícola de Valpaços.

Hipótese de investigação 8: Os clientes recomendam a Caixa de Crédito Agrícola de Valpaços a um familiar ou amigo.

Hipótese de investigação 9: Existe uma relação positiva direta entre o RMF e os graus de satisfação e de fidelização.

3.3 Instrumento de Recolha de Dados.

Existem várias técnicas de recolha de dados, como a observação ou a pesquisa de dados secundários entre outros. Mas o inquérito por questionário foi o utilizado neste trabalho de investigação, sendo este o mais adequado para este tipo de estudos, pois possibilita uma maior rapidez na recolha de dados e na sua análise permite maior sistematização das respostas e contempla medidas testadas e utilizadas em estudos anteriores.

A recolha de informação foi assim feita através de um inquérito por questionário (ver em Anexo I) de 33 questões maioritariamente fechadas e com um tempo de preenchimento de 10 minutos,

aplicado aos clientes da Caixa de Crédito Agrícola de Valpaços. O inquérito por questionário aplicado no presente estudo, foi desenvolvido pelos autores Silva e Gomes (2008).

Sendo a satisfação e a fidelização duas variáveis principais neste estudo, utilizou-se a escala de *Likert* de cinco pontos, ou seja, cinco possibilidades de resposta, para medição dos diferentes itens. A escala utilizada exige que os inquiridos especifiquem o seu grau de discordância ou concordância (onde varia de 1-Discordo Totalmente até 5-Concordo Totalmente – grupo II, Fidelização, questão 6) e o seu grau de satisfação ou insatisfação (onde varia de 1-Muito Insatisfeitos até 5-Muito Satisfeito – grupo III, Satisfação), através de valores numéricos, com declarações relativas à situação que esta a ser medida.

O questionário encontra-se estruturado em três partes: a primeira parte composta por questões sobre o perfil do inquirido, questões sociodemográficas e profissionais, onde realça também, o número de contribuinte, que serviu para efetuar a recolha de dados, para a elaboração do modelo RFM; na segunda parte, as questões prendem-se com a medição da fidelização dos clientes; a terceira parte é preenchida com questões relacionadas com a satisfação dos clientes face à Caixa de Crédito Agrícola de Valpaços.

Todos os questionários foram entregues pessoalmente, uns foram entregues pelo Balcão do CA de Valpaços, após autorização prévia, e os restantes pelo investigador. A recolha de dados/aplicação do inquérito por questionário teve início em janeiro de 2013 e terminou em outubro de 2013. Ao longo da recolha de dados existiram alguns constrangimentos, tais como: demora na entrega do questionário preenchido, dificuldade no preenchimento por parte de alguns inquiridos, levando a uma morosidade no processo de recolha de dados.

Para estimar a fiabilidade dos dados ou da consistência interna, recorreu-se ao *Alpha de Cronbach*, que é uma das medidas mais usadas para a verificação da consistência interna de um grupo de variáveis, baseado na correlação média entre itens e indica em que medida os itens de um conjunto estão correlacionados entre si, variando entre 0 e 1, considerando-se como indicador de boa consistência interna ser superior a 0,8 (Maroco, 2006).

O *Alpha de Cronbach* obtido para o presente estudo revela uma consistência interna global elevada ($\alpha=0,809$), sendo que, para as questões relacionadas com a satisfação, estas apresentam uma elevada fiabilidade interna ($\alpha=0,928$) e no que concerne às questões relacionadas com a fidelização, estas apresentam-se num nível considerado fraco ($\alpha=0,664$).

3.4 Técnicas de Tratamento de Dados.

Os dados, após recolhidos, foram introduzidos e tratados, com recurso ao programa estatístico SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) versão 19.0. A matriz dos itens foi construída, mantendo a ordenação do questionário de forma a diminuir a possibilidade de erro de leitura e de facilitar o processo de tratamento.

No sentido de dar resposta ao objetivo principal deste estudo foram selecionadas algumas técnicas estatísticas consideradas adequadas tendo por base o tipo de variáveis em questão e a escala em que se encontram mensuradas, tais como: medidas de localização, tendência central, dispersão, testes estatísticos paramétricos e não paramétricos.

Procedeu-se, assim, por um lado a uma análise descritiva exploratória univariada que incidiu sobre resultados estatísticos descritivos relacionados com estudo das variáveis sociodemográficas, profissionais da amostra, grupo de fidelização e grupo de satisfação. De referir, que se procedeu à inversão da variável “Sinto-me quase forçado em ser cliente da CCA de Valpaços” de forma, a que todas as variáveis do questionário fiquem com o mesmo sentido e permita fazer uma análise comparativa. Por outro lado, uma análise inferencial que pretendeu explorar a associação entre as variáveis latentes fidelização e satisfação, bem como a diferença existente entre amostras independentes para as variáveis latentes fidelização e satisfação. Com estas análises pretendeu-se conhecer o grau de satisfação e fidelização dos clientes da CCA de Valpaços, sendo que para tal pretende-se encontrar a pontuação global para cada variável. Deste modo entrando em linha de conta com o número de itens, 7 para o grupo de fidelização e 13 para o grupo de satisfação, e a respetiva escala de *Likert* de 5 pontos, encontraram-se os valores teóricos mínimos e máximos (Fidelização, varia entre 7 e 35 pontos; Satisfação, varia entre 13 e 65 pontos). Assim, para a decisão sobre a percentagem do número de clientes que se encontram fidelizados vai entrar-se em linha de conta com a pontuação de 21 pontos (superior a este número); por outro lado, para a decisão sobre a percentagem do número de clientes que se encontram satisfeitos vai entrar-se em linha de conta com a pontuação de 39 pontos (superior a este número).

De sublinhar que para a análise inferencial e sempre que possível, foram aplicados testes paramétricos nomeadamente o *t-Student* para visualizar o comportamento das variações das médias e com o intuito de analisar se existem diferenças para duas amostras independentes; testes não paramétricos, tal como o *Kruskal-Wallis*, este surge como alternativa ao *One-Way ANOVA* e é aplicado sempre que um dos pressupostos para a aplicação da *One-Way ANOVA* seja violado. Ou seja, para duas amostras independentes há a necessidade de verificar: (i) dimensão da amostra igual ou superior a 30 observações, por amostra independente, ou se as variáveis seguem a distribuição normal, (ii) se as variâncias são homogéneas para amostras independentes, utilizando-se o teste de *Levene*. Para três ou mais amostras independentes não violar os seguintes pressupostos: (i) distribuição normal por grupos; (ii) homogeneidade das variâncias; e, (iii) grupos independentes.

Para a análise da associação, para variáveis dicotómicas, calculou-se coeficiente V de *Cramer*. De referir que se vão transformar as variáveis latentes fidelização (fiel, não fiel) e satisfação (satisfeito, insatisfeito) em variáveis dicotómicas. No sentido de verificar a correlação existente entre as variáveis, vai utilizar-se o coeficiente de correlação de *Pearson*.

Todas as análises de inferência estatística, são efetuadas a fim de determinar se as diferenças e/ou relações/associações encontradas entre características na amostra são extrapoláveis para a

população. No presente estudo, assumiu-se um intervalo de confiança de 95%, isto é, um nível de significância de 5%.

Para identificar os clientes com o RFM mais elevado, aplicou-se ainda, o modelo RFM, pois tem sido um método muito utilizado, no âmbito do marketing direto, permite analisar o comportamento do consumidor, definir segmentos de mercado e identificar os clientes preferenciais da empresa de forma a concentrar os seus esforços nos clientes mais importantes e/ou desenvolver estratégias diferenciadas para o menos “valiosos” ou que estejam “adormecidos”. É um modelo que funciona com informações de clientes já existentes ou seja que contenha um histórico.

Este modelo tem por base o histórico de compras dos clientes, na categorização dos clientes pelos parâmetros de recência (Há quanto tempo realizou o último contrato?), frequência (Quantas contratos foram realizadas?) e valor monetário dos contratos. A análise de cada categoria/parâmetro do método é feita separadamente e no fim agrupam-se de forma a segmentar a base de dados em células RFM. Uma das formas de calcular os valores para o RFM, é a soma dos valores de R, F e de M.

Após o cálculo do R, F, M tem-se a informação correspondente para cada variável, estando esta associada a cada cliente inquirido. Existem então, várias formas para calcular o RFM, umas delas é através da soma dos valores de R, F e M. e através da especificação de Hughes (2000), atribuindo a cada classe números de 1 a 5. Assim, pode obter-se 125 classificações diferentes. O cliente com pontuação igual a $(5;5;5) = 15$, é o cliente mais recente, mais frequente e com o valor monetário mais elevado, enquanto que, o cliente $(1;1;1)$, é pouco recente, pouco frequente na realização de contratos e com baixo valor investido. O modelo tem como base o conceito de que os clientes mais recentes, que efetuam compras mais frequentemente e com um elevado valor monetário, são os melhores clientes, considerando que irão ter um comportamento idêntico no futuro.

3.5 População vs Amostra.

População designa-se pelo somatório dos indivíduos ou elementos, com qualquer característica comum e que estão sujeitos a uma análise estatística, por terem interesse para o estudo. Amostra é um subconjunto retirado da população, que se supõe ser representativo de todas as características da mesma, sobre o qual será feito o estudo, com o objetivo de serem tiradas conclusões válidas sobre a população (Reis, 1996).

A população do presente estudo, compreendeu os clientes da Caixa de Crédito Agrícola de Valpaços. Optou-se por selecionar uma amostra aleatória, contribuindo para uma igualdade de oportunidade dos clientes do CCAV em fazerem parte da amostra selecionada.

Assim, a dimensão da amostra inicial calculada foi de 400 questionários entregues a clientes que se deslocavam à CCAV. Para tal, assumiu-se um erro amostral de 4,47%, com um nível de significância de 5%. Porém, só se conseguiram recolher 250 questionários, pelo que o erro amostral final assumido foi de 5,87% e um intervalo de confiança de 95%.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.

4.1 Caracterização da Amostra.

A amostra é constituída por 250 clientes, selecionados aleatoriamente e tem como objetivo principal, ajudar a analisar o grau de satisfação e fidelização dos clientes da CCA de Valpaços.

No presente ponto, pretende-se analisar as características sociodemográficas dos inquiridos que fazem parte da amostra em estudo. Desta forma, na Figura 7, pode verificar-se que de um total de 136 indivíduos do sexo masculino 28,7% (39 inquiridos) trabalha no setor agricultura/pesca, 34,6% (47 inquiridos) no setor indústria e 36,8% (50 inquiridos) no setor serviços. Também para o sexo feminino, se verifica uma maior percentagem no setor serviços, sendo que, de um total de 36 indivíduos, 5,6% (2 inquiridos) trabalha no setor agricultura/pesca, 19,4% (7 inquiridos) setor indústria e 75,0% (27 inquiridos) no setor serviços. Constata-se assim, que existe maior número de indivíduos, quer do sexo masculino quer do sexo feminino, que trabalham no setor serviços.

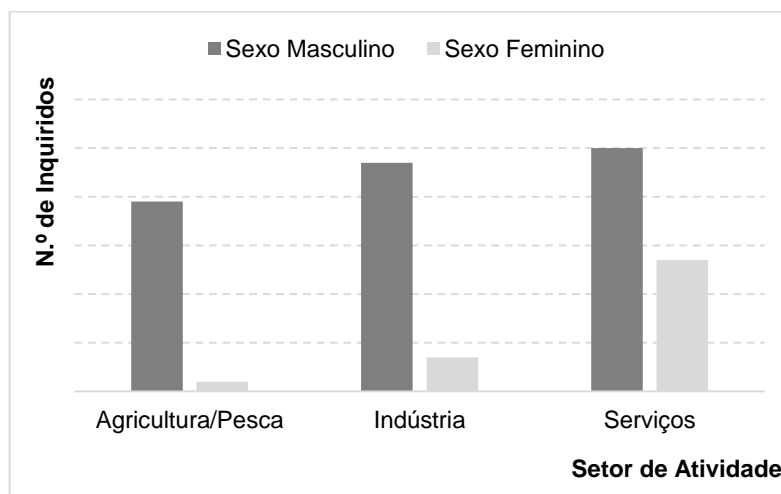


Figura 7: Número de inquiridos por sexo e respetivo setor de atividade.

Relativamente à variável estado civil, dos 250 inquiridos constata-se que 74,8% (187 inquiridos) são casados, 14,4% (36 inquiridos) são solteiros, 6,8% (17 inquiridos) são viúvos, 3,6% (9 inquiridos) são divorciados, e 0,4% (1 inquirido) encontra-se na categoria outro.

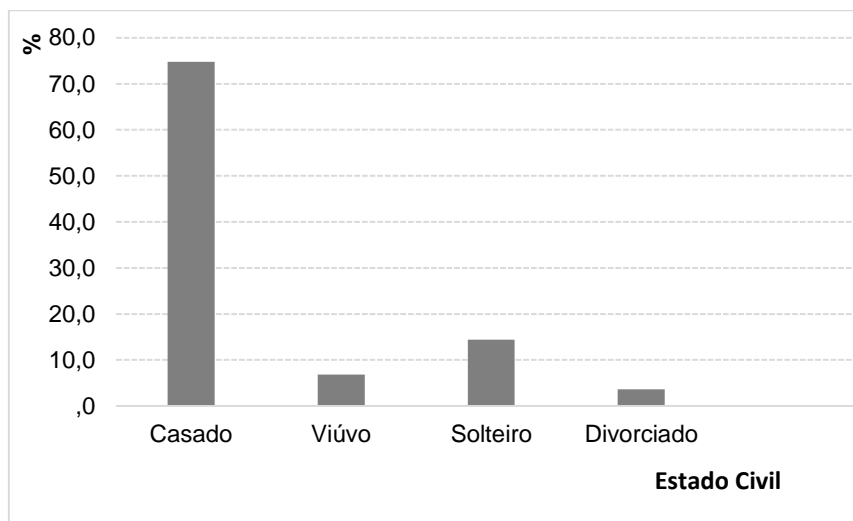


Figura 8: *Percentagem de indivíduos por estado civil.*

Na Figura 9, apresentam-se as habilitações literárias dos clientes inquiridos e o seu rendimento mensal bruto. Pode verificar-se que a maior parte dos clientes inquiridos são detentores do ensino básico e tem um rendimento mensal bruto inferior a 500€. Assim, de um total de 107 inquiridos que responderam a esta questão, 33,2% (83 inquiridos) dos clientes possui o ensino básico, 6,0% (15 inquiridos) o ensino secundário e 3,6% (9 inquiridos) o ensino superior, sendo que o seu rendimento mensal bruto é inferior a 500€. Para o rendimento mensal bruto entre 501€ e 1000€, responderam 75 indivíduos, entre os quais, 20,0% (50 inquiridos) possui o ensino básico, 8,4% (21 inquiridos) o ensino secundário e 1,6% (4 inquiridos) o ensino superior. Já para o rendimento mensal bruto entre 1001€ e 1500€, responderam 50 indivíduos, em que, 9,6% (24 inquiridos) possui o ensino básico, 6,8% (17 inquiridos) o ensino secundário e 3,6% (9 inquiridos) o ensino superior. Para um total de 8 indivíduos, 2,8% (7 inquiridos) detém o ensino básico, 0,4% (1 inquirido) o ensino secundário e 0,0% o ensino superior e o seu rendimento mensal bruto esta entre 1501€ e 2000€. Para o rendimento mensal bruto superior a 2001€, responderam 10 indivíduos em que 1,6% (4 inquiridos) possui o ensino básico, 1,6% (4 inquiridos) o ensino secundário e 0,8% (2 inquiridos) o ensino superior.

