



UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MOÇAMBIQUE

Faculdade de Educação e Comunicação

Estudo de Estratégias de Comunicação de Marketing na satisfação de clientes em  
Instituições Bancárias: uma análise ao Banco *Alfa*

Vanusa Patrícia Bruno de Morais Freitas

Doutoramento em Ciências da Comunicação  
Especialização em Comunicação e Marketing

Nampula, Julho de 2021

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MOÇAMBIQUE  
Faculdade de Educação e Comunicação

Estudo de Estratégias de Comunicação de Marketing na satisfação de clientes em  
Instituições Bancárias: uma análise ao Banco *Alfa*

Tese de Doutoramento apresentado à Universidade Católica de Moçambique para obtenção do grau de Professora Doutora em Ciências da Comunicação, especialização em Comunicação e Marketing.

Estudante: Vanusa Patrícia Bruno de Morais Freitas

Supervisor: Nelson Ribeiro; PhD

Co-Orientador: Nuno Goulart Brandão, PhD

Nampula, Julho de 2021

## Índice

DECLARAÇÃO DE HONRA .....	v
DEDICATÓRIA .....	vi
AGRADECIMENTOS .....	vii
LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS .....	viii
LISTA DE TABELAS .....	ix
LISTA DE FIGURAS .....	x
LISTA DE GRÁFICOS .....	xi
RESUMO .....	xii
INTRODUÇÃO .....	1
PARTE I – QUADRO TEÓRICO E CONCEPTUAL .....	9
CAPÍTULO I. CONCEITOS, ACÇÕES E NOVAS TENDÊNCIAS DE MARKETING.....	9
1.1 Conceitos e Mix de Marketing .....	9
1.2 Plano de Marketing Integrado .....	15
1.3 Novas Tendências de Marketing .....	28
CAPÍTULO II. ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DE MARKETING.....	34
2.1 Estratégias e Vantagens Competitivas .....	34
2.2 Análise Concorrencial .....	50
2.3 Sistema de Informação de Marketing (SIM).....	64
CAPÍTULO III. ATRACÇÃO, SATISFAÇÃO E VALOR DE SERVIÇOS AO CLIENTE.....	71
3.1 Perfil, Atracção, Retenção e Satisfação dos Clientes .....	71
3.2 Modelos de Medição de Satisfação de Clientes .....	85
3.3 Cadeia de Valor e Gestão de Relacionamentos.....	92
3.3.1 Canais de Marketing.....	99
3.3.2 Redes de valor .....	102
3.4. Qualidade no Atendimento e Prestação de Serviços .....	113
PARTE II – COMPONENTE EMPÍRICA.....	125
CAPÍTULO IV. DESENHO METODOLÓGICO.....	125
4.1 Tipo de Pesquisa.....	125
4.1.1 A Pesquisa quanto a abordagem.....	125

4.1.2 A Pesquisa quanto aos objectivos.....	127
4.2 Participantes da Pesquisa.....	128
4.3 Instrumentos de Recolha de Dados .....	129
4.4 Forma de Tratamento de dados de Dados .....	135
4.5. Limitações do Estudo .....	137
4.7. Considerações Éticas.....	138
4.8. Caracterização da Instituição do Estudo .....	139
<b>CAPÍTULO V. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>141</b>
5.1 Apresentação e Análise dos Dados Qualitativos.....	141
5.1.1 Acções de comunicação de marketing para satisfação dos clientes .....	141
5.1.2. Estratégias de comunicação de marketing .....	147
5.1.3. Percepção sa satisfação dos clientes .....	151
5.2. Apresentação e Análise dos dados Quantitativos .....	156
5.2.1 Caracterização Geral da Amostra dos Inquiridos .....	156
5.2.2 Apresentação dos Resultados dos Dados do Estudo .....	157
5.3 Reflexão sobre os Resultados obtidos no Estudo .....	180
5.3.1 Colaboradores do Banco .....	181
5.3.2 Servicos Oferecidos .....	183
5.3.3 Imagem do Banco .....	185
5.3.4 Valor Percebido .....	187
5.4 Respostas às questões de investigação .....	190
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>193</b>
Pistas futuras de investigação .....	195
Referências Bibliográficas .....	196
<b>APÊNDICES</b>	
<b>ANEXO</b>	

## DECLARAÇÃO DE HONRA

Eu, Vanusa Patrícia Bruno de Moraes Freitas, declaro, por minha honra, que a presente Tese foi elaborada por mim e que todas as fontes consultadas foram devidamente citadas no trabalho. Declaro ainda que a presente pesquisa nunca foi entregue ou apresentada em nenhuma outra instituição.

Vanusa Patrícia Bruno de Moraes Freitas

Vanusa Moraes Freitas

Nampula, aos 2 de Julho de 2021

## DEDICATÓRIA

*Aos meus queridos pais...  
Ilda Morais e António Bruno de Morais  
Por nunca desistirem de mim!*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, de todo meu coração,

À Deus por nunca me abandonar nesta jornada e manter a fé acima de qualquer escuridão.

Ao meu esposo e amigo, Gil Freitas, pelo amor incondicional.

À minha família.... Sem a vossa presença em minha vida, nada teria sentido!

Às minhas amigas por compreender as minhas faltas e reclamações, que não foram poucas, as ausências em todos os momentos e, acima de tudo, por apoiarem esta jornada que parecia não ter fim. Obrigada pela longa espera, sem nunca desistirem de mim.

Aos meus professores e orientadores da Tese, Professor Nelson Ribeiro e Professor Nuno Brandão, da Universidade Católica de Lisboa, pela paciência e confiança inabalável depositada a este ser humano, os ensinamentos e orientação para a produção de um trabalho de qualidade, digno de orgulho, meu eterno obrigado por tudo!

Aos meus colegas e pares da Faculdade da Educação e Comunicação, que se tornaram irmãos, pela força, inspiração, motivação, choros, tristezas e gargalhadas partilhadas, o meu eterno obrigado!

Aos meus mestres da vida, Pa. Arlindo Pinto, Professora Alice Nhamposse, Professor Narane Talaquichande e Professor Martins Vilanculos que orientaram e acompanharam a meu crescimento como estudante e como professora, posso, com orgulho dizer que a minha formação, inclusive pessoal, não teria sido a mesma sem vocês. Meu obrigado pelos ensinamentos, paciência e confiança.

À Universidade Católica de Moçambique pela oportunidade conquistada de me formar em todos os níveis académicos do Ensino Superior e pela resiliência de formar indivíduos na ciência, no conhecimento e na fé!

## LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

<b>ACSI</b>	<i>American Customer Satisfaction Index</i>
<b>AMA</b>	<i>American Marketing Association.</i>
<b>ATM</b>	<i>Automated Teller Machine.</i>
<b>CAF</b>	<i>Commun Assessment Framework.</i>
<b>CRM</b>	<i>Customer Relationship Management (Gestão de Relacionamento com o Cliente).</i>
<b>DGAEP</b>	Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público.
<b>GQT</b>	Gestão de Qualidade Total.
<b>iOS</b>	Sistema Operacional móvel da Apple.
<b>MSM</b>	<i>Marketing Strategy Making (Formação de Estratégia de Marketing).</i>
<b>MUSA</b>	<i>Multicriteria Satisfaction Analysis.</i>
<b>POS</b>	<i>Point Of Sale.</i>
<b>SAC</b>	Serviço de Atendimento a Cliente.
<b>SIA</b>	Sistema de Informação Administrativas.
<b>SIM</b>	Sistema de Informação de Marketing.
<b>SWOT</b>	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats.</i>
<b>USSD</b>	<i>Unstructured Supplementary Service Data (Dados de Serviços Não Estruturados)</i>

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Extratos de respostas sobre Atração e Retenção de Clientes .....	143
Tabela 2. Extratos de respostas sobre Perfil do Cliente do Banco .....	146
Tabela 3. Extratos de respostas sobre Actividades de Comunicação de Marketing .....	147
Tabela 4. Extratos de respostas sobre Periodicidade das Actividades de Comunicação de Marketing .....	149
Tabela 5. Extratos de respostas sobre Caracterização de Estratégia de Comunicação .....	150
Tabela 6. Extratos de respostas sobre Desempenho do Banco para criar Valor Percebido pelo Cliente .....	151
Tabela 7. Extratos de respostas sobre Avaliação da Satisfação do Cliente .....	153
Tabela 8. Perfil dos Clientes .....	156
Tabela 9. Idade dos Clientes .....	156
Tabela 10. Escolaridade dos Clientes.....	155

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estrutura hierárquica das Dimensões da Satisfação do Cliente .....	91
Figura 2. Mapa Conceptual da estratégia metodológica .....	134

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Anos como cliente do Banco .....	158
Gráfico 2. Como se tornou cliente do Banco .....	158
Gráfico 3. Serviços que conhece dentro do Banco .....	159
Gráfico 4. Serviços de dentro do Banco que está mais familiarizado .....	160
Gráfico 5. Serviços que conhece com recurso ao Telemóvel .....	160
Gráfico 6. Serviços com recurso ao Telemóvel que está mais familiarizado .....	161
Gráfico 7. Serviços que conhece com recurso a Internet Banking .....	161
Gráfico 8. Serviços de Internet Banking que está mais familiarizado .....	162
Gráfico 9. Preferência por Canal Bancário .....	163
Gráfico 10. Motivos da preferência dos serviços do Banco .....	164
Gráfico 11. Quem ensinou a usar os serviços do Banco .....	165
Gráfico 12. Colaboradores do Banco .....	166
Gráfico 13. Serviços Oferecidos .....	169
Gráfico 14. Imagem do Banco .....	172
Gráfico 15. Valor Percebido .....	176

## RESUMO

Empresas com foco no cliente, máxima atenção às estratégias de comunicação, aos desafios impostos pelo mercado e pela concorrência tornam-se mais resilientes. A pesquisa com o título “Estudo de Estratégias de Comunicação de Marketing na satisfação de clientes em Instituições Bancárias: uma análise ao Banco *Alfa*” levantou a problemática sobre como as acções e estratégias de comunicação de marketing usadas pela Instituição Bancária Alfa conseguem satisfazer seus clientes. O levantamento desta problemática foi motivada por tratar-se de um estudo a ser desenvolvido numa instituição bancária com muitos anos de experiência no mercado nacional e actualmente estar num ambiente competitivo de oferta de serviços similares. Como contributo científico, a pesquisa concorre para o estudo das práticas de comunicação e de marketing que ofereçam suporte ao banco para marcar seu diferencial competitivo. Do ponto de vista social, o estudo contribui com um melhor entendimento das estratégias de comunicação e marketing que a instituição bancária usa para reter seus clientes. Para dar seguimento, a pesquisa levantou o seu objectivo geral onde procura estudar as estratégias de comunicação de marketing da Instituição Bancária *Alfa* na contribuição da percepção de satisfação dos clientes. Para auxiliar, a pesquisa começa por identificar a acções e estratégias de comunicação de marketing desenvolvidas pela Instituição Bancária *Alfa*, descrever a criação de valor e reforço aplicado aos seus clientes e analisar o contributo das acções e estratégias de comunicação de marketing na percepção da satisfação dos clientes. A sua delimitação centra-se na região norte de Moçambique, mais concretamente na cidade de Nampula. O seu quadro teórico foca os conceitos e tendências de marketing, as estratégias competitivas de marketing, atracção, satisfação e valor de serviços ao cliente, modelos de medição de satisfação de clientes e gestão de relacionamentos de clientes. O desenho metodológico foi orientado por uma abordagem mista, que combinou métodos qualitativos e quantitativos. A metodologia qualitativa recorreu ao uso de entrevistas aplicadas a cinco gestores, devidamente codificados, da instituição bancária e a metodologia quantitativa recorreu ao uso de inquérito por questionário aplicado a uma amostra por conveniência de 358 casos. Os resultados indicam que as estratégias de comunicação de marketing usadas pela instituição bancária inicia com acções no mercado para conquistar clientes, através de eventos patrocinados, com capacitações dos colaboradores sobre atendimento aos cliente, segmentação de seus clientes para personalizar o atendimento e detectar fragilidades em suas acções, através de sistemas informáticos; a sua construção do relacionamento é desenvolvido através da assistência que a instituição bancária oferece no uso dos seus serviços e que as estratégias de comunicação de marketing usadas pela instituição bancária contribuem para a percepção da satisfação dos clientes porque eles reconhecem sua excelência nos serviços, a satisfação com os serviços oferecidos e com o relacionamento, desencadeando a incapacidade de romper com o Banco.

**Palavras-chave:** Estratégias, Comunicação, Marketing, Valor.

## INTRODUÇÃO

A evolução tecnológica e dos meios de comunicação demonstram um panorama mundial jamais visto. O mundo encontra-se num estado de globalização onde o indivíduo é chamado a participar, quer seja sozinho ou em grupo.

Ninguém fica à parte desta globalização e as organizações são convidadas a estar mais atentas, a evoluir na mesma velocidade para responder as expectativas do seu público-alvo. Isso implica o desafio e a responsabilidade em assumir este novo posicionamento. As organizações devem trabalhar em novas estratégias, em potenciais parcerias, aquisição de novos bens e serviços de suporte ao cliente para enfrentar as mudanças sociopolíticas e económicas da actualidade.

Um dos propósitos das organizações é oferecer bens e serviços de qualidade. Para que a qualidade desta oferta seja percebida pelo cliente, é necessário conhecer as suas necessidades assim com expectativas.

A crescente mudança que se tem observado a nível das organizações, no sentido de acompanhar o actual estado mundial, fortemente marcado por crise política e financeira, carrega consigo desafios no relacionamento com vários públicos, principalmente no relacionamento com os clientes.

O mercado globalizado, hoje em dia, mostra uma competitividade e concorrência tão forte que apenas organizações atentas às necessidades dos clientes se mantêm em pé e os clientes satisfeitos sabem onde buscar suas soluções.

Com a competitividade mais agressiva, os desafios e a dinâmica das organizações do sector económico são notórios, facto este que exige um esforço redobrado de comunicação, marketing e fidelização do cliente, de modo a responder suas necessidades e manter um posicionamento estratégico no mercado.

O valor de um cliente para uma empresa nunca foi tão alto como agora e as organizações nunca se viram numa pressão tão alta quanto na actualidade. Isso obriga as organizações a antecipar soluções de necessidades e desejos dos clientes.

O mercado actual oferece ás empresas várias possibilidades de interacção com os clientes, de forma a torná-los mais próximos do fornecedor, da empresa e dos serviços. Esta interacção oferece novas possibilidades de relacionamento com os consumidores, fornecedores e outros *stakeholders* de forma a cativá-los, conquistar e ligá-los á marca.

Hoje em dia, ter a garantia da satisfação do cliente não pode funcionar como um fator isolado e único elemento de sucesso. Cada cliente tem um conjunto de necessidades diferentes que precisam ser atendidas.

As empresas podem captar e conquistar clientes, podem também superar seus concorrentes, mas este processo obriga as empresas a estarem atentas à evolução no mundo dos negócios porque o cliente é a razão número um da sua existência.

As instituições bancárias não diferem seus processos de outras empresas de produtos ou serviços. Com a tecnologia avançada, atendimento e transacções por via das máquinas, a qualidade de serviços de recepção ao cliente passa a ocupar um lugar de destaque e diferenciação nos Bancos.

Todo cliente cria expectativa em relação aos bens e serviços oferecidos por um banco. Quando o cliente procura um banco para dar-lhe assistência no manuseamento das suas finanças, as expectativas desempenham um papel central que funcionam na busca e selecção do melhor banco. O cliente tende a escolher o Banco cuja promessa publicitada nos meios de comunicação social e digital é convincente.

A concepção das estratégias de marketing nos bancos deve espelhar a preocupação de dentro para fora, isto é, deixar de olhar para si mesmo e virar as atenções para o cliente. Esta posição assim se reflete porque os bancos vendem prestação de serviços em função do atendimento dos seus clientes e a sua existência depende da aceitação dos clientes.

O cenário actual mostra que toda oferta de bens e serviços tem concorrente. Embora as organizações estão cientes do seu dever em atrair clientes, continuamente, estas, por vezes, ignoram a importância de fazer uso de todas as estratégias ao seu alcance para reter e fidelizar o cliente.

Com grandes focos de crise financeira, as organizações se vêm num mundo de múltiplos desafios e de difícil consenso em saber qual deles é prioritário. A crise é uma situação que obriga a pensar

diferente, a tomar decisões jamais pensadas, força a activar a criatividade, a alterar a visão económica, mudar as leis do capitalismo e rever a visão empresarial.

A situação mais complexa de uma sociedade em tempo de crise é quando existe muita oferta semelhante. Neste contexto, o cliente é convidado a vivenciar experiências de bens e serviços semelhantes, mas com marcas diferentes. O exemplo concreto desta situação que hoje se assiste se atribui às instituições comerciais.

Realizar um estudo de estratégias de comunicação de marketing na satisfação de clientes em instituições bancárias merece atenção porque Moçambique encontra-se numa profunda crise económica, onde o Banco Central faz uma revisão de normas de procedimento aplicadas nos bancos, implementa novas diretrizes de actuação no país para garantir uma simetria de processos bancários em todas as instituições.

O estudo incide-se sobre a Instituição Bancária *Alfa*. Um banco comercial que nasce nos anos 90, de uma parceria estratégica entre um Banco europeu, actualmente a Instituição Bancária *Alfa*, e o Estado Moçambicano. Esta reestruturação conclui no início do século XXI fazendo da Instituição Bancária *Alfa* o maior banco a operar no mercado nacional. Após completar vinte anos de existência, no ano de 2016 contava com um milhão e quinhentos mil clientes.

Da revisão feita aos objectivos da Instituição Bancária *Alfa*, chama atenção o objectivo de melhoria da qualidade dos serviços prestados. Uma empresa atenta ao mercado tem sucesso quando procura melhorar os serviços prestados, e ninguém melhor do que o cliente para falar sobre o que está bem, mau ou precisa de melhorar.

A qualidade de serviços também precisa estar acompanhada de estratégias de marketing, uma vez que elas constituem a base dos planos desenvolvidos para alcançar os objectivos da empresa.

Do ponto de vista científico, a pesquisa pode contribuir através do estudo de práticas de comunicação de marketing que possibilita aos bancos a entenderem como fazer funcionar o marketing e marcar seu diferencial competitivo em um mercado em que existe grande oferta.

A pesquisa marca seu contributo social ao fazer perceber a essência das estratégias de comunicação de marketing como uma função organizacional que vai desde receber o cliente, atender suas

necessidades, completar a orientação do mesmo, até desenvolver informações de marketing e gerar lucro em um ambiente eficiente.

O objectivo principal de toda empresa com fins lucrativos é, claramente, vender e reter cada vez mais o cliente. Isto quer dizer transformar a população em público-alvo e, a partir deste, em clientes reais e activos.

O processo para transformar clientes potenciais em clientes reais é uma caminhada longa, e deve ser bem traçada. Isso implica um estudo de mercado, fazer a devida segmentação e buscar aquela que realmente vai se interessar pelo seus serviços, conquistar, fazer a melhor oferta e oferecer a melhor vantagem.

Quando uma empresa inicia a `todo vapor`, significa que já tem cliente para atender e satisfazer suas necessidades. Aqui o processo tem de ser criativo, porém metódico. Este princípio aplica-se também á instituições bancárias.

Oferecer serviços de qualidade, em instituições bancárias, á um cliente é mais do que velar pelas suas necessidades ou atender suas inquietações. O atendimento ao cliente é uma das fases cruciais no processo de venda e exige mais do que fazer o processo normal regido pela instituição. Os interesses do cliente de alta renda são semelhantes a dos clientes de renda padronizada. Suas preocupações se estendem às necessidades de investimento, produtos e serviços mais sofisticados e é neste momento em que o Banco se compromete em cumprir a promessa ofecerida no momento da oferta de seus serviços.

O Processo de criar e promover serviços, faz do marketing uma actividade crucial nos Bancos. Instituições bancárias que buscam aplicar os princípios de marketing ás suas estratégias empresariais têm maior probabilidade de sucesso no mercado.

O uso planificado de estratégias de marketing permite um maior destaque à marca da empresa. Promovendo essa visibilidade, as estratégias fazem com que o cliente se sinta mais próximo, mais curioso e mais inclinado a confiar na marca. Uma vez aderindo a marca, o marketing passa a ter a função organizacional de garantir a entrega de valor ao cliente.

Após uma reforma, em Moçambique, que obrigou a separar as funções comerciais do Banco Central, três bancos comerciais cobriam o cenário económico em 1991. Este cenário permitiu que,

ao desligar-se das actividades comerciais, o Banco passasse a ser o Banco Central da República de Moçambique, vulgo Banco de Moçambique.

Ao abrigo do Boletim da República, 4º Suplemento, Lei no. 15/99 de 1 de Novembro de 1999, explana que os bancos são instituições de crédito com a função de receber o público, efectuar operações de depósito, crédito, transacções por conta própria ou de outrem, consultoria e administração de valores, aluguer de cofre e guarda de valores.

Compete ao Banco Central da República de Moçambique, actual Banco de Moçambique, promover a correcta política monetária, o crescimento e desenvolvimento socioeconómico do país e disciplinar a actividade bancária.

As Instituições bancárias surgem na sociedade como uma solução para resolver questões financeiras básicas, tais como fazer depósito de dinheiro, fazer poupança e seguro, transferir ou fazer levantamento de numerários. Mas o básico já não é suficiente para o cliente. As instituições precisam de um diferencial claro, algo que ofereça uma personalidade única e que seja acrescida um valor emocional. Estes aspectos contribuem para a satisfação dos consumidores colocando-os fiel a marca.

Hoje, o processo de transacção monetária vai além das actividades básicas. Com as novas tecnologias o processo modernizou e o cliente pode fazer uso dos serviços bancários sem ter que se dirigir ao balcão. Assim, o depósito, a poupança, a transferência e o levantamento podem ser feitos na base de cheques, através dos computadores, *tablets*, *smartphones*, caixas automáticas (ATM), cartão de débito e de crédito.

Actualmente, apesar da crise económica que se faz sentir em todos os continentes, existe uma batalha concorrencial entre as instituições bancárias. Moçambique é um país que se encontra no meio da actual turbulência, e hoje conta com mais de vinte instituições bancárias a servir para diferenciados públicos e, por vezes, a atender o mesmo público. Estas instituições estão redistribuídas em bancos comerciais, bancos de investimento e bancos de desenvolvimento.

O grande desafio para os gestores bancários é de desenvolver estratégias de atracção destes públicos, e o maior desafio de todos é mantê-los satisfeitos como clientes de seus Bancos.

Com mais de duas décadas de experiência, a Instituição Bancária *Alfa* se vê num ambiente de grande competitividade. Embora tenha sido pioneira na introdução de serviços de ATM, POS (*Point of Sales* ou *Point of Services*), cartão de crédito e de débito, seus concorrentes entraram no mercado com essas facilidades e muito mais. Desta forma, reter seus clientes passou a ser alma do negócio.

Todo cliente da Instituição Bancária *Alfa* já foi um novo cliente um dia e, como mostra o seu historial de crescimento, o banco conta, actualmente, com mais de um milhão de clientes. Percebe-se que há um aumento na sua cota de mercado, mas a ênfase na aquisição de novos clientes tem um custo.

Na sua vasta lista de clientes nasce a necessidade de criar grupos, de acordo com as particularidades em comum, para tratar, de forma diferenciada, cada um deles. O modelo mais tradicional que os Bancos usam para agrupar seus clientes é de acordo com o seu investimento.

Com pouco ou muito investimento, no momento em que o potencial cliente, se torna um cliente real, o Banco deve recebê-lo e procurar dar todo tratamento diferenciado digno de o manter ligado á empresa. Mas isso pode não ser suficiente, o cliente pode não se sentir satisfeito com o atendimento prestado ás suas necessidades, com o relacionamento cliente e colaborador bancário, com os serviços existentes mas indispóníveis a ele. Estes elementos acabam ameaçando a satisfação do cliente e relacionamento entre banco e cliente.

É diante deste cenário que se questiona *Como as acções e estratégias de comunicação de marketing usadas pela Instituição Bancária Alfa conseguem satisfazer seus clientes?*

Para responder a questão de partida o estudo levantou um conjunto de objectivos onde procura estudar as estratégias de comunicação de marketing da Instituição Bancária *Alfa* na contribuição da percepção de satisfação dos clientes. Para subsidiar, a pesquisa começa por identificar as acções e estratégias de comunicação de marketing desenvolvidas pela Instituição Bancária *Alfa*, descrever a criação de valor e reforço aplicado aos seus clientes e analisar o contributo das acções e estratégias de comunicação de marketing na percepção da satisfação dos clientes.

Com a necessidade de se encontrar respostas para o problema levantado as questões de investigação que se propunham a saber quais e como são desenhadas as acções e estratégias de comunicação de marketing para aumentar a satisfação dos clientes; de que modo a Instituição

Bancária *Alfa* constrói o relacionamento com seus clientes, e de que forma as acções e estratégias de comunicação de marketing usadas pela Instituição Bancária *Alfa* contribuem para a percepção da satisfação dos clientes, serviram de orientadores na recolha de dados.

O Banco *Alfa* é uma Instituição financeira com mais de vinte anos no exercício de suas actividades. Durante este tempo abraçou a missão de oferecer serviços com qualidade e aceitar o desafio de partilhar o mercado com outras instituições que prestam o mesmo serviço.

A realidade que se pretende estudar envolve um público-alvo, inserido em um contexto financeiro turbulento, onde se procura analisar as relações e os possíveis factores que podem interferir no processo de relacionamento, criação de valores e entrega de serviços com sucesso.

O estudo faz uma abordagem com delimitação espacial virada para região norte de Moçambique, concretamente cidade de Nampula. A sua delimitação temporal está dentro do período referente a 2020. A escolha deste período é devido a explosão económica que a zona vivencia desde 2014, caracterizada por inaugurações de inúmeras agências bancárias concorrentes, grande crescimento na área de construção civil, novos empreendimentos para exploração de petróleo e gás natural, assim como aumento de taxa de importação de bens.

O foco temático centra-se nas estratégias de comunicação de marketing, mas dentro da sua variada área de abordagem, a inclinação é direccionada para marketing, concretamente sobre estratégias de marketing na retenção e satisfação de clientes.

A tese encontra-se estruturada em três partes, subdivididas em seis capítulos. Inicia com uma introdução onde faz-se apresentação da temática contextualizada, apresenta-se as motivações que justificam o estudo, a descrição da problemática, a pergunta de partida que direcciona a pesquisa, os objectivos do estudo, as questões de investigação e a delimitação da pesquisa.

A parte I do trabalho é composta pelo marco teórico, onde encontra-se a revisão da literatura sobre as temáticas que sustentam o estudo, agrupadas em três capítulos. O capítulo I é composto pelos conceitos, acções e novas tendências de marketing. O capítulo II aborda as estratégias competitivas de marketing. O capítulo III centra-se na atracção, satisfação e valor de serviços ao cliente.

A parte II do trabalho, que integra o capítulo IV, dedica-se a apresentação da metodologia de investigação usada. Faz parte deste componente o tipo de pesquisa seleccionada, com a devida

descrição da pesquisa quanto a abordagem e quanto aos objectivos, a descrição dos participantes entrevistados e inqueridos da pesquisa, a descrição dos instrumentos usados para recolha de dados, a forma do tratamento dos dados, as limitações apresentadas pelo estudo, as considerações éticas levadas a cabo ao longo do estudo e a caracterização do local de estudo.

A parte III do trabalho, que integra o capítulo V é a apresentação e análise de dados, onde as informações obtidas das entrevistas e inquéritos são apresentadas, analisadas e discutidas. Por último, apresenta-se a conclusão da tese com as principais discussões à luz das questões de investigação, assim como sugestões para futuras pesquisas na área de comunicação de marketing.

## **PARTE I – QUADRO TEÓRICO E CONCEPTUAL**

### **CAPÍTULO I. CONCEITOS, ACÇÕES E NOVAS TENDÊNCIAS DE MARKETING**

Este capítulo procura trazer as diversas abordagens sobre conceitos de Marketing, os elementos que fazem parte do Marketing mix, assim como a sua dinâmica dentro das empresas. Procura também apresentar o plano de Marketing desenvolvido pelas empresas, tal como o marketing integrado que demonstra as várias formas de abordagem aos clientes. Para fechar o capítulo faz-se uma apresentação das novas tendências em marketing na actualidade.

#### **1.1 Conceitos e Mix de Marketing**

As primeiras actividades de marketing iniciam no séc. XIX, com o propósito de criar, promover e fornecer bens e serviços úteis à sociedade. Neste propósito o marketing procurou transformar bens, serviços, experiências, informações e ideias em conceitos de benefício para o cliente.

A American Marketing Association (AMA) define o marketing como “actividade, conjunto de conhecimentos e os processos de criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral” (Kotler & Keller, 2013, p.3).

Este conjunto de conhecimentos e processos fez do marketing uma decisiva área que as empresas, um conceito que as empresas usam para crescer economicamente e garantir sua sobrevivência no mercado. Mas isso não invalida a importância das áreas de produção, pesquisa e contabilidade, o marketing funciona como suporte de melhoramento e escoamento do que é produzido.

Kotler (2000) define marketing como “um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros” (p. 30). Pode-se assim ver que proporciona um foco para o indivíduo que procura satisfazer a sua procura através de diversas ofertas.

O marketing não se limitou a dar suporte apenas às empresas, ele se espalhou por toda sociedade. De acordo com Kotler e Keller (2013) o marketing ajudou a melhorar a vida da sociedade com apresentação de novos produtos, melhoria dos existentes que, por sua vez, criou mais empregos e fez as empresas ficarem mais atentas ao impacto socialmente responsáveis de suas actividades.

Um regresso no tempo, em busca das origens do conceito de marketing, Shimoyama e Zela (2002) afirmam ser o resultado de estudos feitos em disciplinas das ciências sociais como Matemática e Estatística do campo dos números e Antropologia, Sociologia, Psicologia, Filosofia e Ética do campo da atitude e comportamento humano.

Apresentar o conceito de cada ciência pode conduzir a um melhor entendimento de como as áreas sociais podem convergir no conceito em análise. De acordo com Shiguti e Shiguti (2006) a Matemática é “a ciência que une a clareza do raciocínio à síntese da linguagem, originou-se do convívio social, das trocas, da contagem, com carácter prático, utilitário e empírico” (p. 1). Quanto à Estatística, teve a mesma origem, no convívio social, “é uma colecção de métodos para planejar experimentos, obter dados e organizá-los, resumi-los, analisá-los, interpreta-los e deles extrair conclusões” (Shiguti & Shiguti, 2006, p.1).

A outra área de estudo é a Sociologia. Robbins, (2005), afirma que é a ciência que “estuda o sistema social no qual os indivíduos desempenham seus papéis, ou seja, a relação das pessoas entre si” (p.11). Quanto a Psicologia, o mesmo autor afirma ser a ciência que “busca medir, explicar e, algumas vezes, modificar o comportamento dos seres humanos e dos animais” (Robbins, 2005, p.10). No que se refere à Antropologia é o “estudo das sociedades para compreender os seres humanos e suas atividades” (Robbins, 2005, p.10-11).

Olhando para a Ética, Japiassú e Marcondes (2001) afirmam que se trata da “parte da filosofia prática que tem por objetivo elaborar uma reflexão sobre os problemas fundamentais da moral (...) sentido da vida humana, os fundamentos da obrigação e do dever, natureza do bem e do mal, da consciência moral (...) do código de conduta consideradas como universalmente válidas” (p. 69).

Japiassú e Marcondes (2001) são unânimes em admitir a inexistência de um conceito uniforme sobre a Filosofia, pois esta ciência ganhou várias perspectivas ao longo dos séculos, mas afirmam que:

Atribui-se a Pitágoras a distinção entre a *sophia*, o saber, e a *philosophia*, que seria a “amizade ao saber”, a busca do saber. Com isso se estabeleceu, já desde sua origem, uma diferença de natureza entre a ciência, enquanto saber específico, conhecimento sobre um domínio do real, e a filosofia que teria um carácter mais geral, mais abstrato, mais reflexivo, no sentido da busca dos princípios que tornam possível o próprio saber (Japiassú & Marcondes, 2001, p.77).

Com os conceitos das ciências sociais apresentados, e analisando os elementos que compõem o conceito de Marketing, pode-se verificar que o seu processo de produzir para vender o que o cliente necessita, recorre à contagem como auxílio de um método sobre o que e quanto vai produzir. Procura ainda, conhecer o homem, seus valores, atitudes, cultura e como se relaciona, bem como compreender a motivação, a personalidade e emoções que estão por detrás de cada um dos seus comportamentos diante dos produtos e serviços. O Marketing recorre a meios que o permite entregar produtos e serviços com qualidade. Todo este percurso é feito com o objectivo primordial de atender as necessidades dos clientes.

Uma outra visão sobre o conceito de Marketing, apresentado por Jerome McCarthy, da *Michigan State University* (s/d cit. em Ries & Trout, 2009) remete-o para “atividades que buscam realizar os objetivos de uma organização, prevendo as necessidades do freguês ou cliente e dirigindo um fluxo de bens e serviços para a satisfação dessas necessidades, a partir do produtor para o freguês ou cliente” (p. 5).

O processo de oferecer aos cliente aquilo que satisfaz a sua necessidade levanta conceitos básicos como necessidades, desejos e demandas. Fazendo uma análise minuciosa a cada um destes elementos, observa-se que necessidades é toda a ausência sentida pelos seres vivos, que sem a sua satisfação não poderão sobreviver, é o caso da água, ar, roupa e abrigo. Quanto ao desejo, algo que deve ser fortemente distinguido da necessidade, “são carências por satisfações específicas para atender às necessidades” (Kotler, 2009, p. 27). Como se pode depreender, o ser humano, moldado pelo contexto onde habita, desenvolve desejos que nem sempre vão de encontro com as suas reais necessidades.

Quando se fala da demanda ou procura se refere a “desejos por produtos específicos, respaldados pela habilidade e disposição de comprá-los” (Kotler, 2009, p. 28). É a fase do processo onde o indivíduo, estando dotado de poder de compra vai adquirir os produtos ou serviços que possam satisfazer o seu desejo.

O último conceito levanta uma análise às várias orientações que chegaram a resultados diferentes de diversas empresas, como forma de fazerem chegar os seus produtos e serviços cliente final:

- i) Na *Orientação para a Produção*, as empresas partem do princípio que os clientes preferem produtos que possam ser encontrados em qualquer ponto de venda e a preços baixos. Na

base desta informação, a empresa, para tentar lucrar, vai produzir em quantidade, baixar os seus preços e alargar a distribuição (Shimoyama & Zela, 2002; Kotler, 2000).

- ii) Na *Orientação para o Produto*, as empresas partem do princípio que os clientes preferem produtos com melhor qualidade e desempenho. Na base desta percepção, as empresas concebem produtos com características e propriedades inovadoras. É tanto investimento feito que, quando o produto não satisfaz na mesma proporção ao cliente, a empresa se recusa a fazer modificações para ir de encontro às necessidades dos clientes (Kotler, 2000; Shimoyama & Zela, 2002).
- iii) Na *Orientação para as Vendas*, as empresas partem do princípio que os clientes não farão compras de livre e espontânea vontade. Eles precisam ser influenciados, pela empresa, a tomar a decisão de compra. A compra feita não será na base da satisfação dos clientes, pelo contrário, será para satisfazer as necessidades da empresa, que é vender o que já foi fabricado (Kotler, 2000; Shimoyama & Zela, 2002).
- iv) Na *Orientação para o Marketing*, guia-se pela estratégia de procurar perceber e saber qual é a necessidade e desejos dos clientes de forma a fazer uma entrega capaz de alcançar as expectativas do cliente, antes que a concorrência o faça (Kotler, 2000; Shimoyama & Zela, 2002).

Quando se fala da orientação para a produção, produto e venda observa-se um alto grau de falta de interesse e respeito pelas necessidades e desejos dos clientes. O foco é mais para a condição limitada que a empresa tem de fabrico, e ainda assim só se preocupa em fabricar mais e espalhar para diversos pontos de venda. A empresa procura se esmerar no produto, sem no entanto saber a opinião de quem vai aderir ao produto. E, por fim, praticamente, a empresa obriga o cliente a comprar o que não vai satisfazê-lo, por via de influências, de criação de necessidades não sentidas.

A orientação para o marketing ganha um outro centro, um caminho onde o seu foco vem de fora para dentro da realidade empresarial. Aqui, a primeira preocupação é o cliente, sem cliente não tem empresa. Sendo o cliente o elemento mais importante, as suas necessidades e desejos ganham destaque e são atendidas. Porque a empresa mantém o elo com o público-alvo, à medida que as necessidades e desejos alteram, pois, sendo o homem ser em constante mudança, também a empresa procura adaptar-se às novas necessidades (Kotler, 2000).

O marketing desempenha várias actividades, mas para permitir que as mesmas não fossem realizadas de forma aleatória, em 1960 McCarthy agrupou em quatro ferramentas, denominadas 4P's do marketing, que são *product*, *price*, *place* e *promotion*, isto é produto, preço, praça e promoção, respectivamente (Kotler & Keller, 2013). Kotler (1998) define os 4P's do marketing como "o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado-alvo" (p.97).

Cada uma destas ferramentas desempenha funções específicas, previamente desenhadas, de acordo com os objectivos e metas empresariais e, na maior parte das vezes, viradas para a lucratividade.

Uma outra visão apresentada por Kotler e Armstrong (1993), defende que o composto de marketing é "o grupo de variáveis controláveis de marketing que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo (...) e direccionar a demanda para seu produto" (p.29). Nesta óptica, a empresa tem o poder de gerir cada variável olhando sempre para o objectivo desenhado, a meta a ser alcançada e, principalmente, o cliente que se deseja atrair.

Com a intenção de não obedecer a uma ordem ou padrão sequenciado, pretende-se analisar o desempenho de cada variável do marketing mix.

O primeiro *P*, atribuído ao *Product*, *Produto* ou *Serviço*, objecto principal que gera as relações de troca entre as partes envolvidas. Ele pode ser oferecido em forma de bens tangíveis ou intangíveis para atender e satisfazer o consumidor. De acordo com Kotler (2000) existem alguns aspectos da estratégia de produto que podem influenciar o comportamento de compra do consumidor. Estes podem estar relacionados à novidade do produto, sua complexidade, sua qualidade percebida, a aparência física do produto, embalagem, as informações do rótulo e fácil manuseamento.

Para o caso de oferta de *serviços*, vista como uma acção ou esforço para agradar o consumidor, é o que acompanha a entrega do produto ao cliente. Na óptica de Oliveira et al. (2009), um serviço é um conjunto de actividades praticadas para atender e satisfazer a necessidade do consumidor, durante o atendimento, seja ele presencial, ou não. A intangibilidade, característica forte do serviço, impede o cliente de poder pegar, sentir ou cheirar antes de efectuar a compra.

O segundo *P* é atribuído ao *Price* ou *Preço*, isto é, a quantia monetária que se paga pelo produto ou serviço. "É definido através das expectativas de mercado, do ciclo de vida do produto, e sua valorização no mercado, bem como da necessidade do consumidor" (Borges, 2014, p.27). Este são

os aspectos que o cliente avalia antes de considerar se o preço é ou não justo. Pinho (2001) acrescenta que “é uma variável que pede a determinação de escolhas quanto à formação do preço final para o consumidor, alto, médio ou baixo, e das políticas gerais a serem praticadas em termos de descontos, vendas a prazo, financiamento” (p.35).

O terceiro *P* é atribuído a *Place* ou *Praça*, o local onde o produto ou serviço está disponível para ser apreciado e comprado. Esta variável remete aos aspectos ligados aos canais de distribuição, o armazenamento do produto, definição de intermediários. Segundo Alves, Jesus e Ulbanere (2014) “a praça ou distribuição de um produto no mercado tem um importante papel no mix de Marketing, pois é a partir da distribuição que o consumidor terá acesso à oferta do produto” (p.4).

O último *P* é atribuído a *Promotion* ou *Promoção*, isto é, a comunicação previamente preparada para divulgar a existência do produto ou serviço. Esta variável tem o objectivo de atrair os potenciais clientes para um diálogo e “divulgação das virtudes e benefícios da oferta feita através de publicidade ou outras técnicas promocionais” (Brochado et al. 2013, p.199).

Desta forma as variáveis procuram direccionar as decisões empresariais e as decisões de marketing de forma, aparentemente, simplificada. Brochado et al. (2013), acrescentam ainda que o destaque para este modelo se deve à coerência, uma vez que a decisão sobre uma das variáveis afetará as restantes.

No âmbito do enriquecimento que o marketing traz, os 4P’s, outrora lançados por McCarthy, passou a não representar mais o primeiro cenário. O marketing moderno oferece os 4P’s como *P* de Pessoas, *P* de Processos, *P* de Programas e *P* de Performance (Kotler & Keller, 2012).

As *Pessoas* representam os colaboradores, os afectados pelo marketing interno, que por sua vez vai garantir o sucesso do marketing da empresa. Os *Processos* representam todo o conjunto de actividades, regras e a organização ligada à gestão do marketing, uma subordinação que deve ser rígida em todos os momentos de geração e implementação de ideias que visam alcançar as metas do marketing dentro da empresa. Os *Programas* se incidem sobre os consumidores, isto é, fazer uso de todo um conjunto de tarefas de carácter digital ou presencial para que a promessa do que se oferece possa chegar ao consumidor, tal como foi concebido. Por último está a *Performance*, o desempenho da empresa a nível interno, a condição financeira, a identidade da marca, o investimento na pesquisa e desenvolvimento, e na capacidade de trabalhar com capital humano

dotado de competência; a nível externo, o reconhecimento da actuação na responsabilidade social, na obediência à lei e na prática do comportamento ético (Kotler & Keller, 2012).

Este novo cenário coloca mais desafios aos gestores e melhora, de forma poderosa, as ferramentas do marketing mix.

Outra importante contribuição, para a mesma temática, vem da Teoria de Marketing de Lauterborn que propõe os 4C's, em substituição à teoria de McCarthy. Os 4C's representam i) *Carência dos Consumidores*, necessidades e desejos a serem satisfeitos, o centro de todo o processo da actividade de marketing; ii) *Custo para o Consumidor*, valor, monetário e não monetário, o qual o consumidor está disposto a pagar; iii) *Conveniência do Consumidor*, local para adquirir o produto; e a iv) *Comunicação com o consumidor*, técnicas integradas para a formação da marca. (Brochado et al. 2013; Magalhães & Sampaio, 2007).

Estas propostas de alteração ao tradicional marketing mix serviram para demonstrar que as ferramentas desenhadas a nível empresarial mereciam uma análise profunda de várias variantes e, principalmente, o sentido que se dava a cada uma delas.

## **1.2 Plano de Marketing Integrado**

As actividades desenvolvidas pela comunicação de marketing encontram-se inseridas num ambiente em constante alteração. A todo o momento, sem velocidade calculada ou padronizada, altera-se as políticas económicas das sociedades, muda-se o hábito do consumidor, nasce uma nova cultura social. Cabe às empresas estarem preparadas para reagirem com sucesso a esta imprevisão que está no seu auge, propondo soluções que atendam às necessidades e desejos dos seus clientes.

Várias opções de caminho a percorrer são colocadas diante das empresas para que tomem as melhores posições, façam melhores escolhas e assim alcancem sucesso. O plano de comunicação de marketing e o marketing integrado são aqui analisados como as vertentes que colaboram para a criação de um roteiro para o sucesso empresarial.

### *i) Plano de Comunicação de Marketing*

A concepção de um plano de comunicação de marketing requer, à prior, a existência de um planeamento estratégico, para melhor se conhecer o ambiente que influencia as actividades da empresa e a realidade em que está inserida.

O Planeamento estratégico “permite às organizações desenvolver e manter seus objectivos, habilidades e recursos, sempre de acordo com as necessidades do mercado” (Shiraishi, 2012, p.36). Este conjunto de actividades envolve pessoas, departamentos e áreas de pesquisa que devem estar em harmonia no conceito de marketing que se pretende criar na empresa.

O Planeamento estratégico implica reflectir sobre como transformar em realidade, as ideias de marketing anteriormente formuladas. Como resultado, se espera um plano estratégico mestre, a longo prazo para cada divisão, que sirva de base para os planos mais detalhados de curto prazo. Esta concepção trabalha com o nível corporativo onde se define um plano estratégico que conduz a empresa e se define a quantidade de recursos a serem gastos em cada divisão; nível da divisão onde se concebe um plano sobre recursos a serem gastos nas unidades de negócio; nível da unidade de negócio onde se concebe o plano de cada unidade de negócio que possa identificar grupo-alvo e lucro; e o nível de produto onde se elabora um plano de marketing de acordo com as metas que se pretende atingir. (Steyn & Puth, 2000; Shiraishi, 2012).

Cada um destes planos conduz à concepção do plano seguinte, pode-se verificar assim uma hierarquia do planeamento que vai do geral ao específico, mostrando uma interdependência que chama a atenção para a existência de coerência e propostas realistas.

Para o plano de comunicação de marketing o alvo é o consumidor actual, um indivíduo sábio das suas economias, crítico nas suas selecções e escolhas, e que desenvolve a capacidade da flexibilidade de mutação das suas preferências. Desta forma, para uma empresa se afirmar no mercado deve estar atenta a estes sinais.

A existência do plano de comunicação de marketing vem da necessidade de prever todas as decisões e escolhas do cliente que pode colocar em causa as actividades de uma empresa. A construção de um plano de marketing depende do planeamento do marketing, isto é, planear, desenhar ou construir ideias com capacidade de se tornarem em acções concretas.

O planeamento é o mapa que indica o caminho ideal para o sucesso da empresa. Fazer um planeamento implica clarificar os objectivos, as metas, a visão, valores e missão da empresa. Esta é uma missão que precisa ser atribuída a um analista que fará o devido acompanhamento para garantir que, o que foi concebido é o que está a ser implementado e poder fazer correcções a possíveis falhas no seu processo (Voltan, 2017).

Na óptica de Chiavenato (1993) o planeamento é “a primeira função administrativa, por ser exactamente aquela que serve de base para as demais funções” (p.251). Kotler e Armstrong (1999) completam o conceito acrescentando que “o planeamento estimula a administração a pensar diante de forma sistemática, força a empresa a aguçar seus objectivos e políticas, leva a uma melhor coordenação de esforços e fornece padrões mais claros de desempenho” (p.23). O desenho das metas é em função do que se espera no futuro e assim pode-se calcular os esforços dos colaboradores em diferentes níveis da organização (Kwasnicka, 1995).

O exercício do planeamento deixa em evidência que não existe espaço para improvisos. É necessário construir pilares de métodos de controlo e supervisão dos objectivos e metas a serem atingidas.

O nascimento de um novo negócio, ou a sua manutenção no mercado, levanta a necessidade de desenho de acções de marketing, devidamente organizadas e registadas em um plano de marketing. Voltan (2017) afirma que “todas as acções de marketing adoptadas pela empresa precisam ser registadas, tenham sido essas acções positivas ou não, de forma que a empresa crie um histórico das acções tomadas” (p.8).

É importante perceber que o plano é o espelho do posicionamento da empresa, e a empresa, como tal, deve estar em consonância com suas metas e objectivos. O plano opera em dois níveis, o estratégico e o tático.

O Plano de marketing estratégico tem o objectivo de conceder formato aos produtos e serviços que possam ter as melhores oportunidades no mercado e trazer lucro à empresa. E o plano tático detalha as táticas de marketing-mix, isto é, como o preço, produto, promoção, praça e serviços serão seleccionados (Kotler, 2005; Lima & Carvalho, 2011).

Um plano de marketing é um documento oficial que apresenta o cenário actual da empresa e sua conjuntura envolvente. Nele constam decisões futuras ou posições estratégicas baseadas em

realidade actual que se reflecte na sua carteira de clientes, fidelização da marca e no comportamento de compra (Churchill & Peter, 2003; Westwood, 2008; Caetano & Rasquilha, 2010; Polizei, 2011).

A proposta do plano de marketing precisa partir do princípio que a situação actual descrita no documento é mutável. Quem concebe o plano tem a responsabilidade e tem de ter a sensibilidade de perceber a turbulência do mercado. Kotler (2005) e Polizei (2011) acrescentam que o plano de marketing colabora na racionalização do uso dos recursos existentes na organização e conta com a aceitação dos departamentos envolvidos nas actividades.

A construção de um bom plano de marketing deve contar com informação detalhada para convencer e conquistar toda a equipa envolvida, os accionistas e a gestão de topo da empresa. Não é um processo fácil. Necessita ter acesso a todas as informações, actualizadas, sobre todos os elementos descritos no plano que se pretende vender.

O desenvolvimento de plano de marketing precisa fazer uma análise interna da empresa. Procurar saber todos os factores internos e externos que podem afectar a sua área de atuação, conhecer o estado do seu produto ou serviço no mercado (Correia, 2016; Voltan, 2017).

Na construção do plano, encontram-se várias partes que juntas fazem do plano o que ele é. Seguindo as mesmas pegadas do plano estratégico mestre, as partes do plano de marketing são dependentes e sequenciadas, é algo que tem de ser sentido. Assim, a ausência de um elemento pode prejudicar todo o plano (Las Casas, 1999; Polizei, 2010).

A complementaridade dos elementos do plano de marketing mostram que, mesmo que seja elaborado por um especialista ou uma equipe, as peças devem encaixar-se na maior perfeição na medida em que se elabora, e permite, a quem é apresentado, um ângulo geral do que se pretende.

O caminho para o sucesso, proposto no plano de marketing, oferece também uma grande flexibilidade nas suas acções. Apesar de formal ele pode renovar a abordagem de marketing para produtos já disponíveis no mercado, apresentar argumentos para novos produtos ou criar planos para o desenvolvimento de um departamento dentro da empresa (Westwood, 2008).