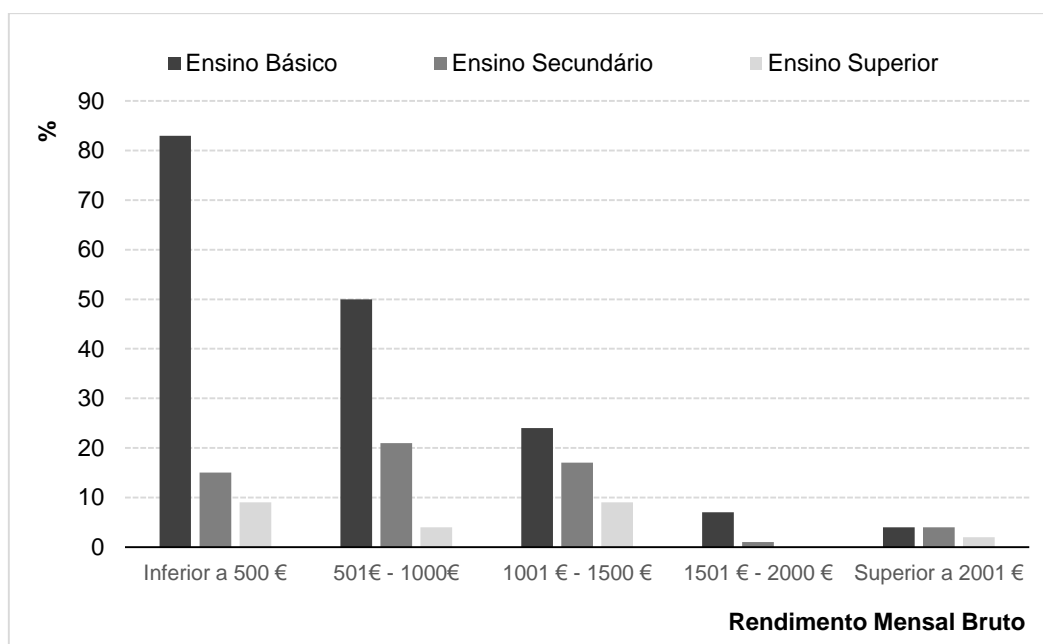


Figura 9: *Habilitações literárias vs Rendimento mensal bruto.*

Para um total de 249 inquiridos, que responderam ao questionário, a idade esta compreendida entre os 14 anos de idade e os 89 anos, e a média de idade é de 50,68 e desvio padrão de 16,581, sendo que a idade cinquenta anos é a que se repete mais vezes. Dos 250 inquiridos, a média do n.º de elementos que compõem o agregado familiar posiciona-se nos 2,53 (3 indivíduos por agregado familiar) com desvio padrão de 1,007 e encontra-se entre um mínimo de 1 e máximo de 7 onde 2 é o n.º de elementos do agregado familiar que se repete mais. Esta informação pode ser visualizada na tabela seguinte.

Tabela 3: *Estatística descritiva para as variáveis idade e n.º de elementos do agregado familiar.*

	Média	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Idade (n=249)	50,68	50	16,581	14	89
N.º de Elementos do Agregado Familiar (n=250)	2,53	2	1,007	1	7

4.2 Análise do Tipo de Cliente para com a CCA de Valpaços.

Após a análise do perfil dos inquiridos nas vertentes sociodemográficas, pretende-se agora analisar o tipo/perfil de cliente da CCAV.

Relativamente à antiguidade do cliente na CCAV, a maior parte dos clientes situa-se entre dois anos e quinze anos. De um total de 250 inquiridos, 33,2% (83 inquiridos) são clientes da CCAV entre 11

a 15 anos, segue-se depois 31,6% (79 inquiridos) que são clientes entre seis a dez anos e 15,6% (39 inquiridos) entre dois a cinco anos.

Para a questão, no último ano, quantas vezes visitou, em média por mês, a CCAV, de um total de 250 inquiridos, 44,4% (110 inquiridos) respondeu que visitava a CCAV duas vezes por mês, enquanto 6,8% (17 inquiridos) respondeu que visitava a CCAV três a cinco vezes por mês. O registo de este número baixo de visitas, pode estar ligado ao facto de atualmente existirem como meios de informação e comunicação com o banco, diferentes serviços que permitem ao cliente tratar tudo à distância.

De um total de 250 inquiridos, 54,4% (136 inquiridos) referem que para além de serem clientes da CCAV, também são clientes de um outro banco, sendo que, 0,4% (1 inquirido) respondeu que era cliente de cinco ou mais bancos.

No que concerne, à continuação de utilizar os serviços da CCAV, nos próximos seis meses, 83,2% (208 inquiridos) reponderam que sim e 16,8% (42 inquiridos) dizem não saber. A resposta a esta questão, pode já indiciar a fidelização existente entre o cliente e a CCAV.

Quanto à intenção de recomendar a CCAV a um familiar ou amigo, 98,0% (208 inquiridos) respondeu que recomendaria e 1,6% (4 inquiridos) respondeu não sei e só 0,4% (1 inquirido) é que respondeu que não recomendaria. Através dos resultados obtidos pode ver-se a existência de confiança e lealdade para com a CCAV.

Tabela 4: Tipo de cliente da CCAV.

Variáveis	Categorias	N.º de Casos	Percentagem (%)
Antiguidade do cliente	Até 1 Ano	5	2,0
	2 - 5 Anos	39	15,6
	6 - 10 Anos	79	31,6
	11 - 15 Anos	83	33,2
	16 - 20 Anos	3	14,8
	Mais de 20 Anos	7	2,8
Visitas médias mensais no último ano	Até 1 Vez	87	34,8
	2 Vezes	110	44,0
	3 a 5 Vezes	17	6,8
	Mais de 5 Vezes	36	14,4
Cliente de quantos Bancos, para além da CCAV	Nenhum	60	24,0
	1 Banco	136	54,4
	2 Bancos	40	16,0
	3 Bancos	13	5,2
	4 Bancos	0	-
Continuação de utilização dos Serviços da CCAV nos próximos 6 meses	5 ou mais Bancos	1	0,4
	Sim	208	83,2
	Não	0	-
Intenção de recomendar os serviços da CCAV a familiar ou amigo	Não sei	42	16,8
	Sim	245	98,0
	Não	1	0,4
	Não sei	4	1,6

Para dar resposta à hipótese de investigação H₁: “É possível identificar um perfil dos clientes da CCAV”, e tendo em consideração a caracterização da amostra e os resultados apresentados na tabela anterior, identificou-se o seguinte perfil dos clientes da CCAV:

- Na amostra existem 136 indivíduos que são do sexo masculino e trabalham no setor serviços;
- Dos 250 inquiridos, 187 (74,8%) indivíduos são casados;
- 83 Indivíduos possuiu o ensino básico e o seu rendimento mensal bruto é inferior ou igual a 500 €;
- Antiguidade como cliente da CCVA, 64,8% dos clientes têm uma ligação entre seis e quinze anos para com a CCAV;
- Visitas médias mensais no último ano à CCAV, 44,0% dos indivíduos responderam que vão em média duas vezes por mês;
- Cliente de quantos bancos para além da CCAV, 54,4% dos indivíduos responderam que trabalham com um outro banco, além da CCAV;
- Continuação de utilização dos serviços da CCAV nos próximos seis meses, 208 indivíduos (83,2%) responderam que sim, que continuarão a utilizar os serviços da CCAV;
- Intenção de recomendar os serviços da CCAV a um familiar ou amigo, 245 indivíduos (98,0%) responderam que sim, que recomendariam a CCAV.

4.3 Análise Descritiva dos Indicadores da Fidelização e da Satisfação.

Pelos resultados apresentados na tabela que se segue, verificou-se que os 7 itens do grupo da fidelização apresentam resultados satisfatórios. De referir, que se procedeu à inversão da variável “Sinto-me quase forçado em ser cliente da CCA de Valpaços” para o sentido positivo “Não se sente forçado em ser cliente da Caixa de CCA de Valpaços” de forma, a que todas as variáveis do questionário fiquem com o mesmo sentido e permita fazer uma análise comparativa.

Assim, na opinião dos inquiridos, estes referem que não se sentem forçados, em ser clientes da CCA de Valpaços, uma vez que se registou uma média de 4,26 pontos (0,538 desvio padrão). Com médias a variar entre os 4,26 pontos e 2,31 pontos e desvio padrão entre 0,538 e 0,765, respetivamente, obteve-se uma média global para a componente fidelização de 3,61 pontos com um desvio padrão de 0,30291, o que ressalva que os clientes são fiéis, para com a CCA de Valpaços.

Tabela 5: Estatística descritiva da fidelização.

	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente	Média	Desvio Padrão
Não se sente forçado em ser cliente da Caixa de CA de Valpaços [n=250]	-	3 1,2%	3 1,2%	170 6,8%	74 29,6%	4,26	0,538
Ter produtos e Serviços da Caixa de CA de Valpaços é decisivo para continuar a ser cliente [n=250]	3 1,2%	7 2,8%	96 38,4%	141 56,4%	3 1,2%	3,54	0,634
Há benefícios que eu perco se mudar de banco [n=250]	2 0,8%	5 2,0%	29 11,6%	212 84,8%	2 0,8%	3,83	0,497
É arriscado mudar de banco, porque não sei o que o outro me oferece [n=250]	2 0,8%	8 3,2%	37 14,8%	201 80,4%	2 0,8%	3,77	0,552
Se mudar de banco tenho de aprender o modo de funcionamento do novo banco [n=250]	1 0,4%	5 2,0%	41 16,4%	202 80,8%	1 0,4%	3,79	0,490
Gastaria tempo, teria custos e aborrecimentos, ao estar a abrir as minhas contas em outro banco [n=250]	1 0,4%	5 2,0%	46 18,4%	195 78,0%	3 1,2%	3,78	0,513
Os bancos são todos iguais [n=250]	28 11,2%	134 53,6%	70 28,0%	18 7,2%	-	2,31	0,765
Média Global						3,610	0,30291

No que concerne à componente satisfação, para com os produtos e serviços prestados pela CCA de Valpaços, a média de satisfação apresenta ótimos resultados, resultados estes que variam entre os 3,68 pontos (0,588 desvio padrão) e 4,31 pontos (0,481 desvio padrão).

A variável que apresenta um valor mais baixo (3,68), foi “Competitividade dos produtos e comissões praticadas”, sendo que de um total de 250 inquiridos, 56,8% (142 inquiridos) respondeu estar satisfeito e 36,8% (92 inquiridos) respondeu estar nem insatisfeito nem satisfeito.

Em suma, constata-se que de uma forma global, os clientes da CCA de Valpaços encontram-se satisfeitos, quer com os serviços, quer com os produtos e alternativas apresentadas aos seus clientes, apresentando um média global superior a 4 pontos o que revela de forma inequívoca uma tendência positiva das respostas.

Tabela 6: Estatística descritiva da satisfação.

	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Nem Insatisfeito, Nem Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Média	Desvio Padrão
Tempo de espera na Caixa de C A de Valpaços [n=250]	0 0%	0 0%	3 1,2%	180 72,0%	67 26,8%	4,26	0,464
Simpatia/empatia dos colaboradores [n=250]	0 0%	0 0%	2 0,8%	168 67,2%	80 32,0%	4,31	0,481
Competência/Conhecimento técnico dos colaboradores [n=250]	1 0,4%	0 0%	2 0,8%	205 82,0%	42 16,8%	4,15	0,437
Reconhecimento dos colaboradores quando vou à Caixa de CA de Valpaços [n=250]	0 0%	0 0%	4 1,6%	195 78,0%	51 20,4%	4,19	0,431
Confiança nos empregados da Caixa de CA de Valpaços [n=250]	0 0%	0 0%	2 0,8%	193 77,2%	55 22,0%	4,21	0,429
Ajuda na resolução dos seus problemas [n=250]	0 0%	0 0%	6 2,4%	198 79,2%	46 18,4%	4,16	0,428
Satisfação global da Caixa de CA de Valpaços [n=250]	0 0%	0 0%	10 4,0%	205 82,0%	35 14,0%	4,10	0,413
A Caixa de CA de Valpaços satisfaz todas as suas necessidades em produtos e serviços bancários [n=250]	0 0%	1 0,4%	76 30,4	148 59,2%	25 10,0%	3,79	0,614
Alternativas da Caixa de CA de Valpaços [n=250]	0 0%	0 0%	51 20,4%	179 71,6%	20 8,0%	3,88	0,519
Competitividade dos produtos e comissões praticadas [n=250]	0 0%	1 0,4%	92 36,8%	142 56,8%	15 6,0%	3,68	0,588
Clareza da informação sobre produtos e serviços [n=250]	0 0%	0 0%	13 5,2%	203 81,2%	34 13,6%	4,08	0,426
Imagem do seu banco [n=250]	0 0%	0 0%	10 4,0%	213 85,2%	27 10,8%	4,07	0,379
Importância que a Caixa de CA de Valpaços lhe dedica [n=250]	0 0%	0 0%	6 2,4%	210 84,0%	34 13,6%	4,11	0,385
Média Global						4,0760	0,34169

4.4 Análise das Pontuações da Fidelização e da Satisfação.

Na tabela seguinte, apresenta-se a pontuação sobre a fidelização, com base nos indicadores mencionados no ponto anterior. A escala varia entre os 11 pontos e os 28 pontos (valores obtidos pela soma das pontuações de cada indicador), apresenta-se a variação das diversas respostas, sendo o 11, o resultado menos favorável, e 28, o resultado mais favorável à fidelização.

Tabela 7: Pontuação da fidelização.