A forma como desenhar um plano de marketing não é igual para todo tipo de porte de empresa, serviço ou produto. Cada uma das funções a serem desempenhadas deve responder a um conjunto

de questões redistribuídas em etapas. Deste modo, apresentam-se várias propostas de autores face às fases que cada plano de marketing deve conter, e, desde planos mais simplificados aos mais elaborados e minuciosos.

O plano de marketing mais simplificado é composto por 3 fases, i) Planeamento, ii) Implementação do plano de marketing e iii) Avaliação e controle (Gomes, 2013). De seguida vem o modelo de 4 fases: i) Definição; ii) Estratégia; iii) Implementação e iv) Avaliação (Torres, 2011). Bem como, o modelo composto por 8 fases: i) Missão do negócio; ii) Análise do ambiente externo; iii) Análise do ambiente interno; iv) Formulação dos objectivos; v) Formulação das estratégias; vi) Formulação dos programas; vii) Implementação; viii) *Feedback* e retorno. (Kotler, 2005; Shiraishi, 2012).

Por último, apresentam-se o modelo de 9 e de 12 fases. Quanto ao modelo de 9 fases integra: i) Sumário executivo; ii) Investigação ampla do mercado; iii) Análise SWOT e selecção de mercado-alvo; iv) Estratégia de marketing; v) Metas e objectivos; vi) Plano de acção; vii) Viabilidade financeira, viii) Controles e ix) Anexos (Westwood, 2008; Polizei, 2010). Por último tem o modelo de 12 fases é ordenado por: i) Estabelecimento de objectivos corporativos; ii) Análise do ambiente externo; iii) Análise do ambiente interno; iv) Análise SWOT; v) Fazer suposições; vi) Estabelecimento de objectivos de marketing, vii) Cálculos dos resultados esperados; viii) Desenvolvimento de estratégias ou planos de acção de marketing; ix) Elaboração de orçamentos; x) Escrever e comunicar o plano; xi) Usar um sistema de controlo e, por último xii) Rever e actualizar (Steyn & Puth, 2000; Westwood, 2008).

Fica assim evidente que as variadas propostas apresentadas respondem às questões imperativas da racionalidade dos elementos neles contidos que levam cada empresa a traduzir as suas oportunidades estratégicas de marketing.

Em primeiro lugar, a questão está ligada à definição da missão e visão da empresa na sociedade em que está inserida. É primordial explicar o motivo da sua existência aos potenciais clientes e até onde ela pretende crescer ou alcançar.

A missão da empresa tem como objectivo explicar a todo o público estratégico o intento generalizado do negócio, contudo duradouro. O papel da empresa deve propor um retorno lucrativo para a empresa declarando o tipo de produto ou serviço, o seu mercado de atuação, a renda

esperada e a estratégia de acção (Wright, Kroll, & Parnell, 2000; Polizei, 2010; Kotler & Keller, 2012).

Em segundo lugar está a análise SWOT, momento em que a empresa apresenta suas fraquezas internas, que podem ser de carácter técnico como de capital humano. Avalia-se as oportunidades de mercado e, simultaneamente, analisa-se o poder da concorrência assim como as regulamentações impostas.

Desenvolver um estudo microeconómico requer cuidado. A empresa precisa fazer um rastreamento sobre o desempenho dos gestores, colaboradores e clientes da empresa, sobre os recursos organizacionais, físicos e tecnológicos para tirar proveito delas e verificar até que ponto estão alinhados às estratégias de marketing. Na perspectiva macroeconómica, que é a análise externa, as atenções viram para todo e qualquer factor que pode afectar, de forma negativa ou positiva, o lucro da empresa. O primeiro elemento primordial é a capacidade de identificar boas oportunidades no mercado detectando suas necessidades tais como mercados mal atendidos e entendidos, serviços e produtos mal confeccionados ou novos, preços injustos, tendências culturais e evolução tecnológica. Entretanto, é preciso também estar atento às ameaças, compostas de um conjunto de factores legais, sociais, económicos, ambientais e culturais. Dependendo da área de actuação do produto ou serviço ficam iminentes possíveis limitações ou mesmo proibições (Polizei, 2010; Kotler & Keller, 2012; Gomes, 2013).

Em terceiro lugar está a etapa que integra a formulação de metas, objectivos e estratégia de marketing; e programas com o roteiro dos objectivos que conduzirão às metas pretendidas; o diferencial do produto ou serviço a oferecer, acompanhado das várias alternativas estratégicas.

O que se pretende alcançar? Esta é uma das questões básicas que se responde aqui e está intrinsecamente ligada à missão da empresa. O Plano precisa descrever metas claras, tais como ter a maior cota do mercado ou liderar a qualidade de serviços e produtos oferecidos. Esta intenção é compreendida por um conjunto de objectivos específicos que devem ser claros, mensuráveis e alcançáveis ao abordar a demanda e o potencial do mercado, a previsão de vendas, de participação e de baixo risco. (Las Casas, 1999; Polizei, 2010; Kotler & Keller, 2012; Gomes, 2013).

A estratégia de marketing faz das metas uma acção. Uma acção só pode trazer bons resultados se guiar-se de encontro às necessidades do mercado alvo. Tal só é possível com a ajuda do marketing

*mix*. O produto, na sua variedade, qualidade, estilo e embalagem vai criar o seu destaque; a aplicação do preço nos descontos, condições e prazos, em conjunto, podem formar a atratividade; o ponto de venda com facilidade de escoamento do produto aproxima os clientes e, por último, a promoção, uma forma de comunicar escolhida para atingir o público-alvo, despertar sua atenção e sensibilidade para levá-lo à compra (Polizei, 2010; Kotler & Keller, 2012).

Em quarto lugar está o cabimento orçamental do plano, uma proposta financeira realista de todos os gastos e, acima de tudo, prognósticos de lucros.

A descrição dos custos em volta de todas as necessidades apresentadas no planeamento deve ser clara e deve relatar o lucro que dela advém. Polizei (2010) e Richers (2000) chamam a atenção para o cuidado na harmonia e precisão dos valores de custo e lucro e na modalidade de apresentação dos mesmos, por se tratar de elementos que despertam atenção dos gestores.

Kotler e Keller (2012) reforçam que:

As projecções financeiras incluem previsões de vendas e de despesas e uma análise do ponto de equilíbrio. No lado da receita, elas mostram a previsão de volume de vendas por mês e por categoria de produto. No lado das despesas, mostram a previsão dos custos de marketing desdobrados em categorias. A análise do ponto de equilíbrio estima quantas unidades devem ser vendidas mensalmente para compensar os custos fixos mensais e os custos variáveis médios por unidade (p. 56).

Por último, o sistema de controlo de cada actividade desenvolvida no plano de forma a facilitar manobras contingenciais.

O ambiente externo está susceptível de mudanças, capaz de afectar os elementos, daí a necessidade contante de comparação entre a estratégia ideal, aquela descrita no planeamento e a real, o que está a acontecer no mercado. Este é o momento em que se chama a flexibilidade para possíveis mudanças no plano (Kotler e Keller, 2012; Shiraishi, 2012).

Portanto, com poucas ou muitas etapas cada plano de marketing pode alcançar as metas empresariais com sucesso, mesmo que seja em momentos diferentes. O importante a reter é a sequência lógica e realista de cada um dos modelos a ser aplicado, pois cada empresa é detentora de características próprias.

## *ii) Marketing Integrado*

O mercado tem mostrado às empresas que não basta desenvolver um serviço e disponibilizar aos que por ele procuram. A massa consumidora está dispersa e existe a necessidade de recorrer a diversos mecanismos para atingir aos clientes reais e potenciais. Recorrer aos meios de comunicação tradicional já não é suficiente, não satisfaz as necessidades do marketing actual.

O consumidor actual é bombardeado de informações a todo momento. Desde o amanhecer, em todos os canais existentes, a televisão em casa, o rádio do carro, *outdoor* nas avenidas, o jornal no escritório, em todas as redes sociais onde estão registados e até mesmo dos familiares, amigos e colegas. É muita informação para receber, seleccionar e assimilar. Fica evidente que a preferência do consumidor deve receber a devida atenção.

Numa era tão diversificada de meios e canais a usar para partilhar e trocar informações, as empresas precisam diversificar os seus canais de comunicação para atingir o público. Kotler e Keller (2012) sustentam que profissionais de marketing “devem ser criativos no uso da tecnologia mas sem se intrometer na vida dos consumidores” (p.512).

O uso de comunicação de marketing colabora para que as empresas se aproximem mais dos seus reais e potenciais clientes. Kotler e Keller (2012), afirmam que as empresas usam a comunicação de marketing para actualizar, influenciar e recordar aos clientes sobre a sua marca, produtos e serviços que vendem.

A comunicação de marketing permite à empresa informar sobre o que ela faz, como faz e onde encontrar o que vende. Para o cliente, a comunicação de marketing lhe permite-lhe identificar a empresa, conhecer o que produz, saber como usar e localizar seu ponto de venda. Como elo de ligação entre as partes está o mix de marketing, dividido em oito principais formas de comunicação, tais como: i) publicidade, ii) promoção de vendas, iii) eventos e experiências, iv) relações públicas e publicidade, v) marketing directo, vi) marketing interactivo, vii) marketing boca a boca e viii) vendas pessoais ou forças de venda.

O conjunto das oito formas de comunicação tem um adicional. Aliado a elas tem “o estilo e o preço do produto, a cor e a forma da embalagem, o comportamento e a forma de vestir do vendedor, a decoração da loja, a identidade visual da empresa” (Kotler & Keller, 2012, p.514). Todos os

aspectos que contribuem para o consumidor fazer a sua escolha e a empresa impulsionar as suas vendas.

Cada elemento do mix de comunicação de marketing tem uma forma peculiar de se apresentar, como se pode analisar de seguida.

i) A *publicidade* - é uma forma de persuadir e difundir ideias, serviços ou produtos em nome de uma empresa através de mídias tradicionais e digitais (Kotler & Keller, 2012; Cobra, 2015). Este conceito é reforçado por Pinho (2012), quando refere que a publicidade é “uma tentativa sistemática de influenciar atitudes através dos meios de comunicação de massa para uma acção determinada” (p.132).

Para a componente da publicidade, a difusão de uma ideia, produto ou serviço, sustenta a sua principal função que é criar desejo para levar à compra.

A publicidade é uma técnica de comunicação de massas paga com o poder de alcançar grande número de indivíduos e destacar aspectos de serviços e produtos que se possam diferenciar da concorrência (Sant`Anna, Rocha & Garcia, 2013).

Embora a publicidade procura divulgar o que as empresas oferecem, ela não vende e é parcial pois omite parte de toda caracterização que integra um produto, serviço ou ideia. Como técnica de comunicação, o desafio é tornar-se informativa, provedora de lucros e justificar a promessa nos atributos reais da marca.

ii) A *promoção de vendas* - a sua estratégia é agir através de estímulos para desencadear comportamento de compra nos consumidores. Na realidade é um conjunto de ferramentas de incentivo, de curto prazo, usadas para atrair novos consumidores, manter os fiéis e aumentar a repetição em quantidades, de compras da empresa (Lamb, Hair & McDaniel, 2004; Shiraishi, 2012; Kotler & Keller, 2012).

A ideia de incentivo proposto pelas empresas permite que se mude o preço ou valor percebido de uma marca, mas só por um curto espaço de tempo. Durante este período a empresa encoraja a fazer compras em grandes quantidades, não planeadas e a experimentar o produto ou serviço com muita quantidade armazenada (Shiraishi, 2012; Kotler & Keller, 2012).

As actividades desenvolvidas pela promoção de vendas são diversas, no entanto bem diferenciadas. As que são dirigidas ao retalho usam ferramentas de promoção empresarial que inclui desconto directo, concessão e mercadoria gratuita. As dirigidas à força de vendas usam feiras e convenções, concursos para venda e publicidades em brindes. Por último tem as ferramentas de promoção para o consumidor, que faz uso de amostras, ofertas de reembolso pós-venda, pacotes de desconto, brindes, programas de frequência, prémios conquistados em concursos, sorteios e jogos, recompensas por comprar o produto, experimentações gratuitas, garantias de produto, promoções combinadas e cruzadas, *displays* e demonstrações no ponto de venda (Kotler 2005; Shiraishi, 2012; Kotler & Keller, 2012; Ogden & Crescitelli, 2007).

Portanto, a diversificação, aqui apresentada, demonstra os desafios que a empresa tem, ao trabalhar com objectivos de curto prazo e procurar trazer resultados positivos.

iii) A realização de *eventos e experiências* é um momento onde o consumidor pode interagir com a empresa provedora de serviços ou produtos. A criação de evento e o convite às experiências são actividades complementares.

Na óptica de Meirelles (1999), o evento é:

Um instrumento institucional e promocional, utilizado na comunicação dirigida, com a finalidade de criar conceito e estabelecer a imagem da organização, produtos, serviços, ideias e pessoas por meio de um acontecimento previamente planeado a ocorrer em um único espaço de tempo com a aproximação entre os participantes, quer seja física, quer seja por meio de recursos da tecnologia (p.21).

Durante a realização de um evento, empresas e consumidores têm a oportunidade de trocar experiências e formar novas alianças. É um momento em que a empresa deve estar ciente do seu papel e dar a devida importância à sua actividade.

As marcas, produtos e serviços promovidos durante o evento faz com que as empresas se aproximem mais dos seus públicos, ficam em um ambiente distante da concorrência, têm um espaço para apresentar e solidificar a sua mensagem tornando-se memoráveis (Caetano & Rasquilha, 2010; Kotler & Keller, 2012).

As actividades desenvolvidas no momento do evento são diversificadas. Vai desde desporto, festivais e visitas e às artes e causas. Pode-se perceber que é uma nova abordagem ao consumidor e aliada a ela está a experiência.

A experiência feita pelo consumidor muda o modelo tradicional das trocas em marketing. O processo passa da entrega do produto ou serviço para o desenvolvimento de uma relação com o consumidor.

A experiência da compra deve ser maior que o acto da compra porque o consumidor não só pagará pelos atributos utilitários do produto ou serviço, mas também adicionará atributos emocionais e multissensoriais num ambiente de evento relevante a decorrer em tempo real, num processo de venda indirecta (Guido, Capestro & Peluso, 2006; Kotler & Keller, 2012).

Independentemente do espírito do evento e da experiência que se pretende demonstrar, todos os detalhes da sua preparação devem ser claros com objectivos relevantes pois a meta é o retorno do investimento.

iv) As *relações públicas*, é outro elemento que se destaca no mix da comunicação de marketing.

Na óptica de Kunsch (2003) as relações públicas são um processo contínuo e planeado para desenvolver um entendimento mútuo entre a empresa e seu diversificado público. Spínola e Brandão (2015), adicionalmente, argumentam que o processo faz com que a empresa influencie o seu público e vice-versa.

É de perceber que o verdadeiro sentido desta área é informar, mas também estar aberto a receber informações. Este exercício permite à empresa medir a sua imagem e se adaptar em momento oportuno sem que hajam conflitos com seus públicos.

As relações públicas ao serviço da empresa têm a missão de criar metodologias de trabalho assertivas, reunir toda a informação sobre a empresa, ser conselheira nas tomadas de decisões, ser ético, apresentar resultados, motivar todos os colaboradores e estabelecer uma comunicação constante (Spínola & Brandão, 2015).

v) A outra técnica é o *marketing directo*. Ele faz uso de um sistema interactivo de um ou mais canais directos ao consumidor para obter uma resposta imediata dos bens e serviços entregues em qualquer lugar (Stone, 1992; Kotler & Keller, 2012).

A estratégia de usar canais directos para persuadir o consumidor colabora no escrutínio dos clientes reais e potenciais e encaminhar determinada publicidade ou propaganda a públicos específicos.

Os canais directos não fazem uso de nenhum intermediário. Recorrem a diferentes formas de comunicação como a venda pessoal, *sites*, mala directa, telemarketing, marketing online contribuindo para vendas rápidas e muito lucro (Stone, 1992; Bolduan & Kraisch, 2011; Kotler & Keller, 2012).

A variedade de canais do marketing directo permite aos profissionais de marketing seleccionarem e desenvolverem produtos, fazerem um levantamento de toda matéria-prima e mão-de-obra necessária, e definirem canais de comunicação para o público. Neste processo é imprescindível que a criatividade esteja patente.

vi) Quanto ao *marketing interactivo*, mostrou ser um elemento que encurta as distâncias. Totalmente dependente da internet, Kotler e Keller (2012), afirmam que “as empresas podem enviar mensagens personalizadas que envolvam os consumidores por reflectir seus interesses e comportamentos específico” (p.582). No entanto, este procedimento deve estar atento à sua diversificação para não cair no erro do envio das mensagens se tornarem rotineiras ou aborrecidas capazes de gerar um final devastador (Borges, 2003).

O uso da internet como recurso de envio de mensagens incorre em custos para a empresa. A constante actualização dos produtos e serviços que se vende é necessária, mas também, por outro lado, benéfica pois permite à empresa medir e rastrear os visitantes, consumidores e aqueles que tendem a repetir a compra. Isto ajuda a criar uma boa base de dados de quem entra no *site*, redes sociais ou comunidades online criadas e geridas pela empresa, e o que os clientes lá procuram cada vez que acedem.

vii) O *marketing boca a boca* caracteriza-se por ser um canal interpessoal, em um encontro cara a cara, ou por meio de uma tecnologia usada para desenvolver uma conversa em tempo real. As vezes acontece espontaneamente com pouca publicidade, mas também pode ser administrado e facilitado (Schiffman & Kanuk, 1995; Kotler & Keller, 2012).

As pequenas empresas ganham muito ao usar este canal porque lhes permite desenvolver um estreito relacionamento com o cliente. Para empresas de grande porte, onde a quantidade e diversidade do público altera, a opção viável tende a ser a internet, através de *blogs*, fóruns e redes sociais, e, por sua vez desencadear o marketing viral.

Marketing viral é assim o processo de criar mensagens virtuais, poderosas sobre produtos e serviços que estimulam os consumidores a partilhá-las pela internet para incentivar outros consumidores (Sterne & Priore, 2000; Shiraishi, 2012; Kotler & Keller, 2012).

Não importa se a conversa é face a face ou usando o marketing viral, o certo é que a comunicação deve ser informal capaz de despertar a vontade dos consumidores em fazer a compra e falar sobre ela aos outros consumidores.

viii) As *vendas pessoais* ou *forças de vendas*. Fazer uma venda pessoal é criar um espaço para a comunicação pessoal. Ela requer esforço, habilidade e criatividade para apresentar o produto ou serviço, explicar sua funcionalidade e atributos básicos, suas vantagens que possam satisfazer as necessidades do cliente.

De acordo com Las Casas (1999), Moreira (2000), e Kotler e Keller (2012), e o vendedor tem de fazer mais do que só vender ou fazer a transação. As suas habilidades devem poder diagnosticar, dar assistência técnica, propor solução e gostar de se relacionar com as pessoas, isto é, saber ser, estar e saber fazer.

Quando uma empresa constrói e procura manter a força de vendas significa que tem custos com salários, comissões, subsídios, benefícios e especializações.

Os vendedores devem conhecer bem os seus produtos, clientes e regiões. Esse exercício implica dividir a força de vendas em equipas, quer seja força de vendas directa, trabalhar com colaboradores internos ou força de venda contratada, profissionais contratados apenas para representar a empresa na promoção dos produtos ou serviços (Moreira, 2000; Kotler & Keller, 2012).

Portanto, a soma destas equipas deve ter linguagem, postura e comportamento alinhados de forma a atender às estratégias de força de venda desenhadas e alcançar os objectivos específicos da venda.

As empresas são livres de conjugar as diversas formas de comunicação que possam fazer o consumidor imprimir a imagem da marca em sua memória, mas o impacto que se pretende deve ser idêntico. Esta posição é reafirmada por Kotler e Keller (2012), ao afirmarem que “as actividades de comunicação de marketing devem estar integradas a fim de transmitirem uma mensagem coerente e um posicionamento estratégico” (p.514).

Para garantir a coerência na mensagem transmitida a auditoria de comunicação é feita, levantando todos os contactos que os consumidores tiveram com os serviços, produtos e a marca. Estes dados permitem à empresa saber o que mais influencia o cliente e em que programa mais investir para construir um relacionamento com o cliente conduzindo-o à fidelização (Kotler e Keller, 2012).

Abraçar este conjunto de actividades de comunicação de marketing ajuda a impulsionar as vendas e a imagem empresarial de modo a permitir a construção de um património da marca valorativo e o fortalecimento da fidelidade dos clientes.

### **1.3 Novas Tendências de Marketing**

Nenhuma sociedade vive sem produzir as ferramentas necessárias para a sua subsistência, assim como nenhuma empresa sobrevive no mercado sem criar condições para a sua existência.

Ao longo dos anos, as sociedades sofreram graves e grandes alterações, especialmente no ambiente económico, tecnológico e ambiental. Ao mesmo tempo que isso acontecia também o marketing sofria, na sua forma de actuar, se apresentar e se manifestar.

Na verdade, o cenário de alterações e actuações nem sempre se manifestou assim. Shiraishi (2012), lembra que “antes havia a chamada Era Industrial, marcada pelas lojas abarrotadas, pelos anúncios espalhados por toda a parte e pelos grandes descontos. Bastante diferente da actual Era da Informação, que trabalha tudo de maneira direccionada, inclusive o marketing” (p.4).

O mercado consumidor, obviamente, o tomador de decisões e influenciador de tendências económicas, sociais, ambientais e políticas teve a sua cota parte nesta turbulência. Com uma grande lista de necessidades e desejos, com condições financeiras para pagar pela sua opção, tornou-se mais cauteloso, atento e exigente.

No cenário criado para o século XXI, tanto pelas alterações conjunturais assim como pelo consumidor, as empresas são desafiadas a se tornarem mais resilientes e a terem um retorno financeiro próspero. Nesse processo, o marketing desempenha um papel primordial e sempre procura se reinventar, desde o seu conceito à sua aplicação.

Entre vários papéis, o marketing precisa de soluções criativas, de ser empreendedor, gerar ideias, transformar ideias em projectos, abrir um empreendimento, se tornar profissionalizado, procurar formar equipas de profissionais com habilidades para apresentarem e venderem produtos e serviços. Precisa não só de se preocupar com vendas e resultados, mas também de se focar no consumidor e desenvolver mais contacto (Shiraishi, 2012; Kotler & Keller, 2012).

O marketing, década após década, vem mostrando as diversas fases do seu caminho perante o mercado, assim como o seu desempenho e aplicação.

O *Marketing 1.0*. era voltado para a produção em escala e para a oferta de produtos. Neste período a preocupação era oferecer um produto que estivesse ao alcance do desejo dos clientes, acoplado á qualidade e desempenho superior (Patriota, Vilar & Souza, 2009; Shiraishi, 2012; Kotler e Keller, 2012).

O mesmo pensamento foi partilhado por Kotler, Kartajaya e Setiawan, (2010) ao afirmarem que “o objectivo era padronizar e ganhar em escala, a fim de reduzir ao máximo os custos de produção, para que essas mercadorias pudessem ter um preço mais baixo e ser adquiridas por um número maior de compradores” (p.3).

Portanto, trata-se de uma fase em que se devia se vender a todo custo, recorrendo a estratégias de promoção e vendas agressivas para se conseguir escoar produtos armazenados que foram concebidos sem um prévio estudo de mercado.

A segunda fase sentida pelas empresas e o mercado é a do *Marketing 2.0*. Nasce na Era da informação, marcada pelo aparecimento de novos equipamentos, ferramentas, onde o homem é o centro de novas formações e especializações. É o momento mediático do surgimento dos celulares, cartões de crédito, publicações de opinião pela internet. O consumidor se encontra-se potenciado para escolher, reclamar, desenvolver e pagar aquilo que preencha a sua necessidade e desejo.

Para que as empresas respondessem tamanho nível de exigência é necessário os profissionais de marketing reconhecerem que “os consumidores de hoje são bem informados e podem facilmente comparar várias ofertas de produtos semelhantes. O valor do produto é definido pelo cliente. As preferências do consumidor são muitíssimo variadas” (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2010. p.3).

Fazer o produto desejado chegar ao coração do consumidor já não é um processo fácil. Se, por um lado o “velho” marketing iniciava com o fabrico do produto, sua embalagem, fazia a distribuição com sua publicidade para, no fim, chegar ao consumidor, por outro, o Marketing 2.0 devia trabalhar mais para segmentar o mercado, conhecer suas necessidades e desejos, saber que produto, a quem e onde vender. (Lamb, Hair & McDaniel, 2004; Pinho 2012; Kury, 2013).

A fase do Marketing 2.0 faz com que as empresas tenham uma orientação para o marketing, mais atentas aos desejos dos consumidores e suas constantes mudanças, mais conscientes dos seus concorrentes, seus pontos fracos e fortes, apostar em sistemas que lhes permite identificar as oportunidades no mercado e se preocupar em contruir marcas fortes.

A Era da informação agrega ao Marketing 2.0 novas tecnologias e técnicas de comunicação que permitem às empresas se aproximarem dos consumidores de todas as formas, mesmo que em diferentes espaços, ou tempo, e assim desenvolver “relacionamentos profundos e duradouros com todas as pessoas ou organizações que podem, directa ou directamente, afectar o sucesso das actividades de marketing da empresa” (Kotler & Keller, 2012, p.18).

Apesar de ser uma fase em que o consumidor pode escolher o que quer, ele é visto como alvo passivo, sem a plena capacidade de reconhecer as estratégias usadas para o levarem à decisão de compra (Gomes & Kury, 2013). Esta posição pode ser reforçada pelo marketing *push*, momento em que a empresa empurra o consumidor para a oferta e assim aumentar sua produção e gerar mais lucro.

O *Marketing 3.0* é a terceira fase vivenciada pelas empresas e o mercado. Os consumidores já não são tratados apenas como pessoas que só compram “(...) os profissionais de marketing as tratam como seres humanos plenos: com mente, coração e espírito” (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2010, p.4).

Hoje, com a crise política e económica que se faz sentir no mundo, as empresas testemunham a emergência de participarem na mudança de actuar mais na pesquisa, na segmentação, na informação para entenderem o que impulsiona o consumidor a realizar as suas opções de compra.

Comportamentos ligados à adesão de compra *online*, ritmo de trabalho mais acelerado, preocupação com o meio ambiente, protecção aos animais, protesto pela desigualdade,

policimento na qualidade da alimentação fazem do consumidor um ser mais atento ao que as empresas produzem, onde buscam sua matéria-prima e seu processo de venda.

Zenone (2006) frisa que:

Saber que a empresa apoia uma causa social não basta para que ela seja percebida de maneira positiva, pois hoje todos os aspectos que envolvem o processo de fabricação de um produto são acompanhados e avaliados pelo consumidor, desde sua origem e condições de fabricação até impacto do produto no meio ambiente, por exemplo (p.73).

No Marketing 3.0, os consumidores se preocupam-se com as gerações futuras e as empresas são apreciadas pelas suas abordagens quando se identificam com a necessidade de justiça ambiental, social e económica presentes na missão e visão empresarial.

Numa época em que a turbulência virou norma “o marketing 3.0 complementa o marketing emocional com o marketing do espírito humano” (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2010, p.4), e ganha importância na mente do consumidor porque ele sente que a empresa não está só preocupada em ter lucros, mas também em respeitar todos os valores, ético e moral, durante todo o processo de produção e venda.

A espiritualidade do Marketing 3.0 apresenta um cenário apreciado pelo consumidor pois ele é mais colaborativo, criativo e rico em tecnologia de informação. Estes elementos, juntos, contribuem para uma interactividade e conectividade entre consumidores, entre consumidores e empresas e entre empresas (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2010; Gomes & Kury, 2013; Ferreira & Agapito, 2017).

A presença constante da internet e da tecnologia derrubou barreiras linguísticas, culturais, económicas e eliminou fronteiras mundiais. O aceleramento e a transformação da nova etapa empresarial e de mercados fazem emergir o Marketing 4.0.

O panorama desenhado pelo *Marketing 4.0* é o da inclusão digital, com uma estrutura de poder multilateral e mais delatado, com jovens impulsionando a economia assim como mercados emergentes melhor direccionados.

Marketing 4.0 é a nova abordagem de marketing que reconhece a mutação das necessidades e desejo do consumidor e combina a interacção *online* e *offline* entre empresas e consumidores (Gomes & Kury, 2013; Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2017).

A nova jornada empresarial centra-se na era digital, proposto pelo Marketing 4.0. Já não importa a quantidade de publicidade divulgada sobre um produto ou serviço e usar uma personalidade para vender a marca. O consumidor vai sempre pesquisar porque a compra não é mais um processo isolado.

O mundo de hoje define-se como horizontal, inclusivo e social (Oliveira, 2004; Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2017). As empresas devem agir nesta linha de pensamento ou correm o risco de se tornarem obsoletas.

As empresas precisam de ser mais inclusivas para se conectarem mais com as comunidades de consumidores para desenvolverem um modelo de desenvolvimento. Isso lhes permitirá a criação de produtos vindos de ideias dadas pelos consumidores, para lhes serem, depois, proporcionados e vendidos. Podem, igualmente, realizar um co-marketing com os seus concorrentes, transformando-os em parceiros de alguns negócios com a partilha do mesmo público-alvo.

Não adianta ser exclusivo se as vendas estão estagnadas. Apostar na globalização do mercado e na divulgação dos produtos em várias plataformas *online* e mesmo em mercados emergentes pode ser um investimento lucrativo. A inclusão permite a união de vários sectores, promove harmonia na diferença e permite um comércio justo.

O ser social parte da premissa que todo o indivíduo é um ser social. As pessoas conversam, questionam, comunicam e partilham informações com familiares, amigos e colegas, e é nesse círculo social que se tomam decisões de compra.

Portanto, é evidente que a evolução do Marketing 1.0 para o Marketing 4.0 aumenta desafios aos profissionais de marketing. Apesar de a globalização ser a expressão que orienta a turbulência mercadológica, é preciso reconhecer que as quatro fases do marketing não estão todas presentes no mercado consumidor.

Para alguns mercados o Marketing 3.0 e Marketing 4.0 são tendências. Gomes e Kury (2013) referem que “os profissionais de marketing estão vivendo um momento onde eles precisam antever o que se busca e proporcionar essa transformação que terá impacto sobre a vida dos seres humanos” (p.8).

Em virtude do impacto e da abrangência das práticas no Marketing 1.0, 2.0, 3.0 e 4.0 alguns aspectos devem estar sempre em alerta. A saturação de mensagens deve ser tida em conta, pois, pode levar à indiferença dos consumidores e à falta de privacidade devido ao uso sofisticado de criação de banco de dados dos consumidores. Logo, urge um reforço da conduta ética de todos que criam, divulgam e vendem produtos e serviços.

## **CAPÍTULO II. ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DE MARKETING**

O presente capítulo pretende apresentar a fundamentação teórica que se debruça sobre o conceito de estratégia, sua formulação, implementação e o processo de controlo, assim como as estratégias de marketing desenvolvidas pelas empresas e as vantagens competitivas concebidas para obter o destaque desejado no mercado. Está patente também a análise dos concorrentes assim como o sistema de informação de marketing que orienta as empresas no desenvolvimento de bases de dados e sua atitude relacional com os seus consumidores.

### **2.1 Estratégias e Vantagens Competitivas**

O crescimento e a globalização das empresas estão profundamente ligados ao esforço para se manterem no mercado e conseguirem destaque na mente dos consumidores. A complexidade que se faz sentir no mercado faz com que os gestores e os profissionais de marketing idealizem seus projectos de demonstração sobre como se tornarem marcas reconhecidas na mente dos consumidores.

O ideal é perfeito mas a realidade é contingencial. É neste intervalo que os profissionais de marketing são desafiados a responderem ao mercado com estratégias que ofereçam confiança e promessa aos consumidores.

Falar de estratégia “é a arte de reunir o máximo de certezas para enfrentar incertezas” (Morin, 2006). Para Reis e Reis (2008) “é uma palavra de origem grega *strategos* que combina *stratos* (exército) com *ag*, (liderar) (...)” (p.87).

O conceito de estratégia no mundo empresarial foi adoptado para orientar a liderança do alcance dos objectivos e metas concebidas para o crescimento financeiro das empresas. Nesse momento o conceito evoluiu.

A primeira definição de estratégia, na sua forma mais alargada começa com Sanchez e Cantarero (2003), quando se referem a ela como “o meio através do qual a organização pode sustentar a sua continuidade e, ao mesmo tempo facilitar a sua adaptação a um ambiente em contínua transformação, adquirindo uma vantagem competitiva que permite um contínuo crescimento e desenvolvimento” (p.291).

As estratégias são referenciadas também como linhas administrativas que posicionam o produto, o preço, a distribuição e a promoção da empresa em direcção ao mercado, utilizando instrumentos, potencialidades e recursos competitivos para se aproveitar as oportunidades (Lima, Sapiro, Vilhena & Gangana, 2005; Reis & Reis, 2008; Kotler, 2009).

As linhas fundamentais do conceito variam, mas é recorrente em todas elas pautar os elementos do marketing mix como instrumentos a usar em busca de sucesso. Mintzberg e Quinn (2001) reforçam esta posição ao defenderem a concordância no conceito mas também falta de unanimidade quanto ao caminho a seguir. Contudo, estudos desenvolvidos em empresas no século XX acabam deixando de lado os compostos de marketing mix como estratégia (Gilmore, Carson & Grant, 2001; Naidoo & Urban, 2010). É um posicionamento aceitável pois cada empresa, diante do seu público-alvo e dos seus concorrentes, procura adoptar a melhor liderança seguindo uma linha administrativa que possa suportar a estratégia escolhida.

É preciso perceber que a estratégia escolhida não é estática, mas sim dinâmica porque ela deve ser reajustada ao contexto onde é inserida. Este processo faz com que a estratégia ganhe outro sentido.

Mintzberg (1996), Steyn e Puth (2000) oferecem várias formas para olhar a estratégia: i) a estratégia pode actuar como um *Plano*, manifestando-se como uma sequência de actividades intencionadas; ii) a estratégia pode ser uma *Direcção*, onde ela é vista como um esquema que direcciona o curso das acções em uma situação específica; iii) a estratégia pode ser uma *Posição*, isto é, enquadrar a empresa no ambiente do mercado; iv) estratégia pode actuar como um *Movimento*, onde a empresa escolhe movimentar-se da situação actual para uma outra determinada situação no futuro; v) a estratégia pode ser o *Propósito*, quando fornece um senso unificado do objectivo o qual todos os membros da organização podem referir. Por último, vi) a estratégia pode ser *Proactiva*, quando desenvolve a capacidade proactiva pra se adaptar às mudanças ambientais.

Como se pode depreender, a estratégia pode adoptar vários mecanismos de abordagem no mercado e todos eles são compatíveis, podendo actuar em conjunto ou separado. No entanto, de acordo com Steyn e Puth (2000), é preciso reter que a estratégia determina o sucesso ou fracasso no cumprimento dos objectivos e metas organizacionais.

A existência de uma estratégia para o sucesso empresarial passa pela formulação, implementação e controle da mesma.

i) A *formulação da estratégia* procura articular as estratégias de nível empresarial; as de unidade de negócio; e as funcionais. De forma minuciosa, esta fase procura identificar a missão da empresa, seus objectivos e metas a serem alcançadas assim como avaliar a necessidade de uma reestruturação empresarial, financeira e de portfólio. Cuida também do desenvolvimento das actividades que serão aplicadas, da análise do conjunto de oportunidades e ameaças do ambiente externo, das fraquezas e aspectos fortes da cultura e recursos da empresa (Wright, Kroll & Parnell, 2000; Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2000).

O processo de formulação da estratégia corresponde a descobrir o que a empresa pode fazer para captar as oportunidades do mercado, determinar a competência e o poder que ela tem e combinar as duas conduções de forma a encontrar um bom equilíbrio (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2000; Dickson, Farris & Verbeke, 2001).

Portanto, é uma fase crucial onde a formulação da estratégia para toda a empresa deve estar alinhada e intimamente ligada às actividades que a empresa vai desenvolver no mercado.

ii) A *implementação da estratégia* é quando se passa á acção propriamente dita. O processo de implementação é complexo. Pois ela envolve o capital humano que tem de desempenhar funções. Isso implica gerir um rol de atitudes e emoções de cada colaborador envolvido no procedimento.

Várias questões são reflectidas pelos gestores, entre elas está a análise das mudanças provocadas pelas estratégias dentro da empresa. Estas mudanças podem ser pequenas ou grandes, no entanto suficientes para fazer redistribuição de responsabilidades, tarefas, alteração de organograma e o tipo de hierarquia (Wright, Kroll & Parnell, 2000; Certo & Peter, 2005).

A segunda questão reflectida é a análise à estrutura organizacional. A maneira como uma empresa está estruturada influencia muito na promoção ou impedimento do sucesso. Deste modo existem dois tipos de estrutura: a formal que é composta de níveis de hierarquia; e informal, que é composta por uma representatividade de relacionamento baseado em interesse ou amizade. Porém, dentro da estrutura formal encontra-se uma diversidade estrutural. Ela pode ser alta, achatada, simples, funcional, esta última com crescimento horizontal e vertical; estrutura divisional, esta pode se apresentar por produto ou estrutura ou estrutura divisional geográfica. Encontra-se também a

estrutura multidivisional, estrutura de unidade estratégica de negócio, estrutura matricial e horizontal (Wright, Kroll & Pernell, 2000; Oliveira, 2009).

A existência das tipologias apresentadas exige dos gestores decisões muito bem estudadas sobre a implementação da estratégia porque o ideal é que a estrutura seja eficaz para o desempenho da estratégia.

Discussões ligadas à compactibilidade da estrutura com o perfil empresarial, com resultados das unidades de negócio, a existência, a mais ou a menos, de níveis hierárquicos permite uma coordenação maior, uma autoridade mais centralizada e um agrupamento adequado de actividades. Tudo isto faz parte da reflexão dos gestores pois é um momento demorado e complicado, exigindo deles habilidades conceptuais e liderança executiva (Wright, Kroll & Pernell, 2000; Mintzberg, Lampel, Quinn & Ghoshal, 2006; Almeida, 2009).

Portanto, uma atenção maior no crescimento da empresa, na sua diversificação de produtos, serviços e público-alvo; um diagnóstico adequado às necessidades da empresa e um controlo na política económica, assim como regulamentações, pode contribuir na selecção da estrutura ideal, mesmo que ela comporte vantagens e desvantagens.

Poder, liderança e cultura organizacional constituem, também, o conjunto de elementos de reflexão para os gestores. O poder existente dentro de uma organização permite influenciar o comportamento dos colaboradores para que a necessidade identificada seja satisfeita como planeado. No entanto, para exercer o poder atribuído a um gestor, ele precisa ter perícia, isto é, domínio das questões e problemas da empresa, assim como habilidade de resolvê-los. É preciso ter controlo sobre a informação. Toda a informação que circula dentro e fora da organização regula seu ambiente de trabalho, actua no controlo, facilita a motivação, possibilita a partilha de emoções e colabora na tomada de decisões. O gestor precisa também saber lidar com as incertezas, algo comum a todo o ambiente organizacional. A nível interno porque as actividades são desenvolvidas pelos colaboradores e estes podem obrigar a organização a criar rotatividade de capital humano por falta de elementos que colaboram no bom desenvolvimento das actividades. E a nível externo, ao enfrentar tendências sociais, governamentais e financeiras que variam de uma sociedade para outra (Wright, Kroll & Pernell, 2000; Almeida, 2009; Robbins, 2011).

Trabalhar com estas bases de poder pode não garantir o encontro de leis válidas para as estratégias, mas um caminho eficaz para encontrar respostas que a organização enfrenta e desta forma ter um desempenho satisfatório.

A liderança é outro requisito da implementação da estratégia. Ela exige a demonstração de gestão de cooperação dos colaboradores na realização de um objectivo previamente traçado. Embora a liderança seja sobre a implementação da estratégia, a modalidade do seu funcionamento é que ela seja uma liderança estratégica.

A liderança estratégica procura lidar tanto com o ambiente interno como com o externo, tornando-a mais sofisticada e complexa na quantidade de informação ao mesmo tempo que interage com vários sectores e funções sem uma supervisão directa das suas actividades (Wright, Kroll & Pernell, 2000).

Constata-se que este nível de exigência organizacional derruba todas as lideranças convencionais abrindo espaço para torná-la mais robusta e capaz de responder às mudanças ambientais frequentes assim como estruturas organizacionais complexas.

A complexidade das estruturas organizacionais acarreta desafios para a liderança. Dentro da empresa pode encarar mudanças na organização do trabalho, tanto a nível empresarial como na unidade de negócio, na contabilidade e portfólio da empresa, na expansão internacional do mercado e ampliação do uso de tecnologia avançada. No ambiente externo encara rivalidade global dos mercados, privatização dos sectores, desregulamentação, rivalidade por clientes e recursos, assim como a grande necessidade de se reajustar e ter grande desempenho (Wright, Kroll & Pernell, 2000; Oliveira 2009).

Com autoridade formal e adoptando um estilo de liderança transaccional ou transformacional, o importante é que os colaboradores entendam o que deve ser feito para facilitar a cooperação no que há para ser feito e o façam de modo positivo (Cameron, 2012).

A última questão reflectida na implementação da estratégia é a cultura organizacional. Todas as organizações necessitam que seus colaboradores se relacionem bem, sigam as regras e saibam como se comportar no ambiente organizacional. Isso só é possível se as organizações promoverem a cultura de bom convívio. Logo, cultura organizacional é um modelo de valores, crenças, padrões,

comportamento e rituais contínuos aceites e praticados pelos colaboradores de uma organização (Paschini, 2006; Robbins, 2011; Rocha, 2012).

O conjunto de elementos citados na cultura organizacional tem a potencialidade de afectar o desempenho da organização. Daí, a necessidade de os gerir para que a organização esteja em condições de se adaptar ao meio externo.

Aquilo que o fundador de uma organização acredita sobre o sucesso da empresa é a base da cultura organizacional. Mas, Wright, Kroll e Pernell, (2000), alertam que:

A cultura modifica-se com o tempo, à medida que muda o ambiente. A mudança ambiental torna obsoleta e até mesmo disfuncional a cultura de algumas empresas. Novos elementos da cultura devem ser acrescentados à medida que os antigos são descartados, para que a organização mantenha seu sucesso (p.324).

Na verdade, para evitar o risco de valores obsoletos é primordial conhecer a compactibilidade entre a cultura organizacional e a estratégia a ser implementada porque a cultura de uma organização tem de se adequar e apoiar a estratégia e, vice-versa.

Porque a cultura influencia o comportamento dos colaboradores, um conjunto de mecanismos é desenvolvido para que os líderes possam moldar a cultura e assim se enquadrar melhor: *1.º mecanismo* - é dar atenção sistemática ao que é mensurado e controlado dentro da organização; *2.º mecanismo* - são as reacções dos gestores aos incidentes críticos e crises organizacionais tais como queda nas vendas, mudanças de políticas governamentais desencadeando novas ou reforçando crenças e condutas de trabalho; *3.º mecanismo* - é o comportamento dos gestores em ambiente formal e informal, que obviamente comunica presunções aos colaboradores; *4.º mecanismo* - é composto de critérios para alocar recursos e recompensas, ou a remoção deles; e *5.º mecanismo* - é o critério para recrutamento, selecção e promoção dos colaboradores, assim como critério de demissão que mostram a clareza do que se incentiva e do que se sentencia no comportamento que se reprova (Certo & Peter, 2005; Schein, 2009).

A garantia de aplicabilidade deste conjunto de principais mecanismos da cultura organizacional depende do apoio de mecanismos secundários que a seguir se descreve: o *1.º mecanismo secundário* - está ligado à estrutura da organização que demonstra a forma como o gestor vai alcançar os seus objectivos e a modalidade de relação a ser desenvolvida entre áreas e colaboradores; o *2.º mecanismo secundário* - é o sistema e procedimentos organizacionais, que é

o conjunto de actividades principais rotineiras da empresa; o 3.º *mecanismo secundário* - é a concepção do espaço físico onde o gestor pode definir um conceito de áreas abertas ou com divisões, limitando ou aumentando o contacto entre colaboradores; o 4.º *Mecanismo secundário* - está ligado à origem de lendas, histórias, mitos sobre pessoas; e eventos importantes que vão simbolizar os principais valores da empresa; e o 5.º *mecanismo secundário* - está ligado às declarações formais sobre a filosofia da empresa com a intenção de se clarificar os principais valores da empresa (Wright, Kroll & Pernell, 2000; Schein, 2009).

Desta forma, o conjunto de mecanismos pode actuar como instrumento que vai permitir o líder mudar a cultura organizacional, estabelecer um exemplo para os colaboradores e garantir a implementação bem-sucedida da estratégia.

iii) *O processo de controlo da estratégia* é a última fase. Toda a actividade desenhada e implementada necessita de um controlo para garantir que o que foi desenhado é, na realidade, o que está acontecer.

Na óptica de Wright, Kroll e Pernell (2000), a fase do controlo consiste em:

Determinar em que medida as estratégias da organização são eficazes para atingir seus objectivos. Se os objectivos gerais e específicos não estão sendo atingidos como o planeado, a função do controlo é modificar as estratégias da empresa ou sua implementação, de modo a melhorar a capacidade da organização para atingir seus objectivos (p.339).

A supervisão desenvolvida neste processo encontra como desafio a definição de prazos. A sua variação vai de curto a longo prazo, e os mesmos não podem estar acima dos recursos técnicos e financeiros que a empresa dispõe para o processo. Mas sim, projectar prazos na base de um conhecimento profundo das capacidades da empresa.

Para garantir uma monitoria de qualidade, o controlo é desenvolvido seguindo um modelo composto por três etapas: 1.ª *etapa: medição do desempenho*, onde faz uma auditoria estratégica auxiliando-se nas medições qualitativas e quantitativas. A 2.ª *etapa: comparação do desempenho organizacional* com as metas ligadas à lucratividade, posicionamento no mercado, produtividade, liderança de produto, desenvolvimento e atitude dos colaboradores, responsabilidade pública e equilíbrio entre objectivos de curto e longo prazo. A 3.ª *etapa: determinação da acção correctiva*, seja ela simples ou complexa, mas o intuito é garantir o aperfeiçoamento do controlo e aumentar a qualidade dos instrumentos de medição. Para isso recorre-se ao sistema de informação no

controlo estratégico. Aqui os gestores buscam o apoio do Sistema de Informação Administrativas (SIA), uma funcionalidade informática que fornece informações sobre o desempenho da organização e ajuda na tomada de decisões (Wright, Kroll & Pernell, 2000; Rocha, 2012).

Portanto, neste decurso, se o desempenho é equivalente aos padrões, a estratégia não tem necessidade de passar por uma acção correctiva e o trabalho continua.

Uma vez analisado o exercício desenvolvido na formulação, implementação e controlo da estratégia empresarial, pode-se dizer que neste processo a empresa olha, de forma permanente, para o ambiente externo e interno sempre em busca de oportunidades e avaliando as fraquezas com o objectivo de sobreviver.

Para mergulhar no mercado e se tornarem resilientes, as empresas aplicam estratégias de marketing para darem vazão às suas metas lucrativas, necessidades dos clientes e responder a competitividade.

O conjunto de actividades mercadológicas desempenhadas pela empresa na entrega do valor ao cliente, que garante um destaque na mente do consumidor é conduzido pelas estratégias de marketing. A formação das estratégias de marketing é desenhada de forma criativa e com o objectivo de manutenção ou aumento da vantagem competitiva da empresa.

A estratégia de marketing é composta por sua formulação e implementação. Estes dois elementos são momentos dependentes. À medida que se compõe informações para sua formulação também trabalha-se na sua implementação por tratar-se de elementos que são postos em prática no mercado. Uma vez que o mercado não está num ambiente estático, sofre mutações, as duas fases vão-se moldando e adaptando-se consoante a necessidade. É nesta premissa que se encontra o modelo de Formação de Estratégia de Marketing, *Marketing Strategy Making* (MSM), de Menon, Bharadwaj, Adidam e Edison (1999). Modelo este que é desenvolvido ao mesmo tempo que se trabalha no processo estratégico (Toaldo, Joz & Luce, 2008).

Na estrutura do modelo de Formação de Estratégia de Marketing (MSM) pode-se observar que é composta de Antecedentes, Processo, Resultados e Variável de Controlo. De forma detalhada, os *Antecedentes* são formados por factores da organização, tais como sua estrutura e cultura que podem agilizar, ou não, a implementação da estratégia de marketing. No *Processo* encontram-se elementos ligados ao ambiente interno e externo, a abrangência na análise profunda da escolha das alternativas da melhor estratégia, destaque nas habilidades de marketing para se alcançar vantagem

competitiva no mercado, relação integrada entre departamentos, qualidade e comprometimento na comunicação, no capital humano e no consenso da estratégia escolhida (Menon, Bharadwaj, Adidam & Edison, 1999).

Como se pode constatar, os dois primeiros elementos do modelo fazem grande referência ao que foi analisado no desenho da estratégia empresarial, reforçando os procedimentos e os cuidados na selecção da estratégia.

Os *Resultados* demonstram deduções relacionadas com a criatividade da estratégia, o que se aprendeu com ela e seu desempenho no mercado. Por último, a *Variável de Controlo* é relacionada a factores como comportamento dos consumidores, tecnologia de ponta, concorrentes e inovação, que influenciam os resultados da estratégia (Menon, Bharadwaj, Adidam & Edison, 1999; Toaldo, Joz & Luce, 2008).

Em suma, as etapas descritas no modelo MSM retratam os recursos internos da organização que afectam as actividades da formulação e implementação da estratégia e condicionam os resultados que por sua vez dependem também das dimensões ambientais externas à organização.

A criatividade é um elemento que o modelo MSM apresenta como fulcral na formação e implementação da estratégia de marketing. Toaldo e Luce (2011), enfatizam ao afirmar que:

A criatividade inserida no modelo como elemento que propicia alteração de comportamento com a estratégia, em termos de inovação, leva, conseqüentemente, a uma influência positiva no processo de melhorias da organização, uma vez que com actividades criativas busca-se, continuamente, um aprimoramento do processo (Toaldo & Luce, 2011, p.12).