Pontuação (11 – 28)	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
11	1	0,4
16	1	0,4
17	1	0,4
18	1	0,4
19	2	0,8
20	2	0,8
21	5	2,0
22	7	2,8
23	15	6,0
24	22	8,8
25	46	18,4
26	89	35,6
27	42	16,8
28	16	6,4

Verifica-se que, para esta escala, as pontuações acima de 21 pontos (valor médio teórico da escala), são consideradas positivas, podendo afirmar-se que cerca de 94,8% dos clientes inquiridos, encontram-se positivamente fidelizados e 5,2% negativamente fidelizados, para com a CCAV. Logo confirma-se a segunda hipótese de investigação, H₂: “Os clientes da CCAV encontram-se globalmente fidelizados”. Ainda, pela aplicação do teste *t-Student* (valor do teste=31,856; graus de liberdade=249; valor de prova < 0,001), permite afirmar que a média é estatisticamente diferente de 21 pontos, assumindo um nível de significância de 0,05, o que leva a corroborar a segunda hipótese de investigação, isto é, os clientes do CCAV encontram-se globalmente fidelizados.

Utiliza-se também, o mesmo raciocínio, para medir o grau de satisfação dos clientes da CCAV. Registou-se uma escala compreendida entre os 44 e os 65 pontos, sendo 44 o resultado mais desfavorável e 65 o mais favorável para a satisfação.

Tabela 8: Pontuação da satisfação (continua).

Pontuação (44 – 65)	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
44	3	1,2
45	1	0,4
46	2	0,8
47	7	2,8
48	6	2,4
49	19	7,6
50	22	8,8
51	32	12,8
52	80	32,0
53	10	4,0

Tabela 8: Pontuação da satisfação (continuação).

Pontuação (44 – 65)	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
54	13	5,2
55	3	1,2
56	6	2,4
57	5	2,0
58	7	2,8
59	7	2,8
60	6	2,4
61	2	0,8
62	2	0,8
63	4	1,6
64	2	0,8
65	11	4,4

Na escala apresentada (Tabela 8), todas as pontuações acima de 39 pontos, são consideradas positivas, logo, pode afirmar-se que 100% dos clientes inquiridos encontram-se satisfeitos. Logo permite observar a confirmação da terceira hipótese de investigação, H₃: “Os clientes da CCAV encontram-se globalmente satisfeitos”. Ainda, pela aplicação do teste *t-Student* (valor do teste=49,791; graus de liberdade=249; valor de prova <0,001), permite referir que existem evidências estatísticas suficientes para afirmar que a média é estatisticamente diferente de 39 pontos, assumindo um nível de significância de 0,05, o que leva a corroborar na plenitude a terceira hipótese de investigação. Esta conclusão vai de encontro ao já analisado e descrito na Tabela 6.

Na Tabela 9 apresenta-se a estatística descritiva para a variável fidelização e para a variável satisfação e respetivas escalas de pontuação. Verifica-se que a média da satisfação registada foi de 52,98 (desvio padrão de 4,44) é muito superior à média de 25,27 (desvio padrão de 2,12) encontrada para a fidelização.

Tabela 9: Estatística descritiva para as variáveis fidelização e satisfação.

Medidas	Fidelização (11 – 28)	Satisfação (44 – 65)
Média	25,27	52,98
Mediana	26,00	52,00
Desvio Padrão	2,12	4,44
Mínimo	11	44
Máximo	28	65

A Figura 10 mostra a associação existente entre a satisfação e a lealdade dos inquiridos. Assim, verifica-se que para um total de 250 inquiridos, 19,6% (49 inquiridos) encontram-se insatisfeitos e não são leais e 12,2% (43 inquiridos) estão insatisfeitos mas são leais. Já para o grupo dos satisfeitos (158 inquiridos encontram-se satisfeitos), 52,4% (54 inquiridos) não são leais e 70,7%

(104 inquiridos) são leais à CCAV. Em suma, pode dizer-se que dos 250 inquiridos 158 encontram-se satisfeitos (63,2%, da amostra) e 147 encontram-se fidelizados (58,8%). Ainda, o grupo dos inquiridos satisfeitos há mais inquiridos leais (104 clientes), o mesmo não acontece para o grupo dos insatisfeitos (92 clientes), onde se registaram mais inquiridos não leais (49 clientes).

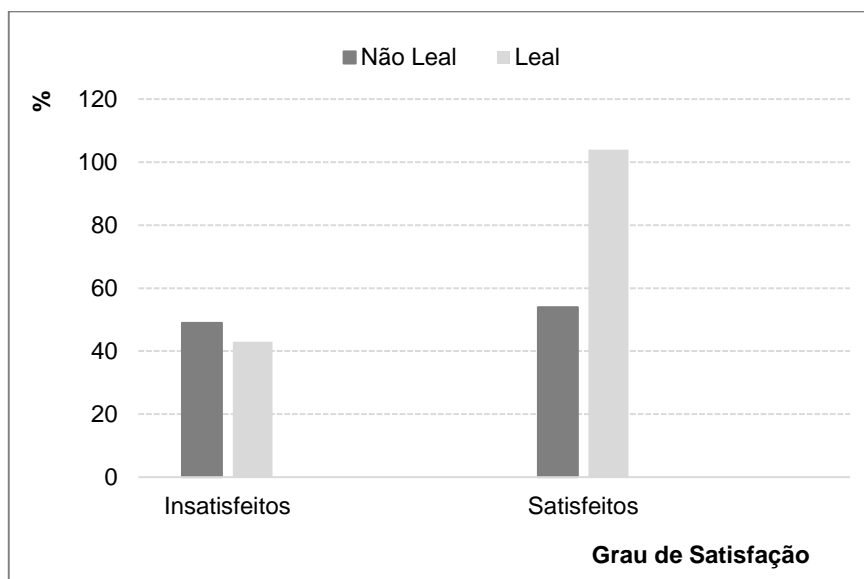


Figura 10: Associação entre satisfação e lealdade.

Para dar resposta à quarta hipótese de investigação, H₄: “Existe uma associação entre as variáveis satisfação e fidelização”, calculou-se o coeficiente V de *Cramer*, sendo um dos testes adequados quando se trabalha com tabelas 2x2 e variáveis medidas na escala nominal. Através dos resultados apresentados na tabela que se segue, confirma-se a quarta hipótese de investigação, verificando-se que existe uma associação positiva entre as variáveis fidelização e satisfação embora fraca (0,187). Também pelo teste exato de independência de Fisher (valor de prova=0,003) se chega à mesma conclusão, a existência de associação entre as duas variáveis.

Tabela 10: Associação entre fidelização e satisfação.

Teste	Valor do teste	Valor de prova
V de Cramer	0,187	0,003
n	250	

4.5 Perfil do Cliente da CCAV vs Fidelização e Satisfação.

A fim de dar resposta à quinta hipótese de investigação, H₅: “Existem diferenças por variáveis sociodemográficas relativamente ao grau de satisfação e ao grau de fidelização” aplicaram-se teste paramétricos e quando não se verificavam os pressupostos, recorreu-se aos testes não paramétricos. Na tabela seguinte apresentam-se os resultados para cada uma das situações.

Tabela 11: Análise das variáveis de natureza sociodemográficas com a fidelização e satisfação.

Variáveis sociodemográficas	Teste	Fidelização (Valor de Prova)	Satisfação (Valor de Prova)
Idade (Faixa etária)	<i>Kruskal-Wallis</i>	0,056	0,074
Sexo	<i>t-Student</i>	0,708	0,157
Estado civil	<i>Kruskal-Wallis</i>	0,561	0,008
Habilitações literárias	<i>Kruskal-Wallis</i>	0,106	0,084
Setor onde trabalha	<i>Kruskal-Wallis</i>	0,404	0,004
Rendimento Mensal Bruto	<i>Kruskal-Wallis</i>	0,105	0,132
N.º Elementos do agregado familiar (classes: <= a 3 elementos; >= a 4 elementos)	<i>t-Student</i>	0,415	0,552

Para a variável sociodemográfica idade (faixa etária), o valor de prova obtido para a fidelização e para a satisfação é superior a 0,05, logo não existem evidências estatísticas, ao nível de significância de 0,05, para afirmar que pelo menos uma das distribuições do grupo seja diferente.

No que concerne a variável sociodemográfica sexo, o valor de prova obtido para a fidelização e para a satisfação é superior a 0,05, logo não existem evidências estatísticas para afirmar que as médias por grupo sejam estatisticamente diferentes, ao nível de significância de 0,05.

Na análise da variável sociodemográfica estado civil, o valor de prova obtido para a fidelização é de 0,561, logo não existem evidências estatísticas, ao nível de significância de 0,05, para afirmar que pelo menos uma das distribuições do grupo seja diferente. O valor de prova obtido para a satisfação é inferior a 0,0, logo existem evidências estatísticas suficientes para afirmar que pelo menos umas das distribuições do grupo é diferente das restantes, assumindo um nível de significância de 5%.

Através da leitura dos valores apresentados na tabela anterior, para a variável sociodemográfica habilitações literárias, o valor de prova obtido para a fidelização e para a satisfação é superior a 0,05, logo não existem evidências estatísticas para afirmar que pelo menos uma das distribuições do grupo é diferente, ao nível de significância de 0,05.

A variável sociodemográfica setor onde trabalha, o valor de prova obtido para a fidelização é de 0,404, logo não existem evidências estatísticas, ao nível de significância de 0,05, para afirmar que pelo menos uma das distribuições do grupo é diferente. O valor de prova para a satisfação é de 0,004, logo existem evidências estatísticas suficientes para afirmar que pelo menos umas das distribuições do grupo é diferente das restantes.

No que concerne a variável sociodemográfica rendimento mensal bruto, o valor de prova obtido para a fidelização e para a satisfação é superior ao nível de significância, logo não existem evidências estatísticas, ao nível de significância de 0,05, para afirmar que pelo menos uma das distribuições do grupo seja diferente das restantes.

Tendo por base os valores obtidos na tabela anterior para a variável sociodemográfica n.º de elementos do agregado familiar, o valor de prova obtido para a fidelização e para a satisfação é

superior a 0,05, logo não existem evidências estatísticas, ao nível de significância de 0,05, para afirmar que as médias do grupo sejam estatisticamente significativas e diferentes.

Assim, pela análise efetuada verificou-se que a quinta hipótese de investigação não foi totalmente validada, atendendo às variáveis sociodemográficas com a satisfação e fidelização.

E para dar resposta à sexta hipótese de investigação, H₆: “Existem diferenças por variáveis profissionais relativamente ao grau de satisfação e ao grau de fidelização”, seguiu-se a filosofia para a aplicação dos testes paramétricos e não paramétricos, tendo sido verificados os pressupostos para a aplicação dos mesmos.

Tabela 12: Análise das variáveis de natureza profissionais com a fidelização e a satisfação.

	Teste	Fidelização (Valor de Prova)	Satisfação (Valor de Prova)
Há quantos anos é cliente da CCAV	<i>Kruskal-Wallis</i>	0,802	0,102
No último ano quantas vezes visitou em média por mês a CCAV	<i>Kruskal-Wallis</i>	0,041	< 0,001
Para além da CCAV é cliente de quantos bancos	<i>Kruskal-Wallis</i>	< 0,001	< 0,001
Nos próximos 6 meses pensa em continuar a utilizar os serviços da CCAV	<i>t-Student</i>	0,555	< 0,001
Recomendaria a CCAV a um familiar ou amigo	<i>Kruskal-Wallis</i>	0,792	0,204

Pela observação da tabela anterior, verificou-se que para a variável há quantos anos é cliente da CCAV, o valor de prova obtido para a fidelização e para a satisfação é superior a 0,05, podendo-se afirmar-se, que não existem evidências estatísticas, ao nível de significância de 0,05, que pelo menos uma das distribuições do grupo é diferente.

O valor de prova obtido para a variável fidelização e o n.º médio de visitas mensais a CCAV é de 0,041. Logo o valor de prova é inferior a 0,05, então, existem evidências estatísticas suficientes para afirmar que as distribuições dos grupos são significativamente diferentes, assumindo um nível de significância de 0,05. O valor de prova obtido para a satisfação é de 0,001, inferior a 0,05, o que permite inferir que as distribuições por grupos/amostras independentes são estatisticamente significativas e diferentes no que toca a variável satisfação.

No que toca a variável além da CCAV é cliente de quantos bancos, o valor de prova obtido para a fidelização e para a satisfação é de 0,001, inferior a 0,05, logo existem evidências estatísticas suficientes, para afirmar que pelo menos uma das distribuições por grupos sejam diferentes, assumindo um nível de significância de 0,05.

Foi aplicado o teste de *t-Student*, para duas amostras independentes, variável nos próximos 6 meses pensa em continuar a utilizar os serviços da CCAV. Assim, o valor de prova obtido para a fidelização é de 0,555, conclui-se que não existem evidências estatísticas suficientes para afirmar que as médias são significativamente diferentes, para um nível de significância de 0,05. O valor de prova obtido para a satisfação é inferior a 0,05, que permite inferir que existem evidências estatísticas suficientes para afirmar que as médias são significativamente diferentes, assumindo um nível de significância de 0,05.

Para a variável recomendaria a CCAV a um familiar ou amigo, o valor de prova obtido para a fidelização e para a satisfação é superior a 0,05, logo não existem evidências estatísticas, ao nível de significância de 0,05, para afirmar que pelo menos uma das distribuições do grupo é diferente.

Pode, então, dizer-se que a sexta hipótese de investigação foi parcialmente validada.

Com intuito de medir a fidelização, dos clientes da CCAV, serão testadas a sétima e a oitava hipótese de investigação.

Para a sétima hipótese de investigação, H₇: “Os clientes tencionam permanecer na Caixa de Crédito Agrícola de Valpaços”, verificou-se que os 83,2 % dos clientes responderam sim, que tencionam continuar a utilizar os serviços da CCAV.

Tabela 13: Intenção de permanecer na CCAV.

Nos próximos 6 meses pensa em continuar a utilizar os serviços da CCAV	Frequência		Percentagem (%)	
	Sim	208	83,2	
	Não sei	42	16,8	

No que concerne à oitava hipótese de investigação, H₈: “Os clientes recomendam a Caixa de Crédito Agrícola de Valpaços a um familiar ou amigo”, constatou-se que 245 dos 250 inquiridos que responderam sim, ou seja, 98,0% dos clientes, têm intenção de recomendar a CCAV aos seus familiares ou amigos.

Tabela 14: Intenção de recomendar a CCAV.

Recomendaria a CCAV a um familiar ou amigo	Frequência		Percentagem (%)	
	Sim	245	98,0	
	Não	1	0,4	
	Não sei	4	1,6	

Após a análise efetuada, pretende-se explorar o comportamento da média do grau de fidelização e do grau de satisfação com outras variáveis, pelo que essa análise apresenta-se no ponto seguinte.

4.6 Comportamento da Média do Grau de Fidelização e do Grau de Satisfação com outras Variáveis.

Nas figuras que se seguem, pode ver-se graficamente o comportamento da média da fidelização e da média da satisfação, em relação às variáveis: antiguidade do cliente; visitas mensais no último ano; cliente de quantos bancos além da CCAV; nos próximos seis meses pensa em continuar a utilizar os serviços da CCAV e recomendaria a CCAV a um familiar ou amigo.

Verifica-se assim, que a média da fidelização é mais elevada, aquando o cliente tem um ano ou menos de antiguidade para com a CCAV (Figura 11). Para a variável satisfação, a média da satisfação é elevada quando o cliente tem um ano ou menos e quando se encontra entre os dezasseis anos e mais de vinte e um anos, ou seja, no início em que abre conta e após dezasseis anos, pois entre o seis e os dezasseis verifica-se uma variação positiva e uma negativa.

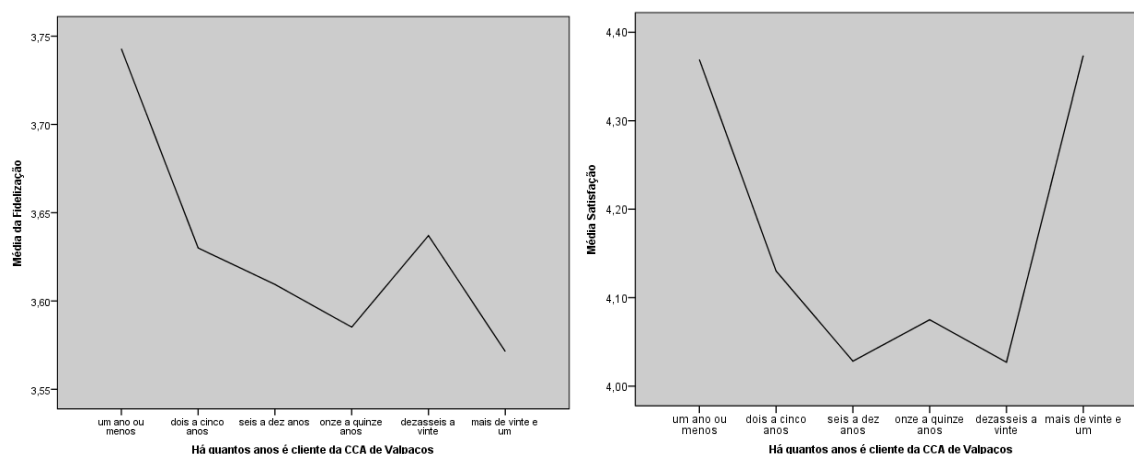


Figura 11: Média da fidelização e satisfação vs Antiguidade do cliente.

Para a variável no último ano, quantas vezes visitou em média por mês a CCAV, a média da fidelização vai diminuindo a medida em que os inquiridos respondem uma ou mais vezes, acentuando a partir do momento em que visitam a CCAV três a cinco vezes por mês. O contrário se verifica para a média da satisfação, em que esta aumenta, aumentando o n.º de vezes que aumentam as visitas mensais a CCAV. Informação que pode ser observada na figura seguinte.

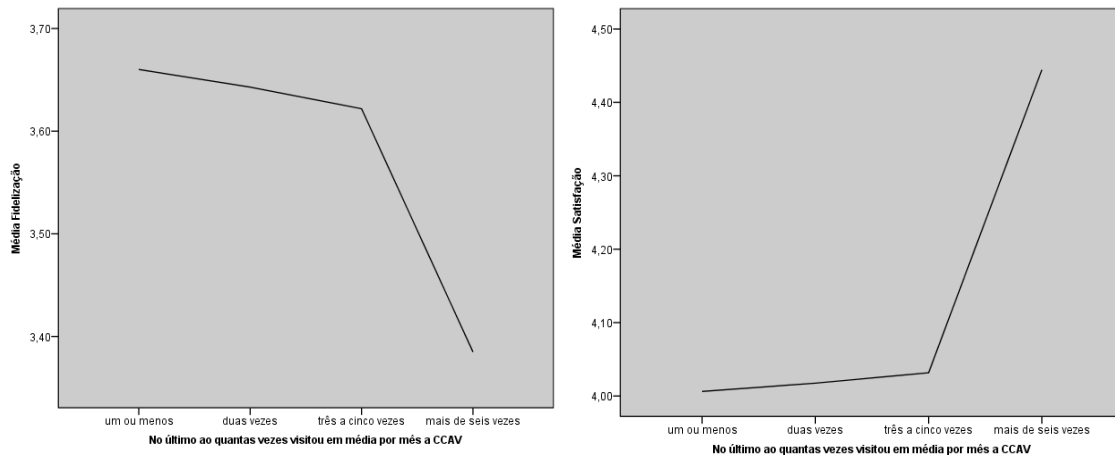


Figura 12: Média da fidelização e satisfação vs Visitas mensais a CCAV.

Na Figura 13, apresenta-se a média da fidelização e da satisfação com a variável além da CCAV é cliente de quantos bancos. No que concerne à fidelização, esta diminui acentuadamente, à medida que o inquirido é cliente de vários bancos, voltando a subir, a partir do momento em que o inquirido é cliente de três ou mais bancos. Para a variável satisfação, verifica-se uma diminuição moderada da satisfação, até ao momento em que o inquirido é cliente de dois bancos, voltando a subir no intervalo de dois a três bancos, sofrendo nova recaída quando o inquirido ultrapassa os três ou mais bancos, ao contrário da fidelização, em que esta aumenta, quando o inquirido é cliente de mais de três bancos.

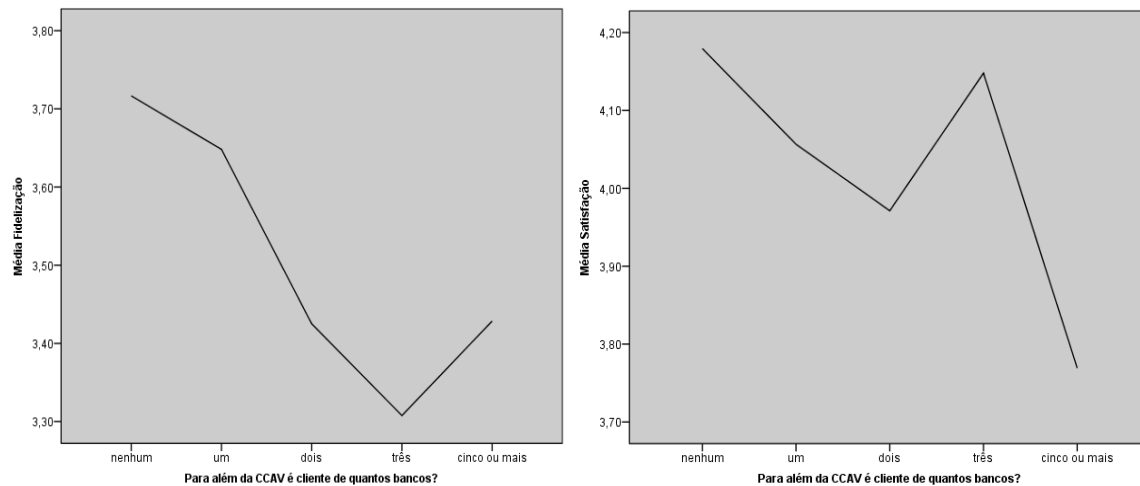


Figura 13: Média da fidelização e satisfação vs Além da CCAV é cliente de quantos bancos.

Da relação existente, entre a fidelização e a variável pensa em continuar a ser cliente da CCAV, nos próximos seis meses, verifica-se uma diminuição acentuada da fidelização, à medida que o inquirido vai respondendo que não sabe, o mesmo se verifica para a variável satisfação (Figura 14). Esta situação, permite pensar que hoje em dia dada a concorrência agressiva entre bancos na oferta de produtos/serviços financeiros o inquirido tenta procurar a que lhe for mais favorável e daí que a fidelização começa a diminuir.

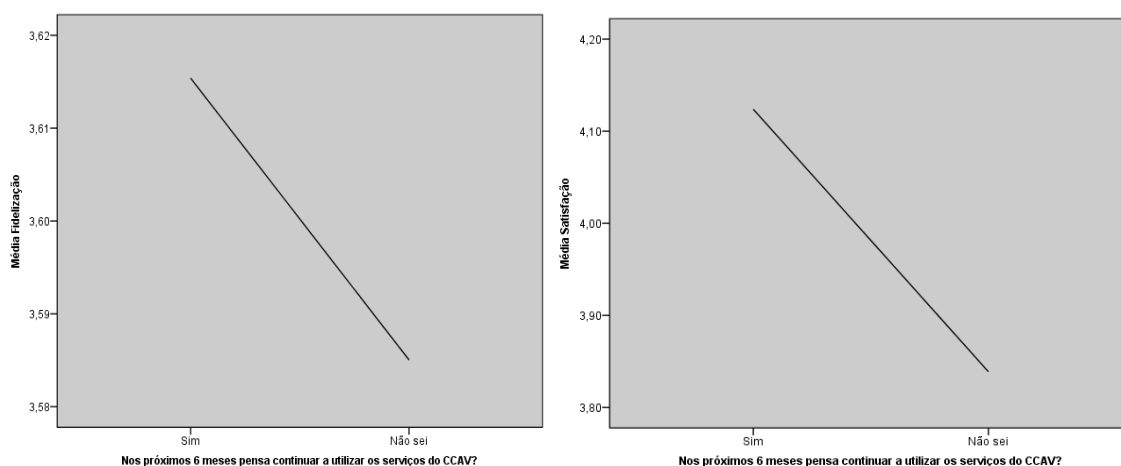


Figura 14: Média da fidelização e satisfação vs Nos próximos 6 meses pensa continuar a utilizar a CCAV.

Na figura que se segue, verifica-se que existem diferenças significativas entre a variável fidelização e a satisfação. Para a questão, recomendaria a CCAV a um familiar ou amigo, a fidelização diminui acentuadamente a medida que o inquirido diz que não recomendaria, subindo quando o inquirido responde que não sabe. O mesmo não acontece para a satisfação, pois esta diminui sempre, independentemente da resposta do inquirido.

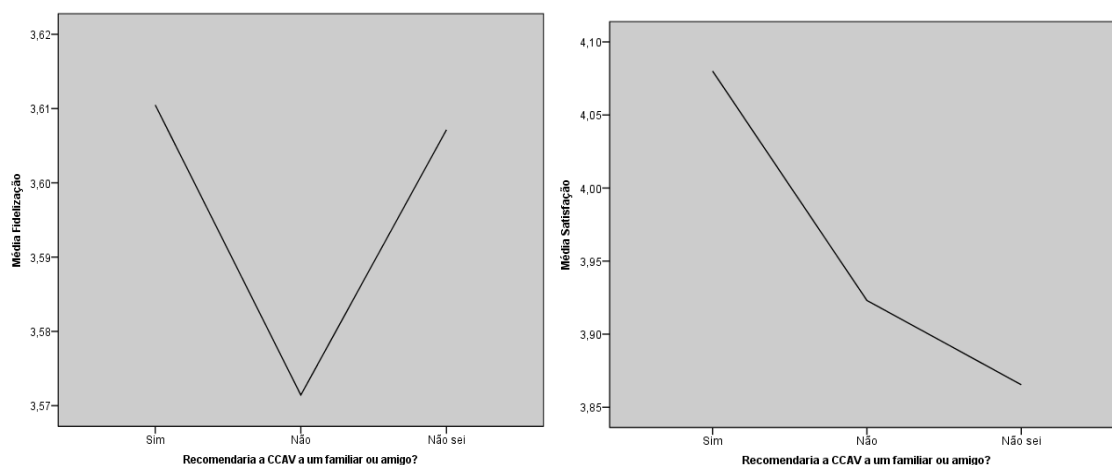


Figura 15: Média da fidelização e satisfação vs Recomendar a CCAV.

Em suma, constata-se que os clientes da CCAV encontram-se satisfeitos na sua plenitude, o mesmo não acontece para a fidelização. Tal, deve-se ao facto da concorrência praticar produtos e serviços idênticos, o que por vezes confunde a mente dos clientes. Pois, os clientes hoje em dia tem uma

maior facilidade em trocar de banco, devido à grande competitividade e concorrência existente, o que torna mais difícil manter um cliente fiel.

Um cliente pode estar satisfeito mas não ser fiel. Na Figura 10 verificou-se que a CCAV tem um grupo de inquiridos que se esta maioritariamente satisfeito e que são fiéis e um outro grupo que esta satisfeito mas não são fiéis. Deste modo, a CCAV deve arranjar políticas para os fidelizar, tais como: através de programas de fidelização (ofertas tentadoras, inovadoras, promoções, benefícios, etc...), segmentação dos clientes, estabelecer relações duradouras, apostar na confiança e na credibilidade e prestando um serviço de qualidade, mantendo assim, o cliente pelo maior tempo possível. Pois a angariação de clientes é essencial para a CCAV poder rejuvenescer a sua base de clientes e criar valor na relação comercial ao longo do tempo. Um cliente fidelizado é um cliente que se encontra disposto a pagar mais por um determinado produto ou serviço, porque acredita que a instituição o reconhece e lhe vai conceder benefícios. Para Negretto (2007), um cliente que seja fiel é aquele que realiza compras regularmente e de forma repetida e que recomenda esses mesmos produtos ou serviços.

4.7 Análise do Modelo RFM.

O modelo RFM tem sido aplicado no âmbito do marketing direto, tendo em vista analisar o comportamento do consumidor, identificar e avaliar de forma efetiva os seus clientes mais valiosos, efetuar considerações acerca dos mesmos com base no seu historial, permitindo também definir segmentos de mercado. Deste modo, no presente ponto vai aplicar-se o modelo anteriormente descrito.

Assim, esta análise incide sobre os clientes da CCAV e utiliza a seguinte informação do cliente:

- Recência (R) - Há quanto tempo realizou o último contrato com a CCAV;
- Frequência (F) - N.º de contratos realizados no último ano;
- Valor Monetário (M) - Valor monetário associados aos contratos.

De referir que os produtos, objeto de contratação, que estiveram na base da análise foram os seguintes:

- Seguros de capitalização;
- Créditos comerciais, incluindo todos os créditos exceto cartões e créditos à habitação;
- *Leasing*;
- Contas depósito à ordem;
- Seguros não vida;
- Créditos à habitação;
- Seguros vida risco;
- Fundos de investimento.

Optou-se por estes produtos financeiros, por serem estes os mais requisitados/procurados pelos clientes da CCAV.

Para cada cliente, identificou-se a data do último contrato e de seguida calculou-se há quanto tempo foi aberto o último contrato em anos, por cliente. Dividiu-se a base de dados desta variável em 5 segmentos, e numerou-se de 1 (os menos recentes) a 5 (os mais recentes). A matriz de R será apresentada na tabela seguinte.

Tabela 15: Classificação do R.

R	
1	(> 3 anos)
2	(]2; 3] anos)
3	(]1; 2] anos)
4	(]½ ; 1] ano)
5	(≤ ½ ano)

Para cálculo do F, calculou-se o n.º de contratos por cada cliente realizados no último ano. Ordenou-se, tal como foi feito anteriormente, e atribui-se um valor de 1 (menos contratos realizados) a 5 (mais contratos realizados) no período em análise (Tabela 16).