A criatividade, assim como a inovação, são aspectos desejáveis em organizações modernas. A criatividade implica transformar a ideia empreendedora de um indivíduo em ideia colectivamente aceite, e daí, organizar recursos para responder proactivamente ao ambiente sócio, económico, cultural e governamental.

As novas pesquisas sobre estratégias de marketing apontam a inovação em marketing como mecanismo de criatividade na gestão do marketing (Naidoo & Urban, 2010; Ensslin, Sarquis, Cittadin & Chaves, 2015).

Ensslin, Sarquis, Cittadin e Chaves (2015) afirmam que estes estudos “tratam do uso de novas tecnologias, Web 2.0, redes sociais, comunidades, marketing de colaboração, varejo virtual e investimentos em inovação” (p. 4).

Evidentemente, pode-se ver que, o que acontece é que o mundo empresarial segue rápido e quer manter-se conectado, próximo dos clientes e com propostas de benefícios maiores para satisfação das necessidades do mercado.

Toaldo e Luce (2011), ressaltam que “o estudo das estratégias de marketing, independentemente do nível a que se refira, oferece grandes condições para se obter sucesso com as estratégias implementadas, trazendo consequências salutaras aos objectivos organizacionais” (p.9).

Estratégias de marketing podem ser entendidas como um guião bem elaborado para servir de suporte aos objectivos da organização.

Na óptica de Kotler e Armstrong (2003), a estratégia de marketing:

É a lógica de marketing por meio da qual uma empresa espera alcançar seus objectivos de marketing. Ela é constituída de estratégias específicas para o mercado-alvo, o posicionamento, o mix de marketing e os níveis de despesa com o marketing. Nesta secção, o planeador explica como cada estratégia responde às ameaças, oportunidades e questões essenciais descritas anteriormente no plano (p.49).

Constata-se que o conceito faz menção da inclusão das estratégias de marketing no planeamento estratégico da organização, transformando as estratégias em ferramentas capazes de se adaptarem para poderem responder aos diversos ambientes.

As estratégias de marketing compreendem as decisões necessárias para determinar como usar, de forma simultânea, os compostos do marketing mix. Estas são as variáveis que a organização tem poder de controlar e modificar de acordo com as suas necessidades, cooperando na definição do produto, canais de distribuição, preços, marcas e mensagens a serem desenvolvidas para o alcance das metas (Fisk, 2009).

A definição de uma boa estratégia de marketing acarreta a responsabilidade de conhecer o sector em que se actua, assim como concorrentes actuais, seguimentos do mercado escolhidos, o posicionamento colocado e o marketing mix. Para alcançar esta posição e fazer com que a estratégia de marketing vá de acordo com as necessidades e desejos dos clientes, uma diversidade de factores devem ser avaliados com vista a colocar a empresa em vantagem competitiva.

Quando se fala em estratégias de marketing é evidente o surgimento de vários tipos, pois cada um tem a sua finalidade e mecanismos de actuação. Porter (1986), concebe um pacote de estratégias genéricas baseadas em *Liderança de custos*, *Diferenciação* e *Foco*. Para Caetano e Rasquilha (2010), as estratégias apresentam-se em dois tipos: *Concorrenciais* e *De Desenvolvimento*.

De forma a diferenciar as estratégias, uma descrição é apresentada para entender suas formas de actuação para obtenção e manutenção de vantagem competitiva.

i) *A estratégia de Liderança de custos* acontece quando uma organização formula custos baixos dos seus produtos, no sector onde actua. Este mecanismo torna-se possível ao fazer uso de políticas que direccionam a organização. Outro condicionalismo ligado a esta estratégia é a experiência acumulada da empresa que deve condicionar economia de escala e redução de custos (Porter, 2005; Reis & Reis, 2008).

ii) *A estratégia de Diferenciação* é considerada como aquela que “a organização se diferencia da concorrência quando oferece singularidade e valor” (Reis & Reis, 2005, p.192). A busca pela diferenciação em relação aos concorrentes pode ser na marca do produto, no *design* da embalagem ou mesmo na assistência personalizada.

A Diferenciação destaca-se por ter um toque de sofisticação na qualidade, no acesso e na imagem da marca, purificação privilegiada do mercado-alvo, assim como uma especialização destacada na oferta (Reis & Reis, 2008). No entanto, esta estratégia só atende um número menor de clientes, tornando inviável maior participação no mercado.

Para não perder sua margem de competitividade, ao adoptar a Diferenciação, Reis e Reis (2008) sustentam que a organização passa por etapas que compreendem:

Determinar quem é o verdadeiro comprador; identificar a cadeia de valores do comprador e o impacto da organização sobre ela; determinar os critérios de compra do comprador; avaliar as fontes de singularidade (existentes e potenciais) na cadeia de valores da organização; identificar o custo de fontes de diferenciação existentes e potenciais, escolher uma configuração de actividades que, em relação ao custo, crie a diferenciação mais valiosa para o comprador; testar a sustentabilidade da estratégia de diferenciação escolhida, reduzir o custo em actividades que não afectem as formas de diferenciação escolhidas (Reis e Reis, 2008, p.195).

iii) *A estratégia de Foco* concentra todos os seus reforços num público-alvo específico com alta eficiência recorrendo a todo o processo concebido para esta estratégia. (Porter, 2005). Seu

uso admite à organização melhorar a qualidade dos seus serviços e produtos e atender com precisão às necessidades e desejos dos clientes específicos.

Reis e Reis (2008) enfatizam que na estratégia de Foco “os segmentos-alvo devem conter clientes com necessidades invulgares ou menos comuns” (p.195). Desta forma há uma maior garantia da estratégia oferecer grande retorno.

A existência de estratégias genéricas não dá autoridade à organização de aplicá-las de forma conjunta porque a execução bem-sucedida de cada estratégia genérica precisa de virtudes, recursos, estruturas e estilo de gestão diferentes (Porter, 1996).

A outra tipologia de estratégias são apresentadas por Caetano e Rasquilha (2010). A primeira é o conjunto de Estratégias Concorrenciais.

i) As *Estratégias Concorrenciais* são as que pretendem aumentar o consumo dos produtos da empresa à custa da concorrência. Para alcançar este objectivo um conjunto de cinco estratégias são usadas como suporte.

Primeiro, as *estratégias comparativas*, que são muito usuais em mercados altamente competitivos, pois, são usadas para se poder comparar ao líder do mercado. As *estratégias financeiras* “quando a oferta de marketing está definida e apenas é necessário manter a marca visível” (Caetano & Rasquilha, 2010, p.26). Estas estratégias procuram usar produtos ou actuar em mercados em fase de maturidade no seu ciclo de vida, colocando o orçamento como factor essencial uma vez que o que se pretende é manter a notoriedade da marca (Gitman, 2004; Caetano & Rasquilha, 2010). A *estratégia de Posicionamento*, onde existe a necessidade de construir uma imagem marcante na mente do consumidor e a mesma pode destacar-se por uma característica importante do produto, um benefício importante, melhor relação qualidade-preço ou prestígio no uso do produto (Sandhusen, 2006; Caetano & Rasquilha, 2010). As *estratégias promocionais*, aplicadas para dar a conhecer os produtos realçando suas qualidades e obter resultados imediatos (Dias & Cassar, 2005). Por último, a *estratégia de imitação*, acontece “quando a actuação se baseia em acções de imitação, seguindo os passos dos líderes no mercado” (Caetano & Rasquilha, 2010, p.27). Totalmente diferenciado de produtos pirateados, a imitação passa pela fabricação e comercialização de produtos semelhantes previamente disponíveis no mercado.

ii) A *Estratégia de Desenvolvimento* acontece quando “o crescimento não pressupõe ataque à concorrência porque a categoria de produto está em desenvolvimento, permitindo a captação de consumidores novos. Muito usado em mercados emergentes” (Caetano & Rasquilha, 2010, p. 26).

O modo de trabalho das estratégias de Desenvolvimento é procurar aumentar o consumo através de estratégias extensivas, procurando novos consumidores que podem originar brilhantes taxas de crescimento e grande notoriedade. Recorre também a estratégias intensivas para aumentar a procura dos actuais clientes, propondo novos hábitos, novas formas de utilização do produto, da atitude e de comportamento de compra (Kotler, 2000; Caetano & Rasquilha, 2010).

Portanto, independentemente da escolha de qualquer tipo de estratégia a ser implementada pela empresa, ela deve compor, deliberadamente, um conjunto diferente de actividades para oferecer uma combinação única de valor.

Para garantir uma estratégia de marketing eficaz, com poder de conquistar e fidelizar o cliente, o exercício primário de auditoria de marketing completa actua como factor crítico de sucesso (Caetano & Rasquilha, 2010).

Filho (1967) define a auditoria de marketing como “um conjunto de técnicas analíticas, destinado a efectuar diagnósticos, prognósticos e recomendações visando a avaliar e melhorar o planeamento e acções executivas deste sector” (p.52).

A perspectiva de outros autores conceituam a auditoria de marketing como uma análise independente de todo o esforço de marketing de uma empresa, que envolve uma pesquisa sobre seus produtos, planos e sua actuação no mercado, com o objectivo de avaliar toda a informação necessária para identificar erros, fazer acertos e captar oportunidades de melhoria com novos investimentos (Kotler, 1998; Palmer, 2006).

A análise desenvolvida na auditoria de marketing deve ser sistemática, independente, completa e periódica. Pois, deste método de trabalho resulta a recomendação de plano de acção que permite a empresa ser mais rentável e corresponder aos objectivos da empresa.

Fazer auditoria de marketing numa empresa permite ter uma visão organizacional sistêmica de qualquer particularidade mercadológica e todas as áreas que afectam a eficácia das acções de marketing são examinadas.

O desempenho do programa da auditoria de marketing inclui três fases principais, sendo que a primeira é análise do estado actual da empresa; a segunda é a pesquisa da posição da empresa no mercado e, a última, a elaboração de recomendações (Filho, 1967).

Para dar resposta ao estado actual e funcional da empresa e produzir resultados satisfatórios com a auditoria de marketing há uma necessidade de se analisar o ambiente de marketing porque todas as suas variáveis têm o mesmo nível de importância. Isso possibilita à empresa fazer uma autoavaliação perante os existentes ambientes de marketing.

A análise microambiente de marketing circunda um grupo de variáveis controláveis e incontrolláveis pela empresa como fornecedores, intermediários, concorrentes e clientes. Ainda assim, Ribeiro e Picinin (2012) entendem que “dentre todas as forças presentes no microambiente, a mais frágil e influenciável é o cliente” (p.20).

Ribeiro e Picinin (2012), justificam a fragilidade no sentido que:

Ao comprar um produto, ou contratar um serviço, o cliente procura encontrar o que lhe for mais conveniente, que atenda a seus valores e satisfaça as suas necessidades. A partir das informações obtidas pelo consumidor com relação ao produto ou serviço, o consumidor torna-se mais específico e exigente no momento da compra (p.20).

O grau de exigência do cliente deve ser satisfeito pela oferta da empresa. Caso não aconteça rapidamente, o consumidor vai ao encontro de outra empresa concorrente. Para evitar esta situação, a empresa deve apresentar uma sugestão atrativa que influencia a decisão do cliente em se manter fiel.

Já quanto à análise macro ambiente de marketing envolve exclusivamente um grupo de variáveis incontrolláveis compostas por:

*i) Perspectivas demográficas* para controlar as taxas populacionais e conseguir ter uma taxa de amostra quanto à idade, raça, sexo e ocupação (Mendes, 2002; Kotler & Keller, 2012);

ii) *Perspectivas económicas* referentes a factores de depressão, recessão e inflação da moeda e as políticas monetárias que podem, ou não, afectar as empresas (Mendes, 2002; Chiavenato, 2007);

iii) *Perspectiva cultural* que envolve culturas, subculturas, religiões e crenças presentes no mercado e com poder de comprometer a aceitação de um produto, ao mesmo tempo que se exige de todas as instituições, com ou sem fins lucrativos, o desenvolvimento de projectos sociais (Mendes, 2002; Johnson, Scholer & Whittington, 2012);

iv) *Perspectiva tecnológica*, muito associada ao conhecimento e domínio avança constantemente obrigando as empresas a incorporá-la no saber fazer e acompanhá-la para que não se tornem desactualizadas e obsoletas (Mendes, 2002; Caetano & Rasquilha, 2010).

v) *Perspectiva política* onde as decisões governamentais sobre salários, contratos, busca de matéria-prima, impostos e restrições afectam profundamente as actividades das empresas (Caetano & Rasquilha, 2010; Kotler & Keller, 2012).

Este conjunto de forças mostra como actua a turbulência do ambiente externo e obriga as empresas a preverem problemas, estarem atentas às surpresas, adaptarem-se à envolvente para se manterem em contante evolução e com maior capacidade de resposta e soluções face aos possíveis problemas que possam encontrar.

Por isso, a auditoria de marketing, como uma ferramenta estratégica, precisa analisar e corrigir possíveis desvios do mercado, descobrir áreas sensíveis para melhorar e tratar de suas estratégias de marketing para satisfação das necessidades do cliente com foco na rentabilidade.

Inegavelmente, as estratégias de marketing em si têm pouco poder, tanto para a empresa como para o mercado. A sua robustez e eficácia vem da sustentabilidade garantida, dificuldade em imitar e profundo conhecimento do consumidor. Estes elementos condicionam a implementação de uma estratégia competitiva.

Desta forma, o campo de actuação de uma estratégia competitiva define como a empresa deve actuar no mercado e como se posicionar diante da concorrência. Ela se encarrega da criação da vantagem competitiva em todos os negócios da empresa (Kotler & Keller, 2012).

O mercado demonstra um ambiente de hipercompetição, ressaltando a obtenção de uma vantagem competitiva como possibilidade de defesa do posicionamento ocupado pelas empresas.

Entende-se por vantagem competitiva o resultado da capacidade da empresa em realizar, de forma eficaz, uma série de actividades importantes para alcançar um custo baixo em relação aos concorrentes (Porter, 1996).

Um outro conceito coloca a vantagem competitiva como uma condição que tenha a capacidade de gerar mais valor que os concorrentes (Peteraf & Barney, 2003). Já Ghemawat e Rivkin (2006) afirmam que uma empresa que tenha vantagem competitiva é aquela que estabelece uma grande diferença entre o que os compradores estão dispostos a pagar e o custo que esta acção incide.

Ser eficaz na realização de actividades, gerar valor através de baixo custo de produção são factores que perfazem um conjunto de características que tornam uma empresa diferente e com forte posicionamento no mercado.

Entre os factores aqui destacados da vantagem competitiva prevê-se também que os recursos existentes na empresa sejam diferentes e é isso que permite ela apresentar diferença de desempenho económico, em relação ao desempenho existente no mercado.

Uma observação reforçando a condição de recursos às empresas é realizada por Vasconcelos e Cyrino (2000), ao alegarem que:

A raridade desses recursos provém seja de razões estruturais (limites físicos, naturais, legais ou temporais), seja de razões ligadas ao comportamento das formas (a sua capacidade de desenvolver recursos únicos, de difícil imitação, a partir de insumos indiferenciados disponíveis no mercado) (p.27).

Efectivamente, a manutenção da vantagem competitiva é alimentada pela diferença de valores, história, cultura e estruturas organizacionais e económicas. Vasconcelos e Cyrino (2000) ainda acrescentam o mecanismo da imitabilidade imperfeita, ou seja, a deficiência dos concorrentes em replicar recursos e a substituíbilidade imperfeita, isto é, a deficiência em substituir os recursos.

Grande parte das empresas que atingem a vantagem competitiva adoptam estratégias que se destacam em diversos aspectos, fundamentalmente, devido à inovação. Deste modo, a inovação é inserida em todo o processo e abordagem desenvolvida no mercado. “Algumas inovações geram vantagem competitiva a partir da percepção de uma oportunidade de mercado inteiramente nova

ou através do atendimento a um segmento de mercado negligenciado por outras empresas” (Porter, 1999, p.175).

Aqui demonstra-se que é preciso ficar atento às várias oportunidades, necessidades dos clientes e, sempre que possível, assumir investimentos em habilidades e tecnologia, seja para inovar ou renovar o que já existe desde que aumente o valor percebido.

## **2.2 Análise Concorrencial**

O mundo empresarial não se encontra estático. Produtor e consumidor movimentam-se de forma interupta, em velocidade e, por vezes, em direcções diferentes. De um lado os consumidores que querem consumir tudo o que o mercado oferece e, do outro, as empresas que disputam por tudo aquilo que pretendem obter dos consumidores. Mas, o espaço onde ocorre esse processo é limitado, ficando ainda mais pequeno à medida que mais um entra para participar da disputa concorrencial.

O mercado é um campo de forças e contra forças que tenta crescer, resultando num progressivo aumento da rivalidade no cenário competitivo. Sem contar que o cenário competitivo actual encontra-se diante de uma forte crise económica e, por isso, as empresas necessitam continuar activas e competitivas.

Por causa da dinâmica competitiva, a formulação da estratégia eficaz não deve reflectir só nas oportunidades, ameaças ambientais, nos pontos fortes e fracos da empresa, mas também na reacção e comportamento dos concorrentes (Chiavenato & Sapiro, 2004).

A concorrência entre empresas pode parecer algo negativo, se exercitar a formulação das suas reacções. Porém, é também um ponto positivo, tanto para as empresas assim como para os consumidores porque ela garante que as empresas ofereçam produtos e serviços com maior qualidade a um preço mais acessível.

A existência da dinâmica competitiva resulta de uma sequência de actividades e respostas entre empresas que concorrem na mesma área de actuação, demonstrando que cada uma desenvolve as suas actividades acompanhadas de uma vantagem competitiva. Contudo, a vantagem competitiva “não é um dado imutável, ela é relativa e contingente, enquanto os oponentes não conseguem

chegar lá. Espera-se que, quando cheguem, a organização já se tenha deslocado para a frente numa velocidade maior” (Chiavenato & Sapiro, 2004, p.212).

Esta chamada de atenção é solução para a saúde de cada empresa, pois precisam de examinar o ambiente que se encontra em constante mutação para se poderem adoptar novos comportamentos e metas adequadas. Mas também, “quando uma organização não consegue responder a uma alteração do ambiente, fica cada vez mais difícil de reaver a posição perdida” (Kotler, 2000, p.105).

A análise concorrencial vai além da rivalidade entre as empresas que actuam no mesmo ramo. Este cenário serve também para analisar o ambiente competitivo em que a empresa se encontra e assim conseguir definir melhor o seu posicionamento.

O posicionamento ajuda as estratégias de marketing a construir a percepção que o cliente tem em relação ao produto, com intenção de construir uma imagem e valor na mente de cliente e fazer entender o que a marca representa em relação aos seus concorrentes (Kotler, 2000; Caetano & Rasquilha, 2010; Cobra 2015).

A evolução dos estudos sobre o posicionamento aponta a existência de duas dimensões. Di Mingo (1988) defende que o posicionamento de marketing comporta: i) o posicionamento de mercado; e ii) o posicionamento psicológico.

i) o *posicionamento de mercado* é resultado de um trabalho estratégico que inclui as competências da organização, as acções estratégicas, o estabelecimento de uma proposta de valor, “envolve identificação e selecção de um segmento, análise dos concorrentes e definição de estratégias competitivas” (Antoni, Medeiros & Meurer, 2013, p.434). Estes elementos que decorrem da dinâmica do posicionamento nem sempre se dispõem num modelo sequenciado, eles podem ocorrer de uma forma simultânea, exigindo por isso um controlo e revisão de cada passo (Di Mingo, 1988).

ii) o *posicionamento psicológico* “cuida da consolidação de uma identidade capaz de distinguir a oferta da organização na mente do consumidor” (Antoni, Medeiros & Meurer, 2013, p.434). Esta dimensão tem a função de modificar as atitudes, comportamento do consumidor e criar interesse para a acção de compra e comprovação do valor anunciado.

Para alcançar o posicionamento psicológico é necessário a identificação e selecção de vantagens competitivas potenciais e a comunicação no mercado (Kotler, 2009). A forte junção destes dois elementos vai criar a imagem do produto ou serviço a partir do nome, aparência, embalagem, seus benefícios acompanhado de uma campanha de comunicação para completar a imagem, fortalecendo, aprimorando e reforçando a mensagem.

Inerente a qualquer tipo de dimensão, o posicionamento adoptado pela empresa precisa ser adequado aos conceitos e procedimentos por ela desenvolvidos e, acima de tudo, reflectir a identidade da empresa.

O princípio fundamental do posicionamento é dar apoio ao processo de decisões estratégicas usando as ferramentas de marketing para oferecer uma proposta de valor significativa para o mercado-alvo mais atrativa em relação à concorrência (Neves, 2007; Kotler & Keller, 2012).

Muito embora a empresa estabeleça o seu posicionamento em mercados concorridos, em razão do ambiente empresarial, o posicionamento deve ser monitorado periodicamente porque cada empresa pode ter algum controlo sobre o seu mercado, mas não sobre os seus concorrentes.

No mundo dos empreendimentos nada está em repouso e as empresas devem perceber que seus concorrentes estão em todo lado. E, por isso devem prestar a máxima atenção aos seus concorrentes.

Quanto mais atrativo é um segmento, maior é o número de empresas com foco em investir fortemente nele. Neste sentido, a empresa focaliza a sua preocupação na concorrência.

Para determinar o grau de competitividade e atratividade a longo prazo num segmento de mercado, Porter (1986), propõe um modelo de cinco forças para auxiliar na análise do ambiente competitivo e determinar o melhor posicionamento perante os concorrentes.

As cinco forças propostas, inclui: i) poder de negociação dos clientes; ii) poder de negociação dos fornecedores; iii) rivalidade entre os concorrentes; iv) ameaça de novos entrantes e v) ameaça de produtos substitutos.

A análise destas forças, consideradas ricas e completas assenta em três eixos principais:

A análise da estrutura da indústria e da concorrência (entendida como factor determinante da rentabilidade da indústria no médio e longo prazo) com vista à determinação da sua atractividade (medida de forma sintética, em termos da sua rentabilidade no médio e longo prazo); a análise interna da empresa e, em particular, da sua cadeia de valor e do seu sistema

de valor com o objectivo de identificar fontes de vantagens competitivas que lhe permitam a obtenção sustentável de rentabilidades superiores à média da indústria; a proposta de três estratégias genéricas para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis sobre os concorrentes: a liderança no custo total, a diferenciação e o focus (Santos, 2008, p.251).

Portanto, conceber uma estratégia competitiva garante o enquadramento da empresa no ambiente empresarial, mercadológico e seu correcto posicionamento, e as forças condicionam a rentabilidade da indústria estabelecendo elementos que definem o lucro de qualquer empreendimento.

A explanação e caracterização minuciosa de cada uma das forças torna-se necessária para evidenciar os determinantes do grau de intensidade de cada uma:

i) *Poder de negociação dos clientes* “determina o preço a cobrar, podendo também influenciar significativamente as necessidades de investimento e os custos com serviços adicionais” (Santos, 2008, p.257). Esta força tem mais sentido quando a empresa se concentra num número reduzido de clientes com grande poder de negociação. No entanto, o mercado mostra que a longo prazo esta proposta não funciona porque a empresa passa a ser influenciada pelos clientes, sofrendo pressão sobre os preços, qualidade e prazos de entrega.

Para contornar esta força “a melhor defesa consiste no desenvolvimento de ofertas superiores que não possam ser rejeitadas por compradores de peso” (Kotler & Keller, 2006, p.337). Esta é uma adequada opção estratégica e a empresa pode escolher o tipo de cliente que quer e nessa escolha incluir clientes com baixo poder de negociação.

ii) *Poder de negociação com os fornecedores* é um poder exercido sobre a indústria. Se a empresa depende de poucos fornecedores para fornecimento de matéria difícil de encontrar, todo o processo pode ser afectado pelo poder dos fornecedores em “aumentar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Por outras palavras, o poder dos fornecedores será tanto maior, quando os compradores tiverem dificuldades em trocar ou utilizar mais do que um fornecedor” (Caetano & Rasquilha, 2010, p.41).

A situação piora para a empresa quando o fornecedor começa a abastecer também o concorrente encarecendo o abandono da empresa. Como estratégia de defesa, Kotler e Keller (2006) propõem a busca de outros fornecedores ou enriquecer o relacionamento com o fornecedor.

iii) *A Rivalidade entre os concorrentes* torna-se maior à medida que os concorrentes encontram oportunidades para aumentarem as suas quotas de mercado. A rivalidade pode estar no preço, na inovação, no marketing e recursos humanos reduzindo assim a atratividade (Neves, 2007; Santos, 2008; Boas, 2016).

O conjunto de factores, *a priori* citados, pode instigar ambiente de instabilidade financeira, mais concorrentes com equilíbrio de forças, crescimento lento do sector, custo de armazenamento elevado, falta de diferenciação nos produtos oferecidos, desequilíbrio entre oferta e procura, maior dificuldade em definir estratégias e obrigação de se manter no sector pelo alto custo de saída (Reis & Reis, 2008; Caetano & Rasquilha, 2010; Boas, 2016).