Tabela 16: Classificação do F.

F	
1	(= 0)
2	(= 1)
3	(2; 3)
4	(4; 5)
5	(> 5)

E por último, foi calculado o montante dos contratos abertos no último ano. Utilizou-se a mesma filosofia da classificação da recência e da frequência, e ordenou-se de 1 (menor valor) a 5 (maior valor). Um cliente que adquiriu produtos mais recentemente, com maior frequência e com maior valor monetário é considerado mais fiel (Tabela 17).

Tabela 17: Classificação do M.

M	
1	(≤ 0) €
2	(]0; 500] €
3	(]500; 100] €
4	(]1.000; 10.000] €
5	(> 10.000) €

Após o cálculo do R, F, M tem-se a informação correspondente para cada variável, estando esta associada a cada cliente inquirido. Existem então, várias formas para calcular o RFM, umas delas é através da soma dos valores de R, F e M atribuindo a cada classe números de 1 a 5, tal como já foi referido aquando da explicação do modelo.

Na Tabela 18, pode verificar-se que a escala para a soma das pontuações do RFM varia entre os 3 e os 15 pontos, e que os clientes mais 'lucrativos', posicionam a partir dos 9 pontos, representando 92,4%, sendo os restantes 7,6% os menos lucrativos.

Para muitas empresas, apenas uma parte dos seus clientes são responsáveis pela maioria das suas receitas. O princípio de Pareto ou regra 80/20 tem por base a premissa de que para muitos fenómenos, 80% das consequências são devidos a 20% das causas que o provocam (ex: 80% da faturação numa empresa advêm de 20% dos clientes).

Tabela 18: Soma das pontuações RFM.

Pontuação para o RFM	Frequência absoluta	Percentagem (%)
3	5	2,00
4	1	0,40
5	3	1,20
6	4	1,60
7	3	1,20
8	3	1,20
9	7	2,80
10	11	4,40
11	7	2,80
12	14	5,60
13	26	10,40
14	50	20,00
15	116	46,40
Total	250	100,00

Da análise, estatística descritiva para as variáveis R, F, M, conclui-se que as médias são superiores a 4,0 pontos. É de referir, que o desvio padrão é menor para a variável R, o que significa que a dispersão dos dados é menor. Os valores encontram-se compreendidos entre um mínimo de 1 e máximo de 5 e o 5 é o valor que se surge com maior frequência, isto para as variáveis R, F e M (Tabela 19).

Tabela 19: Estatística descritiva para as variáveis R, F e M.

	Média	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Há quanto tempo foi a última compra (R)	4,82	5	0,669	1	5
Qual o n.º de compras no último ano (F)	4,25	5	1,256	1	5
Valor monetário das compras (M)	4,13	5	1,246	1	5

4.8 Comportamento do Grau de Fidelização e Satisfação com o Modelo RFM.

De seguida, pretende-se verificar o comportamento do grau de fidelização e do grau de satisfação com as variáveis que contribuem para a criação do modelo RFM.

Através da Figura 16 verifica-se que a satisfação é superior à fidelização em todos os intervalos, sendo que, a fidelização varia entre os 25,00% e 26,00% e é maior, quando o cliente faz compras inferior a meio ano e um ano, ou seja a fidelização é maior para os clientes mais recentes. Os valores da satisfação variam entre os 52,0% e os 53,03%, sendo que, também aqui, se verifica uma maior satisfação para o cliente mais recente, com compras realizadas a menos de meio ano.

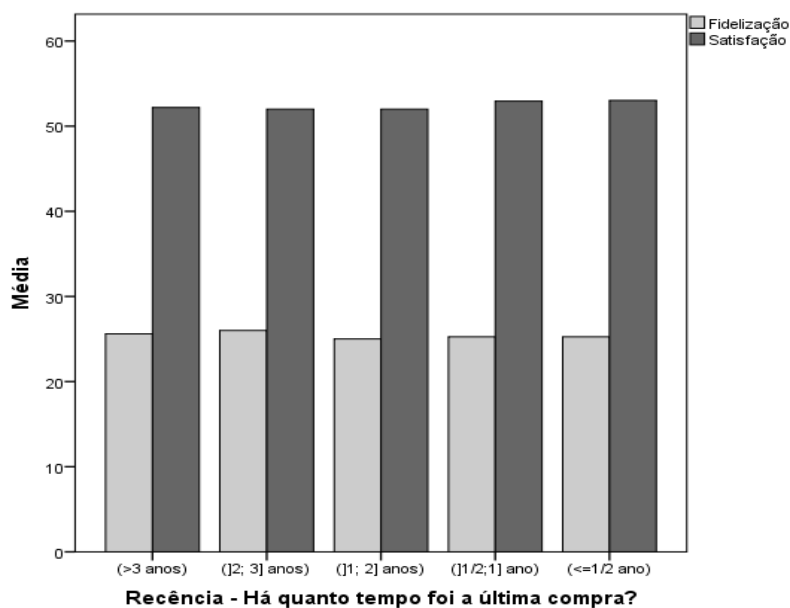


Figura 16: Perfis de médias fidelização e satisfação vs Recência.

Da análise da variável qual o n.º de compras com a média da fidelização e satisfação constata-se novamente que a satisfação é superior à fidelização, para todos os intervalos. Não se pode dizer aqui, que sempre que aumenta a satisfação aumenta a fidelização, pelo contrário, quando o valor de compras se encontra entre zero¹⁷ e um, a fidelização sobe e a satisfação desce. O valor mais elevado para a fidelização é de 26,13%, e regista-se quando o cliente tem apenas uma compra, já para a satisfação, o valor mais elevado é de 53,45 e regista-se aquando o cliente tem entre duas a três compras. Esta informação pode analisar-se na figura seguinte.

¹⁷ Na Figura 17 aparece o valor zero, pois prende-se com o facto de os clientes não terem realizado compras no último ano. Não compraram, não investiram, mas porém ainda se encontram fidelizados e apresentam um grau de satisfação.

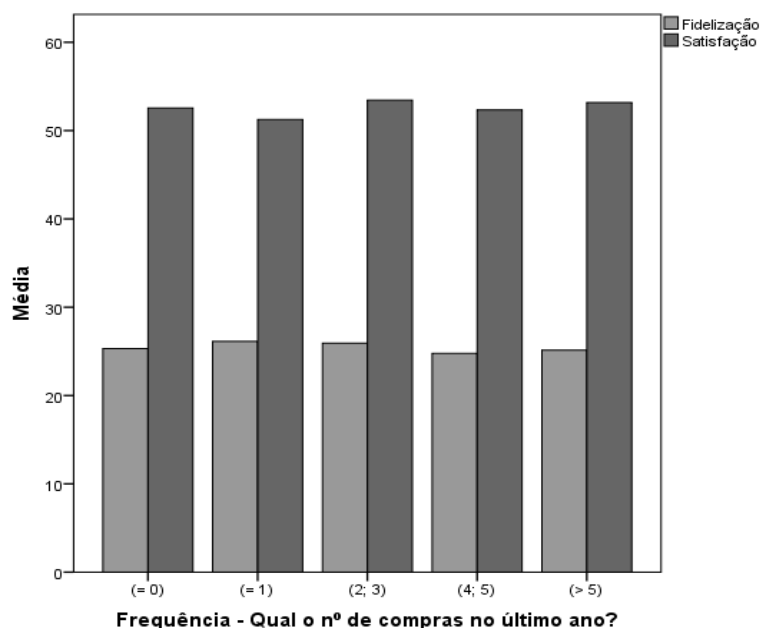


Figura 17: Perfis de médias fidelização e satisfação vs Frequência.

No que respeita à variável qual o valor monetário da compra, com a média da fidelização e da satisfação, pode dizer-se que, a satisfação volta a ser aqui a mais elevada. A fidelização aumenta à medida que aumenta o valor monetário da compra, registando-se um decréscimo pouco acentuado quando o valor da compra está compreendido entre os mil euros e os dez mil euros, voltando a subir ligeiramente quando o valor é superior a dez mil euros. Para a satisfação, o valor mais elevado, regista-se quando o valor monetário é superior a dez mil euros (53,56%). Pode assim dizer-se que os clientes encontram-se satisfeitos quanto maior for o valor monetário das compras. Para valores monetários abaixo dos dez mil euros, verifica-se um menor envolvimento com a CCAV e possivelmente o atendimento não será tão personalizado.

Toda esta informação pode observar-se na figura seguinte.

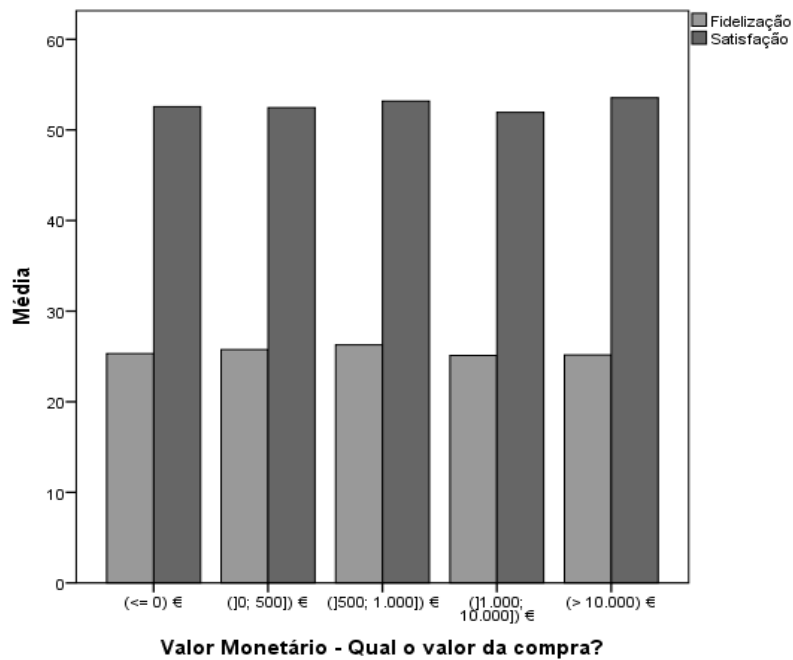


Figura 18: Perfis de médias fidelização e satisfação vs Valor monetário.

Pela Figura 19, pode verificar-se que, à medida que aumenta o RFM diminui a fidelização. Também se constata aqui, que é acima da média (21 pontos, sendo este o corte da escala) que há maior concentração nos scores do RFM e é a partir do RFM 13 que se regista uma maior fidelização e se encontram os clientes mais lucrativos.

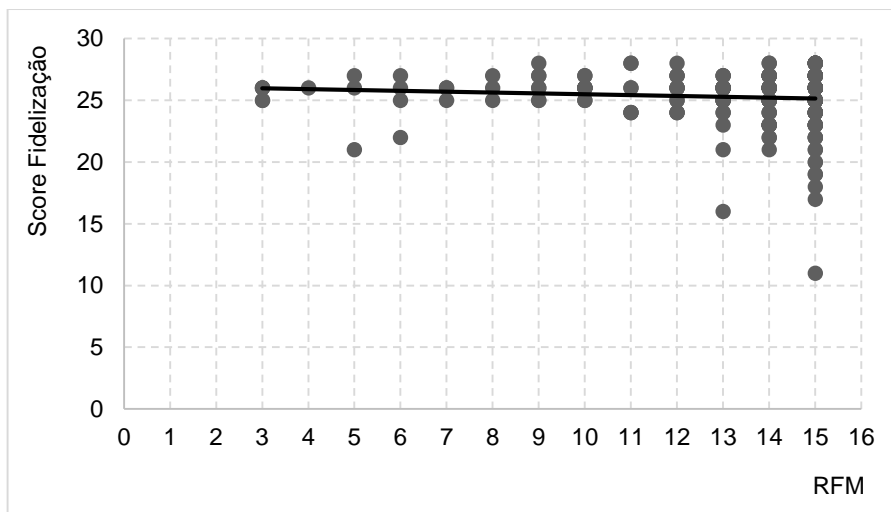


Figura 19: Perfis de médias fidelização vs RFM.

No que concerne ao score da satisfação, verifica-se que à medida que aumenta a satisfação, aumenta ligeiramente o RFM, registando-se também aqui uma maior concentração acima da média (39 pontos, sendo este o corte da escala) no RFM 14 e 15, bem como os abaixo.

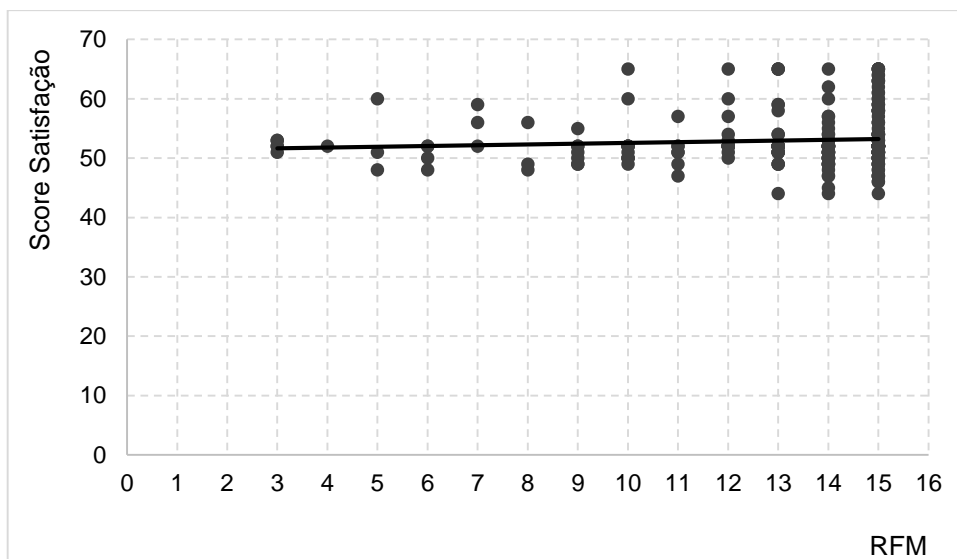


Figura 20: Perfis de médias satisfação vs RFM.

Seguidamente pretende-se dar resposta à seguinte nona hipótese de investigação H_9 : “Existe uma relação positiva direta entre o RMF e os graus de satisfação e de fidelização”. Para tal aplicou-se o teste de correlação de *Pearson*, após a análise do pressuposto da normalidade, entre o score total de cada uma das variáveis e a pontuação obtida para a nova variável RFM.

Pelo teste aplicado, verificou-se que não existem evidências estatísticas suficientes para corroborar a 9.ª hipótese de investigação. Ou seja, observou-se uma relação positiva direta sem significância estatística entre o RFM e a variável satisfação ($r = 0,081$; valor de prova = $0,205$), assumindo um nível de significância de 5%. No que respeita à relação existente entre a variável fidelização e o RFM, a um nível de significância de 5%, verificou-se uma relação inversa ($r = -0,088$; valor de prova = $0,163$), também sem significância estatística.

Conclui-se assim, que não se corrobora a nona hipótese de investigação.

Estes resultados, também já tinham sido observados aquando da análise das Figuras 19 e 20.

4.9 Segmentação dos Clientes da CCAV aplicando o Modelo RFM.

No presente ponto, pretende-se apresentar a segmentação de clientes da CCAV tendo por base a aplicação do Modelo RFM.

Assim, na figura seguinte pode observar-se o número de clientes em cada categoria RFM. Pode ver-se que se encontram representados um total de 242 clientes, pois a diferença para o total de inquiridos (250) deve-se ao facto de não registarem para a categoria valor monetário. Deste modo, e utilizando a escala de cinco categorias para cada variável do RFM verifica-se que não existe uma distribuição uniformizada, pois 97,5% (236 clientes) dos clientes posicionaram-se numa frequência de 3 pontos. O ideal seria uma distribuição relativamente homogeneizada de clientes por toda, ou a

maioria, da pontuação de categorias do RFM, ou que a altura das barras apresentassem aproximadamente a mesma altura.

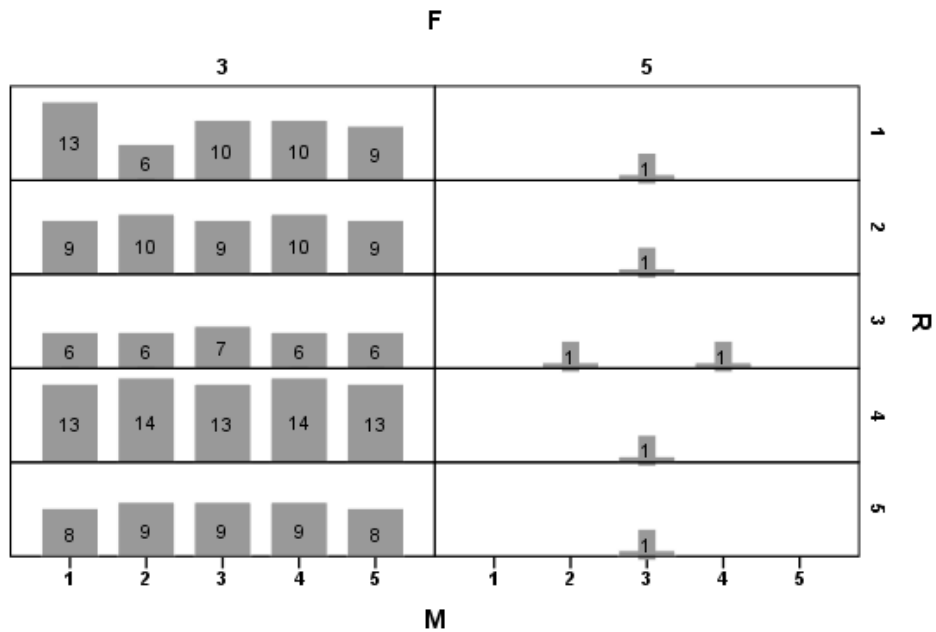


Figura 21: Gráfico de clientes por categoria do RFM.

A figura seguinte, apresenta a segmentação tendo por base a distribuição do valor monetário médio por categorias definidas pela recência e frequência. As áreas mais escuras indicam um valor monetário médio mais elevados, ou seja, os clientes com scores de recência e frequência posicionados nas áreas mais escuras tendem a gastar mais, em média, do que aqueles com que se posicionam nas áreas mais claras.

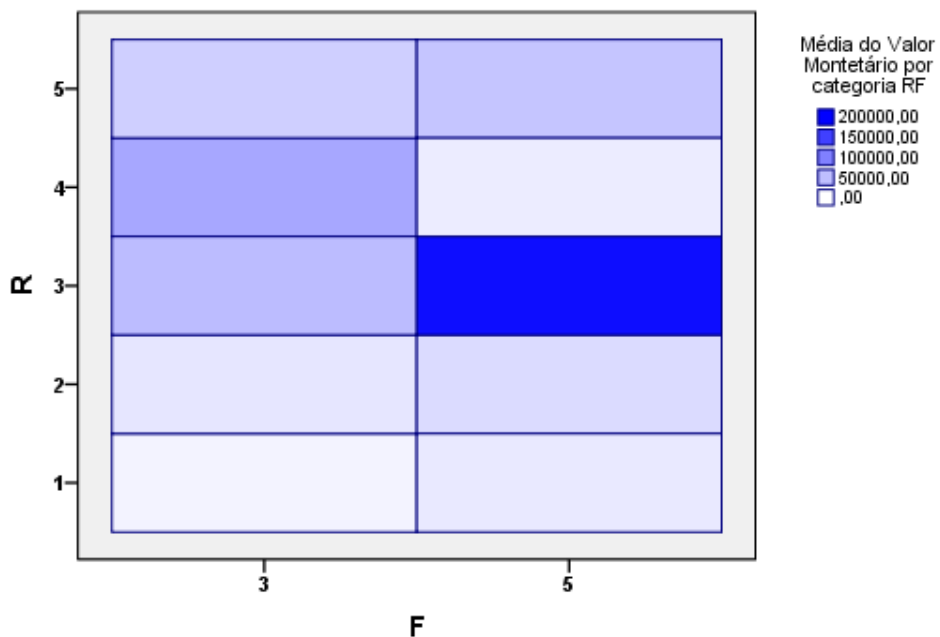


Figura 22: Mapa de segmentação.

Assim, tendo por base os valores apresentados na figura anterior observa-se que os valores mais altos encontram-se posicionados na recência igual a 3 e frequência igual a 5. Os clientes que compram várias vezes, gastam em média 200.000€. O ideal, era que os clientes se posicionassem na recência igual a 5 e frequência igual a 5.

Com base nesta análise e dado que se consegue verificar a distribuição dos clientes, a CCAV pode implementar estratégias que permitam ir de encontro às necessidades de cada segmento de clientes e como agir, desde os que apresentam scores mais elevados, bem como os que apresentam valores mais baixos e como passar estes para a posição mais elevada.

CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.

Tem-se verificado, que nos últimos anos, as instituições financeiras tem passado por grandes transformações, desregulamentação do setor, fusões, aquisições, avanço tecnológico, enfim uma variedade de acontecimentos.

Estas transformações, tem vindo a acarretar alguns custos e preocupações para as instituições financeiras, atendendo que o consumidor a cada dia que passa, se torna mais exigente, informado, crítico, menos tolerante com as empresas que não o reconhecem, sabe bem o que pretende.

Perante este cenário, as instituições financeiras vem-se obrigadas a desenvolver métodos de gestão estratégicos rigorosos, por forma a aumentar a sua participação no mercado, sustentabilidade, bem como para aumentar a satisfação e a retenção dos clientes.

Conquistar os clientes não é uma tarefa fácil, é necessário prestar um serviço de qualidade, ou seja, um serviço exemplar, para que este corresponda as expetativas do cliente, fazendo com que este fique satisfeito. Para alcançar a satisfação do cliente, torna-se assim essencial conhecê-lo previamente e esse conhecimento pode ser obtido através do estudo das suas características sociodemográficas e profissionais, bem como os valores que definem o seu perfil de consumo.

Uma das principais ferramentas de competição, utilizadas pelas empresas hoje em dia é a retenção de clientes. Não basta que o cliente esteja satisfeito com o serviço ou produto é necessário mantê-lo. Fidelizar clientes é cada vez mais uma das conquistas importantes para se manter uma boa *performance*. Fidelização não é uma ação isolada, trata-se de um processo contínuo e que exige muito trabalho, é um processo adquirido com o tempo e à medida que o consumidor vai aumentando o contato com os seus serviços, produtos ou marcas.

Os programas de fidelização, têm sido adotados com mais frequência pelas empresas, o seu objetivo de uma forma geral é o de atingir um nível de fidelização com os clientes que pertençam a um segmento mais lucrativo, potenciando-lhes um tratamento adequado, bem como o de conseguir maiores resultados nas vendas e redução dos custos com a atração de novos clientes. E, para não se perderem os clientes já fidelizados para a concorrência o ideal é oferecer-lhes com alguma coisa, tal como: promoção de preços, bônus, eventos, benefícios, etc...

Com a realização deste estudo, objetivou-se avaliar o grau de satisfação e fidelização dos clientes da CCAV.

Finda a investigação e como conclusões finais no que respeita a primeira hipótese de investigação (H₁: “É possível identificar um perfil dos clientes da CCAV”), constata-se que a maioria dos inquiridos são do sexo masculino, casados, com idades compreendidas entre os 14 anos e os 89 anos, sendo que a média de idade se situa nos 50,68 pontos, trabalham no setor serviços, são detentores do ensino básico, o seu rendimento mensal bruto é inferior ou igual a 500€ e o seu agregado familiar é composto em média por 2,53 pontos.

No que concerne a antiguidade do cliente, verificou-se que os inquiridos tem entre 11 a 15 anos de “casa”; visitam em média duas vezes por mês a CCAV; para além da CCAV são clientes de um outro banco; referem que vão continuar a utilizar os serviços da CCAV e que recomendam aos familiares e amigos os serviços da CCAV.

Da análise descritiva dos indicadores da fidelização, obtiveram-se resultados satisfatórios. Os inquiridos responderam que não se sentem forçados em ser clientes da CCAV, registando uma média de 4,26 pontos (0,538 desvio padrão). A média da análise varia entre os 4,26 pontos e os 2,31 pontos, obtendo-se uma média global de 3,61 pontos (0,30291 desvio padrão) o que ressalva de que os clientes são fiéis com a CCAV.

No que respeita à análise descritiva da componente satisfação, também se obtiveram resultados satisfatórios, sendo estes superiores aos da fidelização. A média dos resultados varia entre os 4,31 pontos (0,481 desvio padrão) e os 3,68 pontos (0,588 desvio padrão), auferindo uma média global de 4,076 pontos (0,34169 desvio padrão), o que revela que os clientes se encontram satisfeitos quer com os serviços, quer com os produtos e alternativas apresentadas pela CCAV.

A segunda hipótese de investigação (H₂: “Os clientes da CCAV encontram-se globalmente fidelizados”) verificou-se através das pontuações da fidelização que a escala varia entre os 11 e 28 pontos e que as pontuações acima dos 21 pontos são consideradas positivas, ou seja, 94,8% dos clientes inquiridos estão positivamente fidelizados. Ainda, através dos resultados obtidos para o teste aplicado, corroborou-se a segunda hipótese de investigação.

No sentido de validar a terceira hipótese de investigação (H₃: “Os clientes da CCAV encontram-se globalmente satisfeitos”), aqui a escala das pontuações varia entre os 44 e os 65 pontos e todas as pontuações acima dos 39 pontos, são consideradas positivas, sendo que 100% dos inquiridos encontram-se totalmente satisfeitos. Cruzando esta informação com o teste aplicado confirmou-se a terceira hipótese de investigação.

Para a quarta hipótese de investigação (H₄: “Existe uma associação entre as variáveis satisfação e fidelização”), foi possível observar de que existe uma relação positiva direta entre a fidelização e a satisfação, mas fraca (0,187), pelo que se valida a quarta hipótese de investigação.

A fim de dar resposta à quinta hipótese de investigação (H₅: “Existem diferenças por variáveis sociodemográficas relativamente ao grau de satisfação e ao grau de fidelização”), observou-se que a mesma não foi totalmente corroborada.

A sexta hipótese de investigação (H₆: “Existem diferenças por variáveis profissionais relativamente ao grau de satisfação e ao grau de fidelização”), foi parcialmente comprovada.

Com o intuito de medir a fidelização dos clientes da CCAV e para dar resposta a sétima hipótese de investigação (H₇: “Os clientes tencionam permanecer na Caixa de Crédito Agrícola de Valpaços”), verificou-se que a maioria dos inquiridos que responderam a esta questão, responderam que sim, que pretendem permanecer na CCAV, logo pôde-se validar a sétima hipótese de investigação.

E para a oitava hipótese de investigação (H₈: “Os clientes recomendam a Caixa de Crédito Agrícola de Valpaços a um familiar ou amigo”), verificou-se que os clientes inquiridos recomendariam a CCAV a um familiar ou amigo (98% dos inquiridos), assim também se valida a oitava hipótese de investigação.

Para dar resposta à nona hipótese de investigação (H₉: “Existe uma relação positiva direta entre o RMF e os graus de satisfação e de fidelização”) observou-se uma relação positiva direta entre o RFM e a variável satisfação, sem significância estatística e uma relação inversa existente entre a variável fidelização e o RFM, também sem significância estatística. Desta forma, não se comprovou esta hipótese de investigação.

No presente estudo, também se analisou o comportamento da média da fidelização e da média da satisfação com as variáveis: antiguidade do cliente; no último ano, quantas vezes visitou em média por mês a CCAV; para além da CCAV é cliente de quantos bancos; nos próximos 6 meses pensa em continuar a utilizar os serviços da CCAV; e recomendaria a CCAV a um familiar ou amigo.

No que respeita ao comportamento da média da fidelização e da média da satisfação com a variável antiguidade do cliente, observou-se para a fidelização que quanto mais recente for o cliente, mais elevada é a fidelização, o mesmo acontece para a satisfação, sendo que, aqui o cliente volta a encontrar-se satisfeito aquando tem mais de 16 anos de antiguidade.

Para a variável no último ano, quantas vezes visitou em média por mês a CCAV, registou-se que a fidelização é superior a 3,60 pontos até ao momento em que os inquiridos responderam que visitam a CCAV por mês entre 3 a 5 vezes, a partir daqui a fidelização diminui acentuadamente. Já para a satisfação se verifica o inverso, esta sobe a medida que os inquiridos aumentam o n.º de visitas mensais a CCAV.

Da análise do comportamento, com a variável para além da CCAV é cliente de quantos bancos, verificou-se que a medida que aumenta a quantidade do n.º de bancos, a fidelização e a satisfação diminuem, como era de esperar.

No que concerne a intenção de continuar a utilizar os serviços da CCAV, e a recomendação da CCAV, registam-se para a fidelização médias superiores a 3,61 pontos e para a satisfação a médias de 4,10 pontos, o que é bastante favorável.

Da aplicação do modelo RFM, e pela soma das suas pontuações, verificou-se que a escala varia entre os 3 e os 15 pontos, sendo que a partir dos 9 pontos, encontram-se os clientes mais lucrativos, ou seja, 92,4%, sendo os restantes 7,6% os menos lucrativos. Da análise descritiva para as variáveis

R, F e M, concluiu-se que as médias são superiores a 4,00 pontos e os valores encontram-se compreendidos entre um mínimo de um e máximo de cinco.