Como estratégia de defesa tem de ser tarefa da empresa conhecer o seu cliente, quantidade de concorrentes e seu poder competitivo permitindo assim “prever a evolução do sector e antecipar a mudança escolhendo a estratégia adequada ao novo equilíbrio das forças competitivas” (Reis & Reis, 2008, p.116).

iv) *Ameaça de novos entrantes* significa existir indústria com atracção reduzida. Caetano e Rasquilha (2010), afirmam que, o que faz surgirem novos concorrentes é “a procura de um aumento da capacidade instalada, desejo de ganhar e quota de mercado e aplicação de recursos nesse sector” (p.37).

A atracção dos novos entrantes à indústria tende a criar custos para concorrentes já instalados porque estes querem ganhar quota do mercado, usar recursos já existentes e gerar baixa de preços (Reis & Reis, 2008; Boas, 2016).

Como estratégia de defesa, as empresas já existentes devem criar uma forte barreira à entrada com recurso à economia de escala, diferenciação do produto, necessidade de investimento pesado, custos altos, em caso de novos entrantes optarem por mudar de fornecedor, dificultar o acesso aos canais de distribuição, adquirirem licenças e patentes exclusivas, assim como usar as políticas governamentais para impedir a entrada ou mesmo proibir (Reis & Reis, 2008; Santos, 2008; Caetano & Rasquilha, 2010; Boas, 2016).

Recorrendo a este conjunto de estratégias para levantar a barreira à entrada pode-se afirmar que as condições estão criadas para fazer o contra-ataque poderoso e reduzir a ameaça de entrada.

v) A *Ameaça de produtos substitutos* é uma ameaça que surge para toda a empresa que acredita que o seu produto é único, inovador e sem concorrentes. “Os produtos substitutos são aqueles que realizam funções semelhantes às dos seus produtos. Assim, os clientes podem mudar para um produto substituto caso encontrem uma situação que não os agrada” (Boas, 2016, p.208).

A existência de produtos substitutos diminui a atratividade de uma indústria porque ela cultiva a prática de comparação entre qualidade e desempenho, preço justo e preço real, obrigando as empresas a baixar a rentabilidade à medida que baixa o preço do produto. Para sua defesa, a empresa deve investigar a concorrência directa, monitorar os preços, mercado e desenvolver uma lista de produtos que podem também oferecer o mesmo benefício.

Como pode ser visto, o modelo das cinco forças de Porter pode ser aplicado em todo o tipo de empresas e conduzir a uma análise rigorosa da situação actual de cada empresa. Ele assegura a perfeita adequação da empresa no seu meio envolvente e a ter uma visão mais abrangente dos concorrentes.

Com efeito, o objectivo central do modelo de Porter é o “esclarecimento de quais as posições a serem tomadas diante das forças que agem contra os interesses da empresa e quais são as posições que devem ser reforçadas” (Caetano & Rasquilha, 2010, p.42).

Para se poder adequadamente responder ao objectivo geral de Porter é necessário a criação de um conjunto de objectivos específicos que devem ser pautados: com a identificação dos factores críticos de sucesso no mercado; com o controlar do mercado; verificar movimentos dos concorrentes; dar uma clara visão do desempenho e estrutura da indústria; e, por último, criar condições para que a empresa tenha um posicionamento estratégico (Neves, 2007; Caetano & Rasquilha, 2010).

Cada uma das cinco forças influencia, em maior ou menor grau, conforme a concorrência e a indústria em que se situa a empresa. Por isso é necessário actualizar regularmente cada uma das ameaças, não subestimar os produtos substitutos, transformar os fornecedores em parceiros, dificultar a chegada de novos concorrentes e escolher o posicionamento que ofereça uma vantagem competitiva.

Os mercados estão competitivos demais para que a preocupação esteja apenas centrada no atual cliente. Actualmente, a faixa de concorrentes reais e potenciais de uma empresa é muito dilatada. Portanto, para garantir sucesso a empresa precisa ser orientada também para o concorrente.

As actividades praticadas pelas empresas encontram-se envolvidas em diversos ambientes, gerando relacionamentos e interdependências. Por vezes elas encontram-se no ambiente da mesma indústria, o que implica fazer uma avaliação da concorrência para manter um diferencial competitivo e fazer uma construção cognitiva do ambiente.

O ambiente industrial ou sectorial compõe um grupo de empresas que oferecem uma categoria de produtos considerados substitutos próximos uns dos outros. Neste ambiente, os sectores, de acordo com Kotler e Keller (2006):

São classificados de acordo com a quantidade de fornecedores e os níveis de diferenciação do produto, a presença ou não de barreiras à entrada, à mobilidade e à saída, as estruturas de custo, o grau de integração vertical e o grau de globalização (p.339).

Para produzir uma caracterização rica sobre a quantidade de empresas a actuar no mesmo sector é necessário definir se o produto ou serviço é semelhante ou totalmente diferente (Kotler & Keller, 2006; Lindon et al., 2010). Assim, pode-se perceber a estrutura do mercado e saber o grau de controlo competitivo que nele existe.

A estrutura de mercado apresenta assim quatro modelos de estrutura sectorial a citar: i) Monopólio puro, ii) Oligopólio, iii) Concorrência monopolista e iv) Concorrência pura. Cada um dos modelos tem o potencial de alterar a estrutura competitiva, de um modelo para outro, devido ao facto da conjuntura ambiental não ser estática.

Uma descrição do tipo de ambiente em que os modelos estão inseridos é necessário para se entender como cada um actua.

i) *Monopólio puro* manifesta-se num mercado onde apenas uma empresa oferece um produto ou serviço em determinado local. O perigo deste modelo é que uma empresa pode tomar decisões de preços, qualidade e atendimento que prejudicam o cliente por ser dependente. Por isso é necessário que a sua actuação no mercado seja feita sob controlo do governo para regulamentação de preços (Kotler & Keller, 2006; Pinho, Vasconcellos & Toneto, 2012).

O monopolista puro desenvolve um ambiente onde não existe um produto substituto, dando-lhe poder de determinar a quantidade a vender e cobrar preços elevados, sem se preocupar com a qualidade no atendimento.

Chiavenato e Sapiro (2004), consideram que o monopólio puro apresenta características de turbulência e incertezas por se criarem empresas que dificilmente se vão adaptar à competição e o seu processo de decisão é baseado na identificação das ameaças e oportunidades ambientais.

ii) *Oligopólio* manifesta-se num mercado onde actuam outras grandes empresas. Isto é, um número pequeno ou grande de empresas dominam a oferta de mercado, oferecendo produtos desde muito diferenciados a padronizados. No entanto, quando os produtos são padronizados, as empresas buscam a fixação ou equilíbrio dos preços, elevando assim o poder das empresas. Quando os produtos são diferenciados no atributo ou qualidade, cada empresa pega em cada diferenciação e usa como vantagem competitiva para atrair os clientes (Kotler & Keller, 2006; Lindon et al., 2010).

O ambiente desenvolvido no oligopólio é dentro de um contexto de empresas da mesma dimensão e configuração que ambicionam o mesmo mercado. Logo, as actividades desenvolvidas por uma empresa cria consequências sobre as outras, gerando incertezas nas tomadas de decisões. Chiavenato e Sapiro (2004) afirmam que nesse ambiente “as reacções não podem ser previstas. Os objectivos organizacionais não tendem mais a ser centrados em termos de localização ou outros factores, mas na capacidade de poder mudar rapidamente, na habilidade em criar oportunidades para desafios competitivos” (p.214).

iii) *A Concorrência monopolista* manifesta-se num mercado onde cada empresa pratica uma diferenciação total ou parcial dos seus produtos ou serviços. Para atingir esse objectivo trabalham com uma segmentação com necessidades que as empresas podem satisfazer e definir seu preço. A concorrência que aqui se desenvolve cria um ambiente estático pois cada uma se preocupa em conhecer mais o seu público-alvo e projectar esse conhecimento no seu mercado (Chiavenato & Sapiro, 2004; Kotler & Keller, 2006).

Deste modo, a estrutura deste mercado apresenta um grande número de empresas com poder concorrencial e pouca margem de manobra para definição de preços, por venderem produtos similares que, no entanto, podem encontrar um substituto.

iv) A *Concorrência pura* manifesta-se num mercado em que há um grande número de empresas que oferecem produtos homogêneos sem uma base de diferenciação, chegando mesmo a definir o mesmo preço (Kotler & Keller, 2006).

O ambiente que o modelo da concorrência pura cria é simples de perceber, porque “organizações puramente competitivas vendem homogêneos, cada organização é tão pequena que não pode sozinha influenciar o mercado. Justamente pelo seu pequeno tamanho, a organização não pode afectar as outras organizações do ambiente” (Chiavenato & Sapiro, 2004, p.213).

Portanto, é um ambiente onde as informações relacionadas aos preços e lucros são conhecidas e a oportunidade de lucros alto é perdida com a entrada de novas empresas, o que favorece o cliente que busca a melhor alternativa.

Assim, cada ambiente que descreve os quatros modelos tem a capacidade de fazer surgir diferentes caracterizações empresariais impostas pelo sector e cada um deve ter a capacidade de se adaptar às mudanças provocadas no mercado.

Formular e implementar estratégias concorrenciais para obter destaque no mercado concorrencial e nessa posição manter-se por um longo tempo passa por uma análise que deve ser feita nos concorrentes.

As áreas contempladas da análise procura descortinar suas estratégias, objectivos, forças e fraquezas. Este levantamento de informações sobre os concorrentes permite colectar dados e fazer uma análise sobre eles e, deste modo, a empresa pode saber em que medida está e em que condições para poder tirar máximo proveito do mercado e ter uma visão precisa da concorrência.

Chiavenato e Sapiro (2004) enfatizam esta posição ao concordar que:

A organização que tiver um conhecimento deficiente de seus concorrentes não terá nenhum conhecimento de si própria. O que caracteriza a dinâmica competitiva é que as organizações são mutuamente dependentes: elas são impactadas pelos movimentos umas das outras e devem reagir em função dessa nova situação (p.216).

Para perceber as estratégias usadas pelas empresas concorrentes, primeiro deve-se organizar e criar grupos estratégicos. Estes grupos são formados por empresas que fazem escolhas ou estratégias semelhantes sobre ofertas, política de preços, imagem e atendimento. Estas variáveis são discriminadas em eixos que indicam maior ou menor destaque em cada concorrente. Este processo

permite entender o desempenho da qualidade e eficiência da gestão operacional e também os movimentos estratégicos desenvolvidos em empresas que pretendem aumentar seu destaque na concorrência (Kotler & Keller, 2006; Reis & Reis, 2008; Aaker, 2012).

Uma vez que o levantamento das estratégias das empresas concorrentes estão descritas e grupos estratégicos agrupados, a empresa tem a possibilidade de escolher a qual deles pertencer e, olhando para a dinâmica concorrencial pode, como afirmam Reis e Reis (2008), “reforçar a posição da instituição no respectivo grupo e a própria posição do grupo; deslocar-se para um outro grupo onde terá uma posição mais favorável; criar um novo grupo estratégico, explorando os espaços da carta ainda vazios” (p.128).

Analisar os objectivos das empresas concorrentes significa avaliar o conjunto de factores que direccionam a elaboração dos mesmos. Estes podem estar relacionados à situação actual e administrativa da empresa, ao seu histórico financeiro, participação no mercado, inovação, produtividade, posição competitiva, precificação estratégica, avaliação de custos e responsabilidade pública (Guilding, 1999; Kotler & Keller, 2006; Reis & Reis, 2008).

O importante a reter é que os objectivos devem estar alinhados à missão da empresa, ser guia das acções da empresa para o bom desempenho e finalidade das acções concebidas para prosseguir com a trajectória, a *priori* traçada.

No processo de levantamento concorrencial das forças e fraquezas dos concorrentes implica realizar uma lista de variáveis e monitorar, em cada um dos concorrentes identificados, como cada uma se manifesta.

Kotler e Keller (2006) apontam três variáveis a serem analisadas: i) participação de mercado; ii) *share-of-mind*; iii) *share-of-heart*.

i) A variável da *participação do mercado* pode ser utilizada para definir metas mercadológicas, instrumento de controlo sobre avaliação da eficiência de vendas da empresa e analisar factores qualitativos do mercado consumidor (Guilding, 1999; Kotler & Keller, 2006).

Para considerar que uma empresa está em condições de ter participação no mercado é necessário arrolar factores que determinam a sua forte ou fraca presença no mercado. Goldschmidt e Carmona (1972) enumeram factores combinados como “índice de retenção de consumidores actuais; índice

de atracção dos consumidores pelos produtos ou empresas concorrentes; índice de perda dos consumidores actuais para produtos ou empresas concorrentes” (p.78). Portanto, este conjunto de factores pode ajudar a prover o grau de participação.

ii) A variável *share-of-mind* é uma grande tendência no relacionamento com o consumidor, significa, literalmente, compartilhamento de mentes.

A variável *share-of-mind* ou participação na mente dos consumidores, ou também conhecida como notoriedade espontânea, é a percentagem de clientes que respondem, como primeira opção, o nome da empresa quando questionados. Isso significa que a presença da marca está na mente deles (Magalhães & Sampaio, 2007; Kotler & Keller, 2006; Hitt, Ireland & Haskisson, 2008).

Não há dúvidas que uma marca, quando está no topo das preferências facilmente é aderida e consumida, mostrando a sua memória e lembrança como um indicador importante. Porém, este nível só pode ser alcançado com um forte investimento na comunicação integrada de marketing.

iii) A variável, *share-of-heart* ou participação de preferência é uma participação mais profunda, é quando se pretende conquistar um espaço no coração do cliente, fazer com que ele se sinta apaixonado.

Kotler (2009) afirma que, quando se pergunta ao cliente sobre a preferência da empresa para comprar um produto e este indica uma empresa específica, do seu sector concorrencial, significa que ele foi conquistado.

O nome da empresa escolhido, representa, para o consumidor, o reconhecimento e lealdade da marca, imagem positiva e, claro, para a empresa, um retorno financeiro garantido enquanto ocupar aquele lugar na mente do consumidor.

Assim, pode-se sistematizar destacando que “as empresas que conquistam ganhos constantes em *share-of-mind* e participação de preferência inevitavelmente alcançam ganhos em participação de mercado e em lucratividade” (Kotler & Keller, 2006, p.343). O desafio que lhes é colocado é estarem atentos às mudanças do mercado para se adaptarem à procura imposta pelo consumidor.

Para mudar é necessário aprender, e para aprender é necessário saber interpretar o cenário em que se actua para sobreviver em ambientes competitivos com o objectivo de superar a concorrência.

Identificar as melhores práticas dos concorrentes e adaptá-las para melhorar o próprio desempenho é resultado do *benchmarking*, e não só, oferece um espaço para que se desenvolva competências e conhecimentos captados de outros ambientes através de monitoramento, recolha e compilação de informações.

O *Benchmarking* teve grandes alterações com o passar dos tempos. De entre vários nomes dados, foi chamado de “roubo descarado” de ideias e “cópia” de estratégias. No entanto, a complexidade e ambiguidade mercadológica, a evolução tecnológica, o entendimento das configurações culturais e empresariais transformaram a sua forma de percepção.

Reis e Reis (2004) defendem que o *benchmarking* é “uma das mais recentes técnicas que atraiu a atenção dos gestores, como forma de melhorar os processos de desenvolvimento das actividades de negócio e competitividade” (p.150). Kotler e Keller (2006) acrescentam que é “a arte de aprender com as empresas que apresentam desenho superior em algumas tarefas” (p.344).

A quantidade de conceitos é grande, por isso, como forma de conceituar o *benchmarking* num modelo enriquecido Spendolini (1993) criou uma definição a partir de palavras-chave que compunha cada conceito e definiu o *benchmarking* como “um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processos de trabalhos de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas com a finalidade de melhoria organizacional” (p.10).

O uso de *benchmarking* ajuda a melhorar os processos empresariais que se aprende com outras empresas avançadas, sejam elas, ou não, do mesmo sector.

Reis e Reis (2008) fundamentam que:

Embora utilize, em regra, os concorrentes como termo de comparação, pode também recorrer-se de organizações de outros sectores de actividade, ou ainda recorrer à comparação da eficácia na realização de certas funções e processos entre diferentes departamentos ou unidade de negócio da mesma organização (p.150).

Não basta comparar, avaliar, copiar ou adaptar. O *benchmarking* é uma ferramenta para ser usada no processo de inovação e a partir desse ponto estabelecer padrões de referência que sejam utilizados por outras empresas.

Obter informações completas sobre um concorrente directo, ou não, é um exercício complexo. Em várias ocasiões esses dados só se tornam disponíveis quando a empresa comunica para os meios de comunicação social, configurando-se limitado.

O *benchmarking* competitivo acontece no ambiente da concorrência global, onde as empresas que se encontram a disputar por um mercado cada vez mais informado e sofisticado, precisam de sobreviver e para tal há necessidade de equiparar ou melhorar as práticas executadas pelos concorrentes.

O processo do *benchmarking* competitivo constitui uma sequência de fases organizadas que pode ser usada para ter acesso às informações e actividades dos concorrentes.

1<sup>a</sup>. Fase - *identificar as organizações a serem acompanhadas*. Nesta fase procura-se saber o que as empresas concorrentes fazem para terem sucesso no mercado, como são desenvolvidas suas operações para se tornarem destacadas (Chiavenato & Sapiro, 2004). No entanto, enquanto isso acontece é preciso também analisar o desempenho da própria empresa porque ajuda a criar um processo com padrões seguros (Reis & Reis, 2008).

2<sup>a</sup>. Fase - *identificação de actividades do mercado a serem consideradas*, com foco em tudo que agrava os custos e influenciam a satisfação dos clientes. Estas variáveis ajudam a empresa a analisar estes dados e desenvolver acções estratégicas para aumentar a qualidade dos seus processos (Watson, 1994; Reis & Reis, 2008).

3<sup>a</sup>. Fase - *reunir e analisar as informações*. Esta é uma fase complexa que exige que se crie uma estrutura de fontes de informação dos concorrentes, porque a informação reunida “deve ser trabalhada com vista a cada finalidade, dado que existirão diversas práticas e procedimentos a serem estudados com objectivo de se conseguir aumentar a eficácia” (Reis & Reis, 2008, p.157).

As informações podem vir de fontes internas tais como relatórios técnicos da empresa, rede de vendas e colaboradores antigos, que já não fazem parte da empresa. Das fontes externas pode-se ter acesso através de colóquios intersectoriais, organizações públicas de regulamentações. As fontes mistas podem ser clientes, distribuidores, prestadores de serviços e contactos (Watson, 1994; Chiavenato & Sapiro, 2004; Lindon et al. 2010).

4<sup>a</sup>. Fase - *fazer comparação dos processos e agir*. Nesta fase é quando a empresa compara os seus processos com os dos concorrentes que têm destaque no mercado, verificar as discrepâncias e lacunas para fazer os devidos reajustes e, como consequência, selecionar as acções para aperfeiçoar e implementar de forma a melhorar o seu desempenho (Spendolini, 1993; Chiavenato & Sapiro, 2004; Camp, 2010).

A implementação das melhores estratégias seleccionadas no processo de *benchmarking* deve envolver os colaboradores da empresa, porque não se trata de tarefa fácil traduzir o que está na empresa concorrente e importar para adaptar às condições internas já existentes da empresa. Como proposta de sucesso, Reis e Reis (2008) aconselham a “difundir largamente os resultados do *benchmarking*; envolver um grande número de colaboradores; transcrever aqueles resultados num pequeno número de princípios, transformar os princípios em estratégias e estas em plano de acção” (p.168).

O exercício do *benchmarking* é uma actividade desenvolvida por uma empresa, mas os reais beneficiários são os colaboradores, que juntos, conseguem identificar as questões críticas da empresa, as lacunas no desempenho de suas actividades e não ficarem indiferentes a estas situações.

Com a prática de comparações entre áreas, sectores e departamentos de trabalho da empresa, e comparações entre empresas do mesmo sector ou diferentes sectores que demonstram alto desempenho, a compreensão da real situação da empresa impulsiona o sentimento de sobrevivência no mercado e o reconhecimento de aprender dos outros as melhores técnicas e estratégias para incrementar o próprio empreendimento.

Como se pode depreender, na análise concorrencial, as empresas precisam de estar atentas aos seus concorrentes, bem como saberem interpretar o comportamento do mercado e terem a capacidade de inovar ou se reinventar.

O cenário competitivo mostra-se turbulento e alerta para as empresas que ficam na agitação a estarem preparadas para investir em tecnologia, treinamento para conseguirem identificar os seus reais e potenciais clientes e, se a conjuntura sócio, económico e cultural exigir, abandonarem a competitividade, complementar ou colaborar com a concorrência.

### **2.3 Sistema de Informação de Marketing (SIM)**

O mundo está em rápidas mudanças, por isso, a informação tornou-se essencial para se construírem organizações de sucesso. Empresas bem informadas aumentam a sua rapidez na resposta ao cliente, no lançamento de novos produtos e na alteração das suas estratégias.

Ao longo dos anos, as empresas recorrem a vários meios para escolher, documentar e armazenar informações úteis para a tomada de decisões dos gestores de marketing. Mas, à medida que o tempo avança, que a tecnologia evolui e o mercado aumenta, também aumenta a pressão sobre exigências de satisfação das necessidades e desejos dos consumidores. As empresas sentem a necessidade de analisar e agilizar a colecta tornando-a disponível para a sua subsequente utilização.

Para responder à necessidade do conjunto de informações úteis para a devida tomada de decisões, as empresas desenvolveram o Sistema de Informação de Marketing (SIM), um sistema rico em detalhes sobre o consumidor, com informação em tempo real suportado pelo avanço das tecnologias da informação.

Sistema de Informação de Marketing (SIM) é “qualquer dispositivo que combina tecnologia da informação, capacidades analíticas, dados de marketing e conhecimento de marketing, disponível para um ou mais tomadores de decisão de marketing para melhorar a qualidade da gestão de marketing” (Wierenga & Bruggen, 2000, p.7). Para Kotler e Keller (2006) “é constituído de pessoas, equipamentos e procedimentos dedicados a colectar, classificar, analisar, avaliar e distribuir as informações necessárias de maneira precisa e oportuna para aqueles que tomam as decisões de marketing” (p.71).

O SIM actua como uma ferramenta flexível que integra um conjunto de pessoas, máquinas e procedimentos que as empresas adotam com a finalidade de organizarem o fluxo de informações para suprir a necessidade dos gestores de marketing e apoiar as suas tomadas de decisões.

Portanto, para perceber melhor a definição do SIM é necessário decompor a sua nomenclatura e conhecer o conceito básico de cada elemento que ela compõe.

Dentro do Sistema de Informação de Marketing (SIM) encontram-se elementos como “dados”, “informação”, “sistema”, “sistema de informação” e “tecnologias de informação”.

Dados “são factos registados algures ‘passivos’ e recolhidos de várias fontes” (Lopes, 1997, p.39). Informação “é a apresentação ‘activa’ desses factos e resulta de um certo tipo de transformação operada pelo computador sobre os dados” (Lopes, 1997, p.39).

Quando se fala de factos registados passivos significa que os dados, sejam eles imagens, textos, gráficos ou sons, ainda não foram processados nem interpretados. Só depois da sua interpretação e correlação os dados passam a ter um significado para um indivíduo e se transforma em informação, “é algo de que uma pessoa tem percepção – o que implica, portanto, um carácter subjectivo na interpretação dos dados, reduz o grau de incerteza sobre determinada situação e diminui, assim, o risco de serem tomadas decisões erradas” (Lopes, 1997, p.39).

Chiavenato e Sapiro (2004) reforçam a opinião supracitada, ao argumentarem que “o processo de transformação dos dados em informações envolve a classificação sob algum critério, a aplicação de algum cálculo estatístico ou editoração de textos destacando a relevância dos dados apresentados” (p.294).

Sistema, outro elemento que se destaca, é “uma colecção de elementos relacionados entre si de um determinado ponto de vista e que funcionam em conjunto na prossecução de um objectivo (Lopes, 1997, p.40).

Sistema de informação “põe à disposição de uma Organização toda a informação disponível considerada útil para facilitar o seu funcionamento, a sua gestão e as suas tomadas de decisão” (Lopes, 1997, p.40). Já o sistema de informação actua como um componente que suporta o fluxo de informação através de uma rede espalhada pelos diversos componentes do sistema. Aqui ele desempenha quatro funções: i) a entrada de dados colectados de dentro ou fora da empresa; ii) o processamento dos dados em informação; iii) a saída da informação processada e transferida para ser usada por actividades ou gestores com interesse; e iv) o feedback para os gestores da empresa, de forma a avaliar ou corrigir os dados de entrada (Yong, 1990; Lopes, 1997; O’Brien, 2003).

Tecnologias de informação, o quarto elemento do conceito, “suportam os sistemas de informação. Abrangem o ‘hardware’, o ‘software’, tudo o que diz respeito às comunicações e às arquitecturas associadas a todos estes componentes – em suma, são infraestruturas tecnológicas dos Sistemas de Informação” (Lopes, 1997, p.40).

As tecnologias de informação são ferramentas principais que permitem o armazenamento e as telecomunicações através da tecnologia, ou seja, através de sistemas operativos, que controlam todas as actividades do *software* e *hardware*.