Do cruzamento da fidelização e da satisfação com as variáveis R, F e M, observou-se que a satisfação é superior à fidelização e esta é tanto maior, quanto mais recente for o cliente. Para a variável frequência, a satisfação também é superior a fidelização e esta atinge o seu auge (53,45 pontos) quando o cliente realiza entre duas a três compras. Já para a variável valor monetário, o cliente encontra-se satisfeito quanto maior for o valor monetário.

Do cruzamento da variável score fidelização com o score RFM constata-se que à medida que aumenta o RFM diminui a fidelização e é a partir do RFM 13 que se regista uma maior fidelização e se encontram os clientes mais lucrativos. Relativamente à variável score satisfação com o score RFM, observa-se que à medida que aumenta a satisfação aumenta ligeiramente o RFM e é no RFM 13 e 14 que se encontram os clientes mais lucrativos.

Tendo por base ainda o modelo RFM e analisando a segmentação que o mesmo produziu, verificou-se de um total de 242 clientes, 97,5% (236 clientes) posicionaram-se numa frequência de 3 pontos. Quando se apresenta a segmentação atendendo ao valor monetário médio observou-se que os clientes encontram-se posicionados na recência igual a 3 e frequência igual a 5, sendo que os clientes que compram várias vezes gastam em média 200.000€. Deste modo, a CCAV pode implementar estratégias que permitam ir de encontro às necessidades de cada segmento de clientes e como agir, desde os que apresentam scores mais elevados, bem como os que apresentam valores mais baixos e como passar estes para a posição mais elevada.

O presente estudo, é de certo uma mais valia para a CCAV, pois irá proporcionar-lhes informações úteis sobre comportamento de alguns dos seus clientes, bem como transmitir algumas sugestões que devem ter em linha de conta, com a finalidade de aumentar a satisfação dos seus clientes, transformando-os em potenciais clientes, ou seja, fidelizá-los.

Através da revisão da literatura, pode verificar-se que a qualidade do produto ou serviço esta estreitamente ligada à satisfação do cliente e lucros da empresa e que para níveis elevados de qualidade correspondem a níveis elevados de satisfação de clientes. Assim, deve a CCAV, elevar a qualidade dos seus produtos e serviços, personalizando-os para cada cliente, uma vez que cada cliente tem características e necessidades específicas diferenciadas, com o intuito de conquistar a sua satisfação e exceder as suas expetativas.

A CCAV deve também, apostar mais no marketing de relacional, pois este pressupõe a criação de um banco de dados contínuo, com todas as informações possíveis sobre o cliente, ou seja, um histórico, que permita traçar o perfil do seu cliente, por forma a satisfazer as suas necessidades, bem como conquistar mais espaço no mercado, determinar ameaças e oportunidades e diminuir os custos com a atração de novos clientes. No presente estudo, verificou-se que existem evidências significativas no que respeita a algumas variáveis sociodemográficas e profissionais, o que leva a concluir, que estas variáveis podem vir a influenciar na conquista da satisfação e fidelização dos clientes. A CCAV deve apostar num relacionamento de longo prazo, não basta agradecer o cliente

apenas na hora da compra. Deve também, elogiá-lo pela escolha feita, com alguma sinceridade, confiança, transmitindo-lhe credibilidade, criando assim, laços estruturais fortes.

Sabendo que, o sucesso da estratégia de fidelização do cliente, depende de toda a estrutura orgânica da instituição financeira, deve a CCAV apostar nas políticas de relacionamento com o cliente, pois é pelo atendimento que se reconhece uma empresa, sendo que este deve começar pela telefonista, passar pelos vendedores, pelos analistas financeiros, até ao topo da organização.

A segmentação dos clientes é também algo imprescindível para a CCAV, pois permite determinar quais os clientes a reter, de acordo com a sua lucratividade. Após isso, deve então apostar na adoção de programas de fidelização com o objetivo de recompensar o cliente, oferecendo-lhe alguma coisa, tal como: eventos, descontos promocionais, entre outros.

Sendo os serviços financeiros um serviço de natureza intangível, heterogéneo e difícil de avaliar, torna-se necessário que a CCAV aposte numa boa estratégia de comunicação, que realce os benefícios atribuir, para que os clientes possam perceber e reduzir o grau de incerteza.

Verificou-se que 98% dos clientes inquiridos, recomendam a CCAV a familiares e amigos, esta resposta é extremamente favorável para a CCAV, uma vez que o marketing boca a boca é gratuito e tem uma grande eficácia, pois constitui uma prática muito importante na divulgação e fortalecimento de uma marca em qualquer segmento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abreu, C. B. (1996). Serviços Pós -Venda: A dimensão esquecida do marketing. *Revista de Administração de Empresa*, 36 (3), 24-31. São Paulo.
- Albrecht, K. (1998). *Revolução nos Serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes*. (5ª Edição). São Paulo: Pioneira.
- André, C. A., & Garcia, C. (2011). *100 Anos do Crédito Agrícola em Portugal (1911 - 2011)*. Leiria: Imagens & Letras.
- Araújo, G. C., & Silva, R. P. (2003). Teoria da Satisfação dos Clientes. *Economia Pesquisa Araçatuba*, 5 (5), 141-148, março.
- Association, A. M. (2008). *New Definition for Marketing*. Chicago, IL.
- Bagozzi, R. (1980). *Causal Models in Marketing*. John Wiley, New York, USA.
- Ball, A. D., Coelho, P., & Villares, M. (2003). Focus on Customers International Symposium: A New Explanation for Customer Loyalty: an Application With the ECSI Model. PLS. Lisboa, Portugal, set.
- Barlow, R. (1992). Relationship Marketing: The Ultimate in Customer Services. *Retail Control*, Issue march, 29-37.
- Bejon, D.; Ennew, C., & Palmer, A. (1998). Trust, ethics and relationship satisfaction. *International Journal of Banking*, 16 (4), 170.
- Berger, A. (2003). The Economic Effects on Technological Progress: Evidence from the Banking Industry. *Journal of Money, Credit, and Banking*, 35.
- Berry, L. (1983). Emerging Perspectives on Services Marketing. American Management Association: Chicago, 25-28.
- Berry, L. (1995). Relationship Marketing of Services: growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 278-281.
- Berry, L. (2002). Relationship Marketing of Services: perspective from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing*, 1, 25-38.
- Berry, L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services: Competing Through Quality*. Free Press: New York.
- Bitner, M. J.; Brown, S. W., & Meuter, M. L. (2000). Technology infusion in service encounters. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), 138-149.
- Blomer, J., & Ruyter, K. (1998). One the relationship between store image, store satisfaction and store loyalty. *European Journal of Marketing*, 32 (5/6), 499-513.

- Bogmann, I. M. (2000). *Marketing de Relacionamento: Estratégias de Fidelização e suas Implicações Financeiras*. Nobel: São Paulo.
- Bolton, R. N., & Kannan, P. K. (2000). Implications of Loyalty Program Membership and Service Experiences for Customer Retention and value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), 95-108.
- Bretzke, M. (2000). *Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real com CRM*. São Paulo: Atlas.
- Brito, C. (1998). *O Marketing Virtual*. Comunicação apresentada nas VIII jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica. Universidade Portucalense: Porto.
- Brito, C. M., & Lencastre, P. (2000). *Os Horizontes do Marketing*. Editorial Verbo.
- Brito, C., & Ramos, C. (2000). *Comércio eletrónico: relação com parceiros de negócios*. Sociedade Portuguesa de Inovação. Porto.
- Brynjolfsson, E. (1996). The contribution of information technology to consumer welfare. *Information Systems Research*, 7 (3), 281-300.
- Buttle, F. (2004). *Customer Relationship Management: concepts and tools*. Elsevier Publications.
- CA (2011). Caixa de Crédito Agrícola Mutuo. Consultado em 18 janeiro de 2014, em <http://www.credito-agricola.pt/CAI/Institucional/EstruturadoGrupo/EmpresasParticipadas>,
- Cabo, P., & Rebelo, J. (2005). Why do Agricultural Credit Cooperatives Merge? The Portuguese Experience. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 76 (3), 491-516.
- Cardoso, M. S., & Filho, G. C. (2001). *CRM em ambiente e-business*. São Paulo: Atlas S/A.
- Chandhuri, A., & Holbrook, M. B. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: the role of brand loyalty. *Journal of Marketing*, 15, 81-94.
- Chaves, R., & Soler, F. (2004). *El Gobierno de las Cooperativas de Crédito en Españã*. Espanha: CIRIEC- Españã.
- Christopher, M.; Payne, A. E., & Ballantine, D. (1994). *Relationship Marketing*. (2ª Edição). Butterworth-Heinemann, Ltd.
- Constantinides, E. (2006). The marketing mix revisited: towards the 21st Century marketing. *Journal of Marketing Management*, 22, 407-438.
- Church, J., & Ware, R. (2000). *Industrial organization: a strategic approach*. McGraw-hill, Boston.
- Churchill, J. G., & Peter, J. P. (2003). *Marketing: criando valor para o cliente*. Saraiva: São Paulo.
- Cobra, M. (1992). *Administração de Marketing*. (2ª Edição). Atlas: São Paulo.
- Consoli, D. (2008). Systems of Innovation and Industry Evolution: The case of Retail Banking in the UK, *Industry and Innovation*, 15, 579-600.
- Cota, B. (2006). *Manual de Marketing de Serviços*. Universidade Lusíada. Editora: Lisboa.

- Cuthbertson., R. W., & Bell., R. (2001). The Purchase, Purveyor Loyalty Scheme Matrix: a loyalty scheme matrix; a loyalty scheme classification to help focus customer loyalty strategy and management. *Conference on research in the distributive trades, Tilburg*. Netherlands, 27-29.
- Czepiel, J. A. (1990a). Managing Relationship With Customers: a differential philosophy. In Bowen, D.E., chase, R. B. e Cummings, T. G (eds.). *Service Management Effectiveness*. Jossey Bass, Oxford.
- Czepiel, J. A. (1990b). Service Encounters and Service Relationship: implications for research. *Journal of Business Research*, 20, 13-21.
- D' Angelo, A., Schneider, H., Laran, & J. (2006). Marketing de relacionamento junto a consumidores finais: um estudo exploratório com grandes empresas brasileiras. *Revista Administração Contemporânea*, 10 (1), 2-14.
- Dantas, M., & Cavalcante. (2006). V. *Pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa*. Trabalho de graduação da disciplina Metodos e Técnicas de Pesquisa. Recife, PE: Universidade Federal de Pernambuco. Consultado em 22 de agosto de 2014, <http://pt.scribd.com/doc/14344653/pesquisa-qualitativa-e-quantitativa>.
- De Geus, A. P. (1998). Planning as learning. *Harvard Business Review*, 66, 70-74.
- Delgado, D. I. (2009). *Satisfação do cliente bancário: estudo em Cabo Verde*. Dissertação de Mestrado em Gestão Global. ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa.
- Desatnick, R. L., & Detzel, D. H. (1995). *Gerenciar bem é manter o cliente*. Pioneira: São Paulo.
- Diacon, S. R., & Ennew, C. T. (1996). Ethical issues in insurance marketing in UK. *European Journal of Marketing*, 30 (5), 67-80.
- Dick, A., & Basu, K. (1994). Customer Loyalty: toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 (2), 99-113.
- Dowling, G. R., & Uncles, M. (1997). Do Customer Loyalty Programs Really Work. *Sloan Management Review*, 38, 71-82.
- Drucker, P. F. (1999). Os novos paradigmas da administração. *Revista Exame*. (682ª Edição). 24 fev.
- Fornell, C. (1992). A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing*, 56 (1), 6-21.
- Fornell, C., Michel, D., Anderson, E., Cha, J., & Bryant, B. (1996). The American Customer Satisfaction Index: nature, purpose and findings. *Journal of Marketing*, 60, 7-18.
- Ghuri, P. K., & Kristianslund, I. (1995). *Research Methodos in Business Studies: A practical guide*. Prentice Hall: New York.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. Atlas: São Paulo.

- Gil, A. C. (2002). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. (4ª Edição). Atlas: São Paulo.
- Giltner, R., & Ciolli, R. (1999). *Rx for Segmentation*. *Banking Strategies*, 75 (6) 43-50.
- Goller, S. A. (2002). A new research agenda for business segmentation. *European Journal of Marketings*, 36 (1/2), 252-271.
- Gosling, M. (2001). *Estratégia de relacionamento no setor bancário Brasileiro: um estudo empírico*. Dissertação de Mestrado da Faculdade de Ciências Económicas. Universidade Federal de Minas Gerais.
- Gregor, W.; Boyle, K., & Lavayssiére. (1998). *Bancos de Relacionamento*. HSM Management. Bertrand. São Paulo.
- Grönroos, C. (1997). Value-Driven Relational Marketing: From products to resources and competencies. *Journal of Marketing Management*, 13, 407-419.
- Grönroos, C. (2001). *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*. 2nd Edition, John Wiley and Sons. New York.
- Grönroos, C. (2004). The Relationship Marketing Process: Communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19 (2), 99-113.
- Gummesson, E. (1987). The New Marketing: developing long-term interactive relationship. *Long Range Planning*, 20 (4), 10-20.
- Harrison, T. S. (2000). *Mapping Customer Segments for Personal Financial Services*. *Financial Services Marketing*. London: Editora Pearson Education Limited.
- Hewer, P., & Howcroft, J. B. (2000). Consumers channel adoption and usage in the financial services industry: a review of existing approaches. *Journal of Financial Services Marketing*, 3 (4), 344-358.
- Hill, M., & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hughes A. M. (2000). *Strategic Database Marketing*. New York: McGraw-Hill.
- Joseph, M. M., & Joseph, B. (1999). Service Quality in The Banking Sector: the impact of technology on service delivery. *International Journal of Bank Marketing*, 17 (4), 182-191.
- Kim, B.; Shi, M., & Srinivasan, K. (1997). Colluding Through Capacity Reduction: a rationale for frequent flyer program. *Working Paper*. Carnegie Mellon University. Pittsburg, PA.
- Kotler, P., & Andreasen, A. (1996). *Strategic Marketing for Non-profit Organizations*. (5th Edition). New Jersey: Pearson Education: Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Kotler, P. (1998). *Princípios de Marketing*. (7ª Edição). Livros técnicos e científicos. Rio de Janeiro: Editora S.A.
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. A Edição do Novo Milênio. (10ª Edição). São Paulo: Prentice Hall.

- Kotler, P. (2002). *Marketing Management*. Millenium Edition. A Pearson Custom Publishing. New Jersey.
- Kotler, P. (2006). *Marketing Management*. Pearson Prentice Hall: New Jersey.
- Kotler, P. (2008). *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. (5ª Edição). Atlas: São Paulo.
- Kotler, P. (2011). *Marketing 3.0: Do produto e do consumidor até ao espírito humano*. Lisboa: Atual.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1993). *Princípios de Marketing*. (5ª Edição). Rio de Janeiro, Prentice Hall: Brasil.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1998). *Administração de Marketing*. (5ª Edição). Atlas: São Paulo.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Princípios do Marketing*. (9ª Edição). Editora Prentice Hall: São Paulo.
- Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J. (1999). *Marketing for Hospitality and Tourism*. 2nd Edition. New Jersey, Prentice Hall International, Inc.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (1991). *Fundamentos de Metodologia Científica*. (3ª Edição). Rev. ampl. São Paulo: Atlas.
- Lara, P., & Casado, J. (2002). *Marketing Relacional*. Pearson Educación. Madrid.
- Lima, P. G. (2001). *Tendências Paradigmáticas na Pesquisa Educacional*. Dissertação de Mestrado em Educação. Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação, Campinas, SP.
- Lovelock, C., & Wright, L. (2005). *Serviços Marketing e Gestão*. Saraiva: São Paulo.
- Lovelock, C. e Wirtz J. (2006). *Marketing de Serviços: Pessoas, Tecnologia e Resultados*. (5ª Edição). Tradução de Arlete Smille Marques, revisão técnica de Edson Crescitelli. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Malhotra, N. K. (2006). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. Tradução Laura Bocco. (4ª Edição). RS: Bookman, Porto Alegre.
- Martins, E. F. (2006). *Marketing Relacional na Banca: A fidelização e a venda cruzada*. Vida Económica, Porto.
- Maroco, J., & Garcia-Marques, J. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4, 65-90.
- Mata, J. (2002). *Economia da Empresa*. (2ª Edição). Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa.
- McDonald, M. (2002). *Marketing Plans: how to prepare them, how to use them*. 5th Edition. Butterworth-Heinemann.

- Mckenna, R. (1992). *Marketing de Relacionamento: estratégias bem sucedidas para a era do cliente*. Campus: Rio de Janeiro.
- Mendes, R., & Ratanji, D. (2009). A Nova Era do Marketing na Banca. Percursos e Ideias, n.º 1, 2ª série. *Revista Científica do ISCTE*, Lisboa.
- Minadeo, R. (2008). *Gestão de marketing: fundamentos e aplicações*. São Paulo: Atlas.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58 (3), 20-38.
- Namorado, R. (2005). Cooperativismo: um horizonte possível. *Estudos de Direito Cooperativo e Cidadania*, 1, 1.
- Nasserzadeh, S. M., & Sohrabi, B. (2008). Customer satisfaction fuzzy cognitive map in banking industry. *Communications of the IBIMA*, 2, 151-62.
- Negretto, Ricardo J. (2007). Fidelização de Clientes Bancários: Marketing de Relacionamento com base na Estratégia da Lealdade. Trabalho de conclusão de Curso de gestão em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Oliveira, W. (2000). *CRM e E-Business*. Edições Centro Atlântico: Matosinhos.
- Oliver, R. (1999). Whence Consumer Loyalty, (special issue). *Journal of Marketing*, 63, 33-34.
- Owen, R. (1970). *Report to the County of New Lanark. A New View of Society*, Penguin Books. "Introduction" by V. A. C. Gatrell, pp. 7-81. Traducción española: Owen, Robert, *Una nueva visión de la sociedad* (el título que aparece en portada es *Nueva visión del mundo*). Barcelona: Hacer, 1982. La traducción del "Discurso" que se incluye en este trabajo corrige en numerosas ocasiones a esta edición.
- Palomo, R., & Valor, C. (2001). *Banca Cooperativa. Entorno financeiro y proyección social*. Unión Nacional de cooperativas de Crédito, Madrid, Espanha.
- Peppers, D., & Rogers, M. (1999). Is Your Company Ready for One-To-One Marketing. *Harvard Business Review*, January/February 151-160.
- Pires, A. (2012). *Sistemas de Gestão da Qualidade – Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria, Serviços, Administração Pública e Educação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pisharodi, R. M.; Angur, M. G., & Shainessh, G. (2003). Relationship Strategy, Effectiveness, and Responsiveness in Services Marketing. *Journal of Relationship Marketing*, 2, 3-22.
- Polidoro, E. J. (2006). *Satisfação e Fidelização de Cliente Bancário: O Marketing de relacionamento com base na lealdade dos clientes*. Tese da Faculdade VX de agosto, Socorro.
- Quivy, R. C. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva, Lisboa.
- Reichheld, F. F. (1993). Loyalty Based Management. *Harvard Business Review*, 71 (2), 64-71.

- Reichheld, F. F. (1994). Loyalty and The Renaissance of Marketing. *Marketing Management*, 2 (4), 10-17.
- Reichheld, F. F. (1996). *A Estratégia da Lealdade*. (2ª Edição). Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Reis, E. (1996). *Estatística descritiva*. (3ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Rexha, N., Kingshott, R. P., & AW, A. S. S. (2003). The Impact of The Relational Plan on Adoption of Electronic Banking. *Journal of Services Marketing*, 17 (1), 53-67.
- Reynolds, K., & Beatty, S. (1999). Customer Benefits and Company Consequences of Customer-salesperson relationship in retailing. *Journal of Retailing*, 75 (1), 11-32.
- Ricard, L., Préfontaine, L., & Sioufi, M. (2001). New Technologies and Their Impact on French Consumer Behavior: an investigation in the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*, 19 (7), 299-311.
- Rocha, T., & Veloso, A. (1999). *A Hora da Recompensa*. Cobra: São Paulo.
- Roberts-Lombard, M. (2009). Customer retention strategies implemented by fast-food outlets in the Gauteng, Western Cape and KwaZulu-Natal provinces of South Africa: a focus on something Fishy, Nando's and Steers'. *African Journal of Marketing Management*, 1 (2), 70-80.
- Rootman, C., (2006). *The Influence of Customer relationship management on the service quality of banques*. Nelson Mandela Metropolitan University.
- Senac. DN. (1997). *Qualidade em Prestação de Serviços*. Edição rev. ampl. Senac/DN/DFP: Rio de Janeiro.
- Sheth, J. N. (1996). Relationship Marketing: paradigm shift or staff? *Paper Presented at the Annual Meeting of the Academy of Marketing Science*. Miami, FL.
- Sheth, J., & Parvatiyar, A. (1995). Relationship Marketing in Consumer Markets: antecedents and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 255-271.
- Silva, D. P. & Gomes J. (2008). *Satisfação e Fidelização de Clientes: O Caso da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Amares*. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais, Universidade Fernando Pessoa, Porto.
- Silva, E. L., & Menezes, M. E. (2005). *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação*. (4ª Edição). Florianópolis: UFSC, 138. Consultado em 22 de agosto de 2014, <http://www.posarq.ufsc.br/download/metPesq.pdf>.
- Singh, J., & Sirdeshmukh, D. (2000). Agency and trust mechanisms in consumer satisfaction and loyalty judgments. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), 150-167.
- Skogland, I., & Signaw, J. (2004). Are Your Satisfied Customers Loyal? *International of Quality & Reliability Management*, 45 (3), 221-234.
- Somasundaram, T. N. (1993). Consumer Reaction to Product Failure: impact of product involvement and knowledge. *Advances in Consumer Research*, 20 (1), 215-218.

- Sousa, A. (2005). *Investigação em Educação*. Livros Horizonte: Lisboa.
- Souza, A. F. & Mello, C. B. (2009). *Características dos relacionamentos estabelecidos em diferentes contextos de serviços sob a ótica do consumidor*. Prod., São Paulo, Vol. 22, n.º 4, dez.
- Sudepta, P. (2010). Impact of Customer Loyalty Programs on Customer Satisfaction and Loyalty. *ICFAI Business School*, 6-29.
- Swift, R. (2001). *Customer Relationship Management: O Revolucionário Marketing de Relacionamento com Clientes*. (2ª Edição). Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Toledo, G. L. (1978). *Marketing Bancário: análise, planejamento, processo decisório*. Atlas.
- Tyler, E., & Stan Ley, E. (1999). UK Bank-Corporate Relationships: large corporate expectations of service. *Journal of Bank Marketing*, 17 (4), 158-172.
- Vavra, T. G. (1993). *Marketing de Relacionamento: aftermarketing*. Consultado em 14 de janeiro de 2014, <http://www.bretzke-marketing.com.br>
- Vieira, A. (2000). O Marketing e a Fidelização de Clientes. *Inforbanca*, 46, julho/setembro. Consultado em 27 de fevereiro de 2014, http://ifb.pt/publicacoes/info_46/artigos05_46.htm.
- Vuuren, T, Roberts-Lombard, M., & Tonder, E. (2012). Customer satisfaction, trust and commitment as predictors of customer loyalty within an optometric practice environment. *Southern African Business Review*, 16 (3), 81-96.
- Walker, A. S., & Waldman, D. (2008). Um Exame Longitudinal: alterações concomitantes na liderança de equipa e satisfação do cliente. *O Pessoal Psicologia*, 61 (3), 547-77.
- Walsh, G. E., & Wunderlich. (2008). Identification and Analysis of Moderation Variables: investigation the customer satisfaction - Loyalty Link. *European Journal of Marketing*, 42 (9-10), 977-1004.
- Whiteley, R. C. (1996). *A Empresa Totalmente Voltada para o Cliente: do planejamento à ação*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Yi, Y., & Jeon, H. (2003). Effects of Loyalty Programs on Value Perception, Program Loyalty, and Brand Loyalty. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31 (3), 229-240.
- Zeithaml, A., & Bitner, M. (2003). *Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente*. (2ª Edição). Bookman: Porto Alegre.
- Zeithaml, V., & Bitner, M. J. (2000). *Services Marketing: integrating customer across the firm*. 2 nd Edition. USA: Itwin Mcgraw-Hill.
- Zineldin, M. (2006). The Royalty of Loyalty: CRM, quality and retention. *Journal of Consumer Marketing*, 23 (7), 430-437.

OUTRAS FONTES CONSULTADAS

CA, Revista. (2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014), Grupo Crédito Agrícola.

Decreto de 1 de março de 1911.

Decreto n.º 5219/1919 de 8 de janeiro.

Decreto-Lei n.º 231/1982, de 17 de junho.

Decreto-Lei n.º 24/1991, de 11 de janeiro.

Decreto-Lei n.º 230/1995, de 12 de setembro.

Decreto-Lei n.º 320/1997, de 25 de novembro.

Decreto-Lei n.º 102/1999, de 31 de março.

Decreto-Lei n.º 142/2009, de 16 de junho.

Lei n.º 215/1914, de 30 de junho.

Lei n.º 51/1996, de 7 de setembro.

Portaria 30 de outubro de 1911.

Resolução A/RES/64/136, As cooperativas de desenvolvimento sociais de 1 de dezembro de 2009.

ANEXO



Anexo 1: Questionário Aplicado.

Exmo. (a) Sr. (a)

Sou aluna do curso de Mestrado em Gestão das Organizações a funcionar na Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTIG) do Instituto Politécnico de Bragança (IPB), ministrado no âmbito da Associação de Politécnicos do Norte (APNOR), e este questionário, para o qual peço a sua colaboração, tem por objetivo analisar o Índice de Satisfação e Fidelização dos Clientes da Caixa de Crédito Agrícola de Valpaços, no âmbito de um trabalho de investigação.

As respostas devem basear-se na experiência com o seu principal banco. Não há respostas certas ou erradas, apenas exprimem a sua opinião.

As respostas são anónimas e serão apenas alvo de tratamento estatístico. Está garantida a total confidencialidade dos dados.

O tempo estimado de preenchimento é de 10 minutos.

I – Perfil do Inquirido

Contribuinte nº _____

1. Idade: _____ Anos

2. Sexo: M F

3. Estado Civil: Casado Viúvo Solteiro Divorciado Outro

4. Habilitações Literárias: Ensino Básico

Ensino Secundário

Ensino Superior

Outro. Qual? _____

5. Principal profissão: _____

6. Setor onde trabalha: Agricultura/pesca

Indústria

Serviços

Outro. Qual? _____

7. Qual o seu rendimento mensal bruto (em euros): Entre 0 a 500€

De 500 a 1 000€

De 1 000 a 1 500€

De 1 500 a 2 000€

Superior a 2 000€

8. Nº de elementos do agregado familiar: _____

II - Fidelização

1. Há quantos anos é cliente da Caixa de Crédito Agrícola de Valpaços?

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

2. No último ano, quantas vezes visitou, em média por mês, a Caixa de Crédito Agrícola de Valpaços?

Um ou menos Duas vezes Três a cinco vezes Mais de cinco vezes

3. Para além da Caixa de Crédito Agrícola de Valpaços, é cliente de quantos Bancos?

Nenhum Um Dois Três Quatro Cinco ou mais

4. Nos próximos 6 meses pensa continuar a utilizar os serviços da Caixa de Crédito Agrícola de Valpaços?

Sim Não Não sei

5. Recomendaria o Crédito Agrícola de Valpaços a um familiar ou amigo?

Sim Não Não sei

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

	1	2	3	4	5
	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
6.1. Sinto-me quase que forçado em ser cliente da Caixa de Crédito Agrícola de Valpaços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.2. Ter produtos e serviços da Caixa de Crédito Agrícola de Valpaços é decisivo para continuar a ser cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.3. Há benefícios que eu perco se mudar de banco	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.4. É arriscado mudar de banco, porque não sei o que o outro me oferece	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.5. Se mudar de banco tenho de aprender o modo de funcionamento do novo banco	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.6. Gastaria tempo, teria custos e aborrecimentos, ao estar a abrir as minhas contas em outro banco	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.7. Os bancos são todos iguais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

III - Satisfação com a Instituição Caixa de Crédito Agrícola de Valpaços

1. É favor colocar um “X” entre Muito insatisfeito (1) e Muito satisfeito (5) em relação aos seguintes itens e de acordo com a sua opinião.

	1	2	3	4	5
	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Nem Insatisfeito, nem Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
1.1. Tempo de espera na Caixa de Crédito Agrícola de Valpaços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2. Simpatia/empatia dos colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3. Competência/Conhecimento técnico dos colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4. Reconhecimento dos colaboradores quando vou à Caixa de Crédito Agrícola de Valpaços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5. Confiança nos empregados da Caixa de Crédito Agrícola de Valpaços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6. Ajuda na resolução dos seus problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.7. Satisfação global da Caixa de Crédito Agrícola de Valpaços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.8. A Caixa de Crédito Agrícola de Valpaços satisfaz todas as suas necessidades em produtos e serviços bancários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.9. Alternativas da Caixa de Crédito Agrícola de Valpaços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.10. Competitividade dos produtos e comissões praticadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.11. Clareza da informação sobre produtos e serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.12. Imagem do seu banco	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.13. Importância que a Caixa de Crédito Agrícola de Valpaços lhe dedica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

O seu contributo foi muito importante, obrigada pela sua colaboração!