De acordo com Lopes (1997), a empresa pode:

Minimizar o tempo que vai da submissão de um trabalho à obtenção de resultados, maximizar o volume de processamento por unidade de tempo, otimizar a utilização dos recursos dos sistemas, facilitar a comunicação entre computador e quem o utiliza, assegurar ao sistema um determinado nível de segurança (p.79).

Por conseguinte, o Sistema de Informação de Marketing (SIM), auxiliado pelas tecnologias de informação e suportado pelos procedimentos, facilitam nas tomadas de decisões nas empresas, causando efeitos sobre as suas estratégias, estrutura, custos e lucros.

Após a explicação dos elementos que compõem o conceito de SIM pode-se dar sequência à explicação e análise desta ferramenta.

Todos os dias os profissionais de marketing devem tomar decisões sobre produtos, preços, clientes e estratégias. Para fazer uma escolha de decisão estratégica, os profissionais de marketing devem fazê-la com base na realidade do mercado. No entanto, esta actividade é complexa.

Reconhecer a importância da informação e procurar informações essenciais na base empírica, sem um método sistemático, incorre à insuficiência e perda de informações, por se fazer projecções rotineiras não planificadas, ter informações incompletas por analisar vendas ocasionais e ter custos por se perder informações fundamentais (Kotler & Keller, 2006; Lindon et al. 2010).

Este conjunto de erros mostra que os profissionais de marketing devem estar conscientes da importância da informação, ter conhecimento obtido pela interpretação, a inteligência e sabedoria para saber fazer uma síntese da percepção obtida na experiência e prever novos acontecimentos para, de seguida, tomarem decisões (Chiavenato & Sapiro, 2004).

É desta forma que a busca pela informação empodera o conhecimento, a inteligência e a sabedoria, fazendo com que a empresa agregue novas informações, novos conhecimentos e novos comportamentos extraídos dos seus ambientes de marketing.

O Sistema de Informação de Marketing (SIM) contribui na formulação de metas e estratégias organizacionais, actua como um procedimento organizado e contínuo, e se coloca como um

fornecedor regular de relatórios referentes ao ambiente de marketing. Claramente, é impossível fazer uso desta ferramenta de forma *ad hoc*.

O grau de inteligência da organização também depende da comunicação de seus profissionais arranjados em redes de inteligência que estruturam os sistemas de informação. É a inteligência que permite à organização o acompanhamento regular e sistemático do ambiente exterior – por meio de informações sobre mercado, tecnologia, clientes, concorrentes e tendências socioeconômicas. Trata-se de uma actividade essencial para a elaboração dos processos de planeamento estratégico, pois nenhuma estratégia consegue ser melhor do que a informação da qual deriva (Chiavenato & Sapiro, 2004, p.295).

De forma resumida, o desempenho da empresa depende de um monitoramento sistemático de informação para a criação de valor e construção, a longo prazo, de relacionamentos com os clientes.

Para organizar dados colectados e detalhados sobre necessidades, desejos e preferências do consumidor, assim como tendências futuras, as empresas desenvolveram o Sistema de Informação de Marketing (SIM). Usam assim, um sistema de informação com alta tecnologia para que os profissionais de marketing, para além de buscar informações simples também possam “representar o cruzamento entre o que os administradores pensam que precisam, o que eles realmente necessitam e o que é economicamente viável” (Kotler & Keller, 2006, p.71).

Com este sistema computarizado, os profissionais podem integrar novos dados para actualizar a informação e identificar tendências, facilitar o controlo do plano de marketing, aceder a informação seleccionada a pedido do usuário, identificar oportunidades e problemas que podem ser captados e solucionados (O’Brien, 2003; Mattos & Guimarães, 2005; Kotler & Keller, 2006).

Para melhor e mais adequada gestão do SIM e daqueles que fazem uso do equipamento para obter dados adquiridos na pesquisa, o SIM fundamenta-se em cinco princípios cruciais:

- i) *Definição das necessidades de informação.* Aqui os gestores de marketing devem realizar um levantamento do tipo de informação e a frequência da recepção das mesmas.
- ii) *Recolha de informações.* Nesta fase define-se a recolha usando as fontes internas ou externas, assim como os instrumentos e métodos a serem usados para esse efeito.
- iii) *Classificação, armazenamento, pesquisa e tratamento de informação.* Este princípio serve para garantir que as informações recolhidas, classificadas e armazenadas sejam facilmente encontradas pelos gestores, de acordo com as suas necessidades. O armazenamento desenvolvido pode obedecer a vários critérios, em forma de resultados individuais, de médias,

percentagens ou mesmo fragmentadas para permitir que os gestores, na satisfação de suas necessidades informacionais, acompanhem as informações e façam análises complementares.

iv) *Difusão da informação*, quando elas são disponibilizadas aos utilizadores do SIM periodicamente, padronizadas e automáticas.

v) *Aperfeiçoamento de alguns mecanismos automáticos de tomada de decisão*. Este princípio serve para o sistema fazer algumas leituras de correção de dados e tomar decisões automáticas, contribuindo assim para a flexibilidade e gestão do tempo dos gestores de marketing (Hitt, Ireland & Haskisson, 2008; Lindon et al., 2010; Kury, 2013).

Este conjunto de princípios tem assim em vista orientar os utilizadores na busca do que é necessário, recorrendo a computadores cheios de informações, mas que, graças à tecnologia de informação, com capacidade analítica avançada, a busca e tomada de decisão tem tempo reduzido.

A presença do SIM dentro das empresas vem garantir que os gestores de marketing, de tão familiarizados que estão com os mercados onde actuam, não tomem decisões na base da intuição ou senso comum. A quantidade de informação que se busca para a tomada de uma decisão de marketing pode depender de vários sectores.

Para utilização de informações com agilidade e adequar a empresa à velocidade tecnológica para responder às oportunidades e fraquezas do ambiente, o SIM compõe quatro subsistemas a contar:

i) sistemas de registos internos; ii) sistema de inteligência de marketing; iii) sistema de pesquisa de marketing e iv) sistema de apoio a decisões de marketing.

i) O *subsistema de registos internos* refere-se aos dados internos da empresa. Para acesso à informação, a empresa faz uso do ciclo pedido-pagamento, um processo em que os clientes fazem pedidos e a empresa organiza todos os trâmites de entrega do produto com a devida documentação e cobrança até à entrega e pagamento. Neste processo aciona-se o sistema de informação de vendas, onde os gestores de marketing recebem constantemente relatórios de venda, actualizações de demandas e fazem prognósticos. Outro processo desenvolvido neste subsistema é o banco de dados, também conhecido por *data warehouse*, e *data mining*. Estas ferramentas organizam e combinam as informações tais como banco de dados de clientes, de produtos e vendedores. Este exercício permite à empresa ter acesso a informações sobre

clientes activos, potenciais e prováveis, sobre frequência de compras, rentabilidade e valor monetário (Lopes, 1997; Bogman, 2000; Kotler & Keller, 2012; Faria & Borges, 2016).

ii) O *subsistema de inteligência de marketing* visa obter informações constantes sobre eventos no ambiente de marketing e sobre a concorrência. Estas informações podem ser extraídas a partir de leituras de livros e jornais sectoriais, aquisição de pesquisas já elaboradas, nos bancos de dados criados e vendidos pelas agências de pesquisa, por fornecedores, distribuidores e relatórios do Governo. São várias as fontes que podem ser usadas, ao mesmo tempo que pode também ser melhorado o desempenho dos gestores de vendas, através de motivação, capacitação e treinamento para identificar novos acontecimentos, conhecer melhor a concorrência, comparando preços, produtos, analisando relatórios e publicações, e oferecer aos clientes um sistema de *feedback online* para facilitar a colecta de informações (Chiavenato & Sapiro, 2004; Kotler & Keller, 2012; Faria & Borges, 2016).

iii) O *subsistema de pesquisa de marketing* tem a função de colectar, elaborar, analisar e produzir relatórios sobre dados e descobertas importantes, utilizando metodologias específicas em cada situação de marketing investigada. Em ambiente de marketing, micro e macro, as pesquisas formais podem ser sobre o mercado, produto ou vendas (Chiavenato & Sapiro, 2004; Kotler & Keller, 2012).

Quanto maior é a empresa e seu mercado, maior é a probabilidade das pesquisas serem encomendadas e desenvolvidas por empresas externas, especializadas na área. O seu processo passa por seis fases, sendo que a 1ª Fase é a definição do problema, das alternativas de decisões e dos objectivos da pesquisa. Nesta fase decorre uma série de discussões em relação ao real problema, faz-se uma pesquisa exploratória para reajustar a problemática e os objectivos. A 2ª Fase é o desenvolvimento do plano de pesquisa onde se escolhe a abordagem da pesquisa, os instrumentos de recolha de dados e os métodos de contacto com os participantes ou amostra da pesquisa. A 3ª Fase é a colecta de informação que é desenvolvida na base dos instrumentos pré-seleccionados. A 4ª Fase é a análise das informações, momento em que o pesquisador recorre a técnicas estatísticas para tecer conclusões dos dados colhidos. A 5ª Fase é a apresentação dos resultados. Por último, a 6ª Fase é a de tomada de decisões. Este é o momento que a empresa, que contratou os serviços de pesquisa ou fez por conta própria, decide, na base dos resultados alcançados pela pesquisa, se considera as evidências e toma as decisões ou se prefere pesquisar

mais, ciente de que tem à disposição da empresa um sistema de apoio a decisões de marketing (Chiavenato & Sapiro, 2004; Kotler & Keller, 2012; Faria & Borges, 2016).

iv) O *subsistema de apoio a decisões de marketing* reúne um conjunto de dados, sistemas e ferramentas que auxiliam às técnicas de *software* e *hardware* para dar suporte a colecta de dados. A combinação do trio gestores, computadores e *softwares* possibilita reter dados, analisar relações e produzir relatórios que atendam às necessidades (Bogman, 2000; Chiavenato & Sapiro, 2004; Kotler & Keller, 2012; Faria & Borges, 2016).

Como se pode ver, a adoção do Sistema de Informação de Marketing (SIM) nas empresas envolve custos e desafios. A empresa deve capacitar e treinar os seus gestores no uso do equipamento e na análise crítica do que necessita do mercado para auxiliar nas suas decisões.

O objectivo do sistema, independentemente da dimensão da empresa, será captar, organizar, manipular, analisar e decidir. A tecnologia, a diversidade de fontes e o grau da complexidade do ambiente estarão sempre presentes e poder geri-los vai depender da capacidade e dos recursos disponíveis da empresa. O certo é que um Sistema de Informação de Marketing ajuda na gestão do fluxo da informação, melhora o desempenho profissional, monitora e permite um conhecimento mais rápido e preciso da dinâmica do mercado.

## **CAPÍTULO III. ATRACÇÃO, SATISFAÇÃO E VALOR DE SERVIÇOS AO CLIENTE**

Uma empresa que se preocupa, permanentemente, com a satisfação do consumidor estabelece um diferencial competitivo, amplia a sua rede de relacionamentos e garante a sua permanência no mercado.

Este capítulo desenvolve temáticas relacionadas à atração, retenção e satisfação dos clientes. Estas temáticas focam as actividades desenvolvidas pelas empresas para identificar, melhorar e aperfeiçoar a resposta às necessidades e desejos dos consumidores, com o desafio de fidelizá-los.

A outra abordagem presente centra-se na análise da cadeia de valor para o cliente e a gestão de relacionamento, onde o marketing voltado para o valor e as estratégias de marketing de relacionamento desenvolvem a constante comunicação com os clientes. Por fim, o capítulo desenvolve a temática da qualidade no atendimento e a prestação de serviços, áreas com foco na entrega de valor e máxima satisfação do cliente através de serviços de qualidade resultantes de um atendimento acompanhado de responsabilidade, cortesia e preocupação.

### **3.1 Perfil, Atração, Retenção e Satisfação dos Clientes**

Todas as empresas têm de se preocupar com a satisfação das necessidades dos clientes. Atender às preocupações levantadas pelos clientes existentes e potenciais gera receitas, define um posicionamento estratégico e concorre para a fidelização dos clientes.

O crescente ambiente competitivo faz com que as empresas conquistem clientes e se encarreguem de mantê-los consigo. No entanto, a atração e retenção de clientes só é possível quando a empresa conhece o seu público-alvo, o qual lhe é direcionado às promoções e vendas de seus produtos e serviços.

As empresas têm assim de se preocupar em conhecer o perfil dos seus clientes, seus hábitos e costumes. Este tipo de informação lhes permite antever as suas acções. Deste modo, saber quem é o cliente da empresa é saber reconhecer que ele escolheu o seu serviço por se identificar mais consigo do que com a concorrência.

Estamos numa era onde a rápida difusão da tecnologia e a diferenciação de oferta de produtos e serviços é mínima, por isso, conhecer quem é o cliente, o que ele apresenta como necessidade, como faz as suas escolhas, entre tantas opções oferecidas, bem como quais são suas expectativas fazem parte das funções obrigatórias dos gestores empresariais.

Uma empresa com ou sem fins lucrativos, sem cliente não sobrevive no mercado. Pois, o cliente é a alma do negócio e o seu poder de escolha e decisão confirma a sua importância dentro de cada organização.

Uma organização deve considerar “cliente” todo aquele que frequenta, consumindo qualquer um dos seus produtos ou serviços, sofrendo qualquer tipo de impacto ou mantendo qualquer tipo de contato com determinada pessoa ou setor da empresa (Neves, 2006). Para Marques (2000), o cliente “é uma pessoa que compra produtos da empresa, para próprio consumo, ou para distribuir estes produtos para consumidores finais, como a pessoa mais importante em qualquer tipo de negócio” (p.33).

Como o cliente é uma peça fundamental da empresa, não cabe apenas aos vendedores e profissionais de marketing conhecê-los. Os gestores de topo devem ter a mesma preocupação, de os conhecer e de os atender.

Dalrymple e Parsons (2003), afirmam que:

Quando alguns executivos foram perguntados sobre quais eram as questões mais importantes que os gerentes enfrentavam, os desejos dos clientes apareceram em segundo lugar, só perdendo para a qualidade dos produtos. A suposição é que os gerentes de marketing nunca conhecem totalmente os clientes e suas necessidades (p.35).

É apenas na base de um conhecimento profundo do cliente que os gestores, focados na meta da empresa, podem desenhar estratégias que realmente atendam às necessidades dos seus clientes.

Apresentar perfil ou tipo de cliente é complexo porque apesar de todos os clientes pretenderem os mesmos produtos e serviços, eles têm particularidades e comportamentos que os diferem uns dos outros.

Pilares (1991), Moreira (2010), Barcellos e Schelela (2012) apresentam características marcantes dos clientes que podem ser usadas para identificar cada um deles, assim como uma solução de como interagir com eles:

- i) “Cliente Impaciente” - é perguntador cíclico, insistente, compulsivo, chega a perder respeito quando contrariado, e a melhor forma de lidar com ele é ser breve, mas cortês;
- ii) “Cliente Silencioso” - é pensativo com pouca conversa e aponta não ter conhecimento, neste caso é preciso incitar o cliente ao diálogo, com perguntas claras, num clima de consideração e atenção;
- iii) “Cliente Barganhador” - é aquele que procura continuamente por vantagens, é necessário actuar com cautela e examinar a sua fala para discutir com convicção;
- iv) “Cliente Agitado” - geralmente impede a sua fala, é necessário ter calma, evitar ao máximo abordar questões que tenham mais de um sentido;
- v) “Cliente Indeciso” - apresenta um ar apreensivo, raciocínio lento e tende a perguntar sobre coisas que já questionou antes, por isso deve-se agir com moderação e paciência às perguntas que colocou;
- vi) “Cliente de bom senso” - é afável e inteligente, basta atender-lhe, apresentando prestabilidade e cordialidade;
- vii) “Cliente Bem-humorado” - é afável, simpático, mas com tendências de desviar do assunto e dificultar o objectivo da sua preocupação. Deve-se ter a capacidade de, constantemente, recuperar o rumo do diálogo com ele;
- viii) “Cliente Inteligente” - sabe o que quer, não gosta de desvios ao assunto em causa., por isso deve concentrar-se nas suas necessidades e jamais esconder informações;
- ix) “Cliente Detalhista” - não entende como funciona e pergunta várias vezes sobre todos os pormenores. Na interacção é necessário falar várias vezes e não se perder em detalhes;
- x) “Cliente Confuso” - é indeciso e está constantemente a mudar de opinião. Para estes casos é preciso fazer exposições firmes e convincentes na base da paciência;

xi) “Cliente Presunçoso” - é aquele que, constantemente, interrompe o seu interlocutor na interação, não deixando terminar a ideia exposta. Aqui é preciso habilidade na valorização do cliente;

xii) “Cliente Agressivo” - este discute por tudo e por nada, critica e corta a fala do interlocutor. A tática é deixá-lo soltar a sua raiva e usar frases que o ajudam a se acalmar.

Como se pode ver, a variedade de clientes que procuram produtos e serviços não é padronizada, e requer, uma maior compreensão sobre as suas atitudes e comportamentos porque quanto mais informada a empresa estiver em relação às suas necessidades e desejos, maior é a oportunidade de conseguir desenvolver ofertas e aumentar o seu número de vendas.

A procura pela identificação dos clientes é remetida para a classificação dos tipos de clientes existentes. Neste contexto, Dias (2003) sustenta que muitas tipologias foram criadas olhando para o estágio, a intensidade do relacionamento e o envolvimento com a marca, chegando a agrupá-los em três grupos: i) “clientes consumidores” são aqueles que compram produto ou serviço para o próprio consumo; ii) “clientes industriais” são os que compram bens e serviços industriais para criarem produtos e serviços que são vendidos ao consumidor final e, por último; iii) “clientes sem fins lucrativos”, composto por hospitais, escolas, fundações, cooperativas e organizações não-governamentais.

Já Bogmann (2000) e Moreira (2010) dividem os clientes em duas categorias: i) “clientes internos” são todos os colaboradores da empresa inseridos em todo o processo produtivo até à entrega do produto final. Em cada etapa que eles trabalham, seja numa empresa pequena ou grande, o ambiente proporcionado deve condicionar a boa prestação de serviços; ii) “clientes externos” são todos os indivíduos que já estiveram ou estão em contacto com a empresa, no processo de aquisição de serviços ou produtos, mas sem terem participação no processo de produção. Por isso, o seu tratamento merece especial atenção por ser difícil de substituir e pela razão de existência da empresa.

Bogmann (2000) vai mais além nas categorias, ao acrescentar mais duas tipologias: iii) “cliente pessoal”, ou seja, aquele que faz parte da vida pessoal do colaborador da empresa e alimenta as suas necessidades sociais e emocionais. Pois, mantê-los satisfeitos é garantia de paz e de concentração em se ter um bom desempenho pessoal; iv) “cliente da concorrência” é aquele que

compra à concorrência, mas, quando adicionado ao cliente externo soma a essência do mercado actual e a necessidade de uma avaliação sobre como conquistá-lo.

Outra vertente da tipologia de clientes é defendida por Raphael e Raphael (1996), no contexto de clientes externos, ao dividí-los por cinco etapas de evolução: i) “cliente potencial” ou *prospects* é aquele que pode estar interessado em fazer compras na empresa; ii) “cliente *shopper*” é aquele que já visitou pelo menos uma vez a empresa, sem necessariamente fazer compras de produtos ou serviços; iii) “cliente eventual” é aquele que já fez a compra de um ou mais produtos e serviços, mas sem estabelecer vínculo de retenção; iv) “cliente regular” é aquele que regularmente faz as suas compras de produtos e serviços com a empresa; e v) “cliente defensor” é aquele que é fiel e vive elogiando a empresa, a qualidade dos produtos e serviços.

Esta diversificação mostra a importância do descortinar, mapear e ter acesso a todos os dados dos clientes e transformá-los em informações úteis. Conhecer bem todos os tipos de clientes permite assim que a empresa esteja preparada e capacitada para atender as reais necessidades dos clientes.

É fundamental que as empresas procurem maneiras de criar e estimular o relacionamento com os clientes. É o primeiro passo para que o contacto com o cliente não passe de um acto momentâneo, mas sim, o início de um relacionamento com o real desafio de gerar fidelização.

Da mesma forma que as empresas evoluíram, também o mesmo aconteceu ao marketing e aos clientes. Os clientes actuais são globalizados e o marketing tem de se reinventar para se adaptar a este novo tipo de clientes e saber atraí-los. Pois, como afirmam Cormier e Júnior (2006), os novos tipos de clientes procuram “agregar à sua filosofia os novos conceitos de consciência ecológica, política e social que actualmente pesam na decisão de compra e na escolha de uma ou outra marca” (p.47).

Uma política de comunicação contínua constitui, deste modo, um mecanismo para a empresa atrair os seus clientes, uma vez que os produtos e serviços oferecidos pouco diferem da concorrência. Portanto, o aperfeiçoamento em atrair exige a inclusão de técnicas de venda, promoção e de criativos e novos actos de comunicação.

Conseguir atrair novos clientes é mais caro que manter os que já existem (Kotler, 1998). Por isso, o marketing tornou-se num grande parceiro das empresas, no processo de atracção de clientes,

cooperando com pesquisas de necessidades, monitorando o fluxo de clientes novos e dos que aderem à concorrência, assim como equilibrar a aplicação dos campos do marketing mix.

Neste cenário, o marketing focaliza os seus processos no relacionamento que tem de ser construído com os clientes em detrimento das transacções, com o objectivo de edificar e manter uma base de clientes que proporcionam lucros às empresas.

Com o avanço das tecnologias digitais e clientes cada vez mais informados, o novo desafio empresarial, com perspectivas de crescimento e manutenção no mercado, é conseguir manter e conquistar novos clientes.

Como Nardis (2010) sustenta:

As empresas hoje têm de conhecer profundamente o comportamento, as necessidades e as expectativas de seus consumidores. Sem isso, elas não têm como atender e muito menos surpreender seus clientes (...) mais do que vantagem competitiva, estar bem informado sobre seu ambiente de marketing é condição de sobrevivência das empresas modernas (p.362).

Portanto, a necessidade de melhor servir, cativar e ser reconhecido pelos seus clientes passa pelo seu processo de retenção. A capacidade de reter um cliente aumenta, de acordo com Zeithaml, Bitner e Gremler (2011) “à medida que aumenta a interacção entre cliente e empresa, o nível de confiança sobe, o cliente recebe ofertas e participa de interacções mais customizadas” (p.216).

A forma de interacção entre cliente e empresa vai além da oferta de produtos de qualidade e de facilidades de pagamentos. A retenção do cliente vem do respeito às suas necessidades, compreensão das suas particularidades e da satisfação.

Quando uma empresa se preocupa em reter os seus clientes é porque não pretende perder nenhum deles e se dedica a trabalhar para atender as suas necessidades e desejos, ciente do custo que terá se os perder.

Sendo assim, a retenção de clientes é a capacidade de conseguir manter as suas preferências num fornecedor com reconhecimento do objectivo da repetição da compra ao longo do tempo tendo, ou não, uma ligação emocional ligada à marca, produto ou serviço (Vavra, 1993; Shapiro & Sviokla, 1994; Neves, 2006), sem se importar com a concorrência (Kotler, 2000).

O presente conceito destaca a preferência e a repetição da compra como atitude e comportamento que só pode ser desenvolvido por clientes que são percebidos pelas empresas, ou seja que tudo fazem para manter os seus clientes.

Empresas que se encontram em situação de perder clientes conseguem perceber os prejuízos em seus orçamentos. Kotler (2000) afirma que não basta dominar estratégias para atrair clientes, muito pode ser feito para reduzir o índice de rotatividade de clientes, desde pesquisar os motivos, dar ênfase na construção de relacionamentos nas actividades de pré-vendas, durante a compra e assistência pós-venda.

Na verdade, Bogmann (2000) reforça o posicionamento de se fazer uma sondagem sobre a evasão, ao apontar que “não há muito o que fazer com os clientes que se mudaram, mas clientes que deixaram de comprar em sua empresa por motivos de insatisfação são recuperáveis, desde que se procure solucionar o problema pelo diálogo” (p.47).

Uma das formas de reter clientes é a gestão de conhecimento. A empresa, com as suas diversas fontes, cria uma base de dados e armazena todas as informações de marketing, entre elas, a pesquisa da satisfação. Por meio disso, a empresa combina as informações e aumenta a probabilidade de conhecer e manter os seus clientes.

Saber organizar e interpretar as informações dos clientes para posterior tomada de decisões é um requisito fundamental para se poder usar a gestão de conhecimento como ferramenta primordial do entendimento do cliente (Dantas, 2006).

Com a gestão de conhecimento, as empresas podem tomar decisões de investimento em estratégias que conquistem e retenham seus clientes construindo um cenário que, por um lado a empresa cria e entrega produtos e serviços que satisfaçam o cliente e, por outro, o cliente retribui à empresa através do lucro e lealdade à marca.

Na relação de entrega e retribuição as empresas de acordo com Dantas (2006), “descobriram que ao interagirem com alguma frequência com seus clientes, podem obter informação que agregue valor ao seu cadastro, pela descoberta de pontos considerados cruciais para esses clientes em termos de benefícios com os quais gostariam de ser brindados” (p.12).

Como se pode perceber, colocar o cliente em primeiro lugar, olhar a primeira compra como início de relacionamento e procurar manter esta interação de forma contínua para solidificar o relacionamento contribui, de facto, para a retenção de clientes.

Para responder ao mercado e afastar, cada vez mais, os seus clientes dos concorrentes Bogmann (2000) e Stone, Woodcock e Machtynger (2002) sugerem uma sequência de etapas para definir as estratégias de retenção de clientes:

- i) Desenvolver um trabalho de equipa harmonizado, treinado e alinhado à política da empresa;
- ii) Conhecer o cliente e analisar a sua vontade em se relacionar com a empresa;
- iii) Identificar os melhores clientes, constantemente, com a máxima atenção. Este processo pode ser feito com recurso à base de dados que possibilita a criação de listas de clientes por ordem de importância e de necessidades;
- iv) Delegar poder aos colaboradores da empresa para dividir responsabilidades;
- v) Criar satisfação nos clientes internos para o desenvolvimento natural da interação com os clientes externos;
- vi) Saber reconhecer o erro e solucionar os problemas dos clientes para demonstrar seriedade da empresa;
- vii) Manter contacto após a venda para avaliar a satisfação do cliente e mostrar que não foi esquecido;
- viii) Ser mais líder que executivo, dedicar tempo e atenção à gestão de equipa e participar na procura de soluções;
- ix) Dividir responsabilidades e fomentar o diálogo para melhorar a eficiência dos resultados da retenção de clientes;
- x) Reconhecer o bom desempenho dos colaboradores da empresa não só com o salário, mas também com o *feedback* de elogios construtivos e incentivos. É uma atitude recompensada com resultados satisfatórios;
- xi) Fazer actualizações e melhorias nos programas de retenção de clientes, de acordo com a capacidade de suprir as necessidades identificadas.

Percebe-se que o conjunto de actividades a serem desenvolvidas para retenção dos clientes é árduo e exige uma mudança de comportamento individual, de equipa e da estrutura da empresa com o

objectivo de se reduzirem riscos ligados ao relacionamento com os clientes, bem como se aumentarem os lucros e a vantagem competitiva a longo prazo.

O ambiente competitivo do mercado tem mostrado às empresas o desafio de reconhecerem os clientes e suas necessidades como o centro da gestão empresarial. A preocupação com a retenção dos clientes não substitui a preocupação com a aquisição de novos clientes, ela acaba atraindo os novos clientes como consequência do relacionamento criado com os existentes.

Existe uma relação intrínseca entre a retenção do cliente e a taxa de lucratividade da empresa. Quanto mais próximo e envolvido estiver o cliente, com os produtos, serviços e as promoções que a empresa concebe para reduzir ou eliminar as suas necessidades é notável o aumento das receitas e o lucro da empresa, se, no entanto, a empresa tiver a necessidade de gastar mais para investimentos em vendas e marketing (Shapiro & Sviokla, 1994; Kotler & Keller, 2006).

Para fazer com que o cliente desenvolva uma interacção com determinada empresa e que ele mantenha a sua preferência, despoletando nele uma notoriedade espontânea, a empresa precisa, de acordo com Vavra (1993), Kotler (2000) e Moreira (2010), desenvolver quatro passos: *i*) calcular o índice de taxa de retenção e fazer uma comparação entre os períodos; *ii*) nomear e gerir os motivos dos dilemas com os clientes; *iii*) calcular o desperdício financeiro na perda de clientes; e *iv*) calcular o investimento a ser feito para reduzir a taxa de abandono, desde que a quantia assim o justifique.

Esta forma de planeamento estatístico oferece uma visão dos gastos e investimentos em relação ao abandono e retenção de clientes. A empresa pode tomar decisões, com riscos calculados, sobre custos de aquisição de novos clientes, custo de manutenção dos actuais, de mais acções de comunicação e de relacionamento.

Portanto, Rust, Zeithaml e Lemon (2000) entendem que as empresas preocupadas em reter os seus clientes devem ter a ambição de maximizarem as possibilidades de eles regressarem para fazerem mais compras, assim como aumentarem o seu volume e reduzirem a tentação de optarem por empresas concorrentes.

O processo de retenção de clientes exige das empresas o desenho de estratégias e acções necessárias para que seja competitiva e que os produtos ou serviços lhes oferecidos estejam acoplados às actividades e aos seus processos, de modo mais eficiente que a concorrência.

Assim, a prospecção de um negócio saudável entre a empresa e o cliente, rumo à sua retenção, inicia-se com a estratégia de reconhecimento do valor do cliente (Carvalho, Maia, Santos, Tófoli & Silva, 2012). Deste modo, Grönroos (1993) acrescenta mais quatro opções estratégicas:

i) *Estratégia da qualidade técnica* - é referente ao resultado do que os clientes recebem e avaliam nas suas interações com a empresa e que “pode ser medida com relativa objectividade pelos clientes devido às suas características como uma solução técnica para um problema” (Grönroos, 2009, p.65);

ii) *Estratégia de preço* - expressa o diferencial competitivo das ofertas de preços estipulados e de acordo com o mercado-alvo;

iii) *Estratégia de imagem* - indica a opinião gerada pelo público estratégico e clientes, fundamentada pelas informações concebidas pela empresa e divulgada através de vários meios. Na opinião de Grönroos (2009), a estratégia de imagem “é de maior importância para a maioria dos serviços. Ela pode afectar a percepção da qualidade de diversas maneiras” (p.66).

iv) *Estratégia de serviço* - representa a habilidade de se saber oferecer um conjunto de serviços que salientem o relacionamento com os clientes. Grönroos (2009) explica que “oferecer aos clientes uma variedade adequada de serviços adicionalmente ao produto central, seja este um bem físico ou um serviço, é um modo de alcançar melhor desempenho do que os concorrentes com a mesma qualidade e preço de produtos essenciais” (p.5).

Pode-se observar então, que as estratégias de retenção de clientes reúnem um conjunto de questões associadas a tudo o que a empresa define como missão, visão e objectivos. Esta relação demonstra a importância do cliente no centro de todas as decisões, do reconhecimento e valor da marca no mercado, assim como da sobrevivência da empresa. Por isso, é de extrema importância que a concepção das estratégias seja consolidada com o objectivo de criar uma relação duradoura com o cliente.

Assim, num cenário altamente competitivo, para que a empresa consiga alcançar a retenção e iniciar um processo de fidelização, Carvalho et al. (2012) salientam que:

A empresa deve definir seus objectivos, identificar as necessidades dos clientes, desenvolver uma abordagem correcta para se comunicar com eles, definir uma

segmentação de público-alvo e investir no treinamento de seus funcionários. Quanto mais se identifica as necessidades dos clientes, a tendência dele se tornar fiel é maior (p.66).

Por mais que a empresa tenha uma preocupação com o lucro, percebe-se que a sua reinvenção para a sobrevivência no mercado parte de uma aproximação cada vez maior aos seus clientes, um conhecimento profundo das suas necessidades e uma maior abertura para se estabelecer um relacionamento estável com os seus clientes.

A quantidade de estratégias e ações desenvolvidas pela empresa, no processo de retenção de clientes, ganha pouco sentido se, nesse meio-termo, nada se fizer para garantir a sua satisfação. A relação entre a retenção e a satisfação do cliente é dependente porque um cliente pode mudar de empresa caso ela não se esforce por satisfazer as suas necessidades ao longo do tempo.

Segundo Kotler (2000), a retenção de clientes na empresa fundamenta-se na sua satisfação. Mas Anderson e Mittal (2000) defendem que a retenção e a satisfação têm uma ligação assimétrica, isto é, quando o cliente está insatisfeito ele não abandona a empresa fornecedora, mas sim apresenta as suas reclamações para que esta melhore o seu desempenho.

Todas as informações e reclamações vindas dos clientes são de extrema importância porque é na base desses dados que a empresa, preocupada em reter os seus clientes, pode melhorar o atendimento das suas necessidades (Kotler, 2000), assim como aumentar o nível de intenção de repetição da compra (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2011).

A presença da satisfação, na atitude do cliente, é fruto da prática da interação existente entre empresa e seus clientes. A experiência adquirida em cada contacto com a empresa, confirmando as expectativas do cliente, satisfazendo as suas necessidades e desejos, torna-o mais satisfeito.

A capacidade de atingir as expectativas de um cliente é, deste modo, um processo complexo, onde a empresa explora, cria e desenvolve estratégias só para deixar e manter o cliente encantado.

Do ponto de vista de Kotler e Armstrong (2007), a satisfação do cliente:

Depende do que ele percebe em relação ao desempenho do produto em comparação com suas expectativas. Se esse desempenho não corresponder às expectativas do cliente, o comprador ficará insatisfeito. Se corresponder às expectativas, ele ficará satisfeito. Se exceder as expectativas, ele ficará altamente satisfeito (p.11).

Estes três estados de espírito do cliente demonstram que as empresas devem estar em constante monitoramento para ter acesso às informações valiosas destes posicionamentos do cliente e, daí,

desenvolver estratégias de marketing para a manutenção do relacionamento com o cliente, no longo prazo.

A reacção desejada num cliente vem da tomada de decisões de marketing com intenção de atingir a máxima satisfação no cliente. É preciso perceber que a satisfação é “a sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação entre desempenho (ou resultado) percebido de um produto e as expectativas do comprador” (Kotler & Keller, 2006, p.142).

A satisfação do cliente vem de um conjunto de sentimentos provocados por factores psicológicos e emocionais. Oliver (2010) define a satisfação como uma resposta do posicionamento tomado durante o consumo do produto ou serviço de uma empresa e que ofereceu um nível de contentamento em relação ao seu e após consumo.

É de notar que a satisfação pressupõe uma expectativa criada antes do consumo, ou seja, envolve uma avaliação de desempenho do produto, serviço e da empresa antes e durante o consumo e que produz uma resposta que se espera, seja positiva.

Larán e Espinoza (2004) salientam que:

As expectativas são pensamentos que criam um padrão de referência para o julgamento do consumidor; quando os resultados são diferentes deste padrão, ocorre uma desconfirmação. Se o resultado for melhor do que esperado, a desconfirmação será positiva; se for pior do que esperado, há desconfirmação negativa, tendendo a gerar insatisfação (p.53).

A satisfação presente no cliente pode ocorrer apenas na transacção específica de um produto ou serviço providenciado pela empresa, um momento particular onde o cliente vive a experiência subjectiva, porém sem ser cumulativa.

O processo acelerado da diversificação de ofertas de produtos e serviços e a gestão empresarial centrada no cliente, ambiciona a satisfação cumulativa porque é fruto da experiência total do consumo do produto ou serviço. De acordo com Larán e Espinoza (2004), “a satisfação, obtida a partir de consecutivas experiências bem-sucedidas, é um importante factor para se predizer as intenções futuras de acções dos consumidores” (p.54).

Conhecer as futuras intenções dos clientes é essencial porque ajuda a empresa a valorizar o seu potencial, ou então, abandonar o investimento direccionado (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2011). Adicionalmente, Oliver (2010) ressalta a importância da satisfação no início do relacionamento

com a empresa, como condição primordial para torná-lo fiel, influenciando a sua atitude perante a avaliação do desempenho do produto ou serviço.

Em toda interação entre cliente e empresa, na procura de um produto ou serviço, são criadas expectativas. Antes da compra, o cliente cria expectativas em relação à empresa ou provedora do serviço, em relação ao processo de entrega do produto ou serviço, em relação aos colaboradores, seus comportamentos e atitudes durante a interação, as evidências da qualidade de serviço e o preço estabelecido para a aquisição do produto ou serviço. É uma lista enorme de factores que são balanceados para ajudar o cliente a realizar a compra, ficar satisfeito e não trocar de fornecedor. Este conjunto de factores que fundamenta a análise do cliente contribui para o alcance ou superação das suas expectativas.

A formação de expectativas, na óptica de Boulding, Kalra e Staelin (1999) surgem das experiências de compras anteriores, conselhos de amigos, colegas, informações e promessas de profissionais de marketing.

Deste modo, as empresas competitivas devem estar abertas a diversas possibilidades de ampliação de estratégias de relacionamento, porque mesmo procurando superar as expectativas do cliente continuamente, elas apresentam uma tendência para aumentarem com o passar do tempo. Saravanan e Rao (2007) repisam a importância das empresas perceberem as expectativas esperadas pelos clientes que são, cada vez mais críticos, para que elas possam acompanhar a evolução e as mudanças de expectativas.

Um mecanismo para ajudar a conhecer as expectativas do cliente é o instrumento de apoio gerencial que recorre a pesquisas e acompanhamento do cliente. Este instrumento orienta a empresa a procurar formas de identificar e acompanhar as expectativas dos clientes. O apoio inclui o exercício permanente de ouvir o que o mercado tem a dizer sobre os produtos e serviços para subsidiar o aprimoramento dos produtos e serviços que a empresa oferece ao mercado (Sebrae, 2009).

Portanto, realizar o acompanhamento do cliente e sua pesquisa implica ganhar habilidade e melhoramento do desempenho no atendimento às suas necessidades e desejos, usando o relatório de vendas para se ter acesso a informações sobre quem fez a compra, a data, o produto e a

quantidade. Assim, a empresa tem acesso a dados reais, bem como tem a possibilidade de evitar erros futuros, traçando novas estratégias.

A questão da expectativa reside, deste modo, na qualidade que o cliente confere aos produtos e serviços, uma vez que as suas acções estão associadas à actividade mental e física que desencadeiam as decisões, actos de compra e consumo.

A geração das expectativas cria duas condições no cliente: *i)* a confirmação da expectativa, momento em que as crenças sobre as propriedades e o desempenho percebido são iguais ao que era esperado; *ii)* a desconfirmação da expectativa, identificada após a interacção durante os serviços prestados, é diferente ou negativa face ao esperado (Oliver, 2010; Zeithaml, Bitner & Gremler, 2011).

A diferenciação e diversificação de produtos e serviços geram diferentes tipos de expectativas que, por sua vez, recaem em diferentes provedores de serviços. Este cenário dificulta perceber o que os clientes esperam dos fornecedores. Lovelock e Wright (2001) ressaltam que “as expectativas das pessoas sobre os serviços são mais influenciadas por suas próprias experiências anteriores como clientes – com um determinado fornecedor de serviços, com serviços concorrentes no mesmo ramo, ou com serviços afins em ramos diferentes” (p.103). Porém, este panorama só acontece em caso de o cliente ter vivido a experiência. Na ausência dessa vivência, o cliente se baseará em publicidades e imagem da empresa.

As expectativas toram-se fundamentais para a satisfação do cliente porque elas têm o papel de antecipar e dispor um modelo de comparação para se poderem tecer opiniões em relação ao desempenho do produto e serviço. Sem contar que, quando se trata de fazer julgamentos sobre serviços, o grau de subjectividade é maior devido à dificuldade em se avaliar o desempenho do serviço que, muitas vezes, é caracterizado pela simultaneidade e heterogeneidade (Szymansky & Henard, 2001; Zeithaml, Bitner & Gremler, 2011).

Uma vez que as expectativas dos clientes aumentam com o passar do tempo elas acabam gerando diferentes níveis. Lovelock e Wright (2001) afirmam que o serviço desejado, o serviço adequado, o serviço previsto e uma zona de tolerância são elementos distribuídos em níveis. O serviço adequado é visto como o nível mínimo, que os clientes só aceitam para não estarem insatisfeitos e

o serviço desejado que é a expectativa máxima, onde eles acreditam na combinação entre o que acreditam e o que deve ser entregue para a satisfação das suas necessidades.

Certamente que as expectativas dos clientes que conduzem à sua satisfação variam de importância colocada nos atributos, uns vistos como mais importantes que os outros. Algo que também varia entre segmentos de mercado. Da mesma forma que, se uma empresa pretende se tornar competitiva no mercado e receber clientes que procuram alto padrão de qualidade de serviços “é preciso que antes sejam criadas as expectativas nos seus clientes potenciais para que posteriormente sejam atendidas e percebidas por eles como excelentes” (Michelli, 2008, p.39).

Percebe-se assim que os desafios das empresas devem estar à altura das expectativas do mercado que se mostra, cada vez mais, improvável em manter um alto nível de satisfação e expectativas.

Os clientes actuais estão mais envolvidos e dependentes das novas tecnologias que reúnem uma vasta gama de aplicativos, demonstrando que o tradicional formato de atração, retenção e satisfação aplicados pelas empresas fica constantemente ultrapassado, exigindo uma mudança na forma de se perceber o cliente e o mercado actual.

O acesso à informação e conhecimentos adquiridos nas várias interacções torna-se primordial para as empresas se tornarem resilientes, actualizadas, capazes de responderem ao mercado e desenvolverem uma rede de relacionamento mais presente e próxima do cliente, para o registo de qualquer manutenção ou mudança de comportamento, ou qualquer base de informação que possa ocorrer.

### **3.2 Modelos de Medição de Satisfação de Clientes**

A conquista do cliente fortifica-se à medida que as empresas investem, cada vez mais, em melhorias contínuas para alcançarem a máxima satisfação do cliente. Isso aplica-se à melhoria no atendimento, no tratamento, acrescentar benefícios a produtos e serviços e estabelecer um canal de comunicação com a disponibilidade regular para receber e tratar todas as críticas e sugestões.

De acordo Gonzáles, Amorim e Ramos (2004), a satisfação do cliente é observada como um dos principais indicadores das empresas, principais questões nas normas da série ISO 9000:2000, servindo também de referência para prémios nacionais de qualidade.

O grau de importância que a satisfação do cliente alcançou, fruto da concorrência crescente no mercado de serviços, deu origem a índices nacionais para se conseguir medir a satisfação do cliente. Tanto na Europa como nos Estados Unidos da América foram desenvolvidos métodos e técnicas para qualificar e quantificar a experiência e percepção do cliente perante a empresa, seus produtos e serviços (Fornell, 1992).

Constata-se que satisfazer um cliente é a chave para se conseguir retê-lo e a empresa só tem esse poder se souber adoptar a prática de medição da satisfação com regularidade.

Para Tschohl e Franzmeier (1996), Kotler e Keller (2006), a satisfação do cliente pode ser medida das seguintes formas:

- i) Fazer levantamentos periódicos;
- ii) Desenvolver pesquisas informais onde se pode medir a intenção de repetir a compra ou a vontade de recomendar a empresa, os seus produtos ou serviços;
- iii) Desenvolver pesquisas formais compostas por clientes e colaboradores da empresa que desenvolvem actividades em outros sectores colocando-lhes perguntas e sugerindo respostas;
- iv) Monitorar o índice de perda de clientes entrando em contacto com os clientes antigos para se conhecer os motivos de abandono;
- v) Contratar compradores misteriosos para actuar como compradores potenciais para viverem a experiência de compra de produtos e serviços em empresas concorrentes e partilharem os seus aspectos positivos e negativos;
- vi) Realizar telefonemas de agradecimento aos clientes para apresentar a alegria de tê-los na empresa e identificar possíveis problemas;
- vii) Criar questionários para classificar a satisfação do cliente no atendimento oferecido;
- viii) Desenvolver formulários para comentários onde o cliente preenche e deposita na caixa de reclamações;
- ix) Monitorar o desempenho dos concorrentes da mesma área

Todos estes métodos à disposição da empresa devem favorecer um leque de respostas claras, caso contrário, nada mudará. Entretanto, a presença de uma resposta deve ser antecedida de uma pergunta clara e objectiva. Kotler e Keller (2006) afirmam que “é importante que as empresas façam as perguntas certas nos levantamentos de satisfação” (p.144).

Outro diferencial que permite medir o índice de satisfação do cliente é a metodologia *American Customer Satisfaction Index* (ACSI), uma ferramenta de gestão e estímulo à excelência de actividades das empresas. Ela é formada por duas etapas: *i*) pesquisa de satisfação do cliente, onde se analisa as variáveis e se estabelece a relação de causa-efeito através de múltiplos indicadores que definem o resultado e índices que variam de 0 a 100 pontos; *ii*) especificação de um modelo de satisfação do cliente, composto por indicadores de qualidade, valor e expectativa que se relacionam no percurso da satisfação da empresa (Fornell, Johnson, Anderson, Cha & Bryant, 1996).

Totalmente diferente dos modelos tradicionais, que se concentram em uma só etapa, o ACSI procura medir os índices que demarcam a satisfação universal do cliente através de um índice de mensuração comparável e que aponta as relações existentes das expectativas, qualidade e valor percebido, como principais antecedentes, e a lealdade e as reclamações como consequentes (Fornell et al. 1996; Moura & Gonçalves, 2005; Mota, 2015).

Portanto, a presença de vários indicadores que são analisados mostram que a satisfação global do cliente não pode passar por uma mensuração directa porque a metodologia representa a evolução de diferentes tipos de clientes e, a satisfação em si, é uma variável oculta.

Mota (2015) reforça a observação, ao destacar que:

O ACSI contempla o modelo estrutural, ou seja, estabelece a relação entre as variáveis latentes e cria um paralelo com as expectativas relacionadas à qualidade da experiência vivenciada. Além disso estuda as fontes de reclamação, que são associadas, de uma maneira inversa à lealdade do cliente com a marca, buscando sempre a compreensão das expectativas prévias que determinam a qualidade e o valor percebido no serviço, assim como a sua própria satisfação com ele (p.9).

O modelo americano de satisfação apresenta assim, uma configuração centrada na análise da satisfação que ocorre quando o cliente tem actividades de transacção acumuladas do consumo de um produto ou serviço oferecidos por diversos sectores da economia.

A descrição do cenário mercadológico actual coloca o modelo ACSI como um plano que se encaixa no ambiente contingencial e procura respostas rápidas sobre a opinião dos clientes em relação à oferta de produtos e serviços das empresas e, até que ponto, as necessidades dos clientes são bem atendidas.

Adoptar o índice de satisfação do cliente aumenta, deste modo, o envolvimento dos colaboradores da empresa por causa de todos os indicadores envolvidos na pesquisa que reflectem o comportamento e processo de entrega, por parte da empresa e avaliação de todas as suas actividades, na perspectiva do cliente.

Mota (2015) refere então que o modelo ACSI beneficia em “melhoria contínua, aprendizagem, controle de qualidade, fidelização, conquista de novos clientes com as recomendações dos antigos, desenvolvimento de novos produtos (inovação), aumento da competitividade e melhoria da imagem institucional” (p.8).

Na óptica de Reichheld (2003), a empresa pode ser objectiva a fazer uma única pergunta, sem ter de recorrer a modelos estatísticos complexos, e questionar:

Você recomendaria este produto ou serviço a um amigo? (...) A disposição de um cliente de recomendar a um amigo resulta do tratamento que recebe dos funcionários da linha de frente, o que por sua vez é determinado por todas as áreas funcionais que contribuem para a experiência de compra (p.46).

Percebe-se que a experiência vivida no relacionamento com a empresa e sua recomendação são dependentes. A empresa deve ter um alto grau de comprometimento centrado na análise das respostas dadas pelos clientes. Procurar percebê-los melhor, ajuda a inserir as suas necessidades e lacunas no seu atendimento e, à medida que o cliente se sente estimado e valorizado, maior será a probabilidade de se fidelizar à empresa.

A perspectiva demonstra que recomendar a empresa a outros indivíduos, promovendo-a, é um indicador forte de fidelidade do cliente, bem como da sua reputação. Um risco que o cliente só estará predisposto a correr se, na realidade, ele estiver fidelizado (Reichheld, 2003).

Costa, Nakata e Calsani (2013) reconhecem o perfil com que o cliente se apresenta e afirmam que “o perfil do consumidor mudou de fiel, que comprava na mesma loja com o mesmo vendedor durante anos sem questionar a qualidade, para aquele que busca uma relação atraente para ter fidelidade, caso contrário, ele troca de fornecedor” (p.56).

Portanto, apenas um cliente motivado se encontra disponível para se comprometer com o desempenho da empresa. Aqui coloca-se o desafio de inovar as estratégias junto do cliente e melhorar a sua compreensão.

A empresa pode melhorar a sua preocupação com a satisfação do cliente com um maior incentivo à prática da sua auscultação. Este processo, de acordo com Wing (1998), oferece cinco motivos para que se consiga medir o seu grau de satisfação:

- i) Perceber os vários momentos vividos pelos clientes;
- ii) Manter-se actualizada em relação às necessidades, desejos e expectativas;
- iii) Apontar novas tendências proactivamente;
- iv) Saber ouvir com seriedade todas as informações dadas pelos clientes para que eles se sintam mais envolvidos na empresa;
- v) Saber a quantificação exacta dos clientes satisfeitos e sobre tudo o que falam sobre a empresa para que ela actue em função disso.

A forma como o cliente apresenta a sua inquietação, necessidades e desejos são informações criadas nas suas experiências de relacionamento com a empresa. Elas são interpretadas na base da percepção que o cliente teve na sua interacção. Apesar da relatividade desta interacção com a empresa, Bogmann (2000) sustenta que “as percepções dos clientes, não importando sua subjectividade, são a realidade do mercado com o qual a empresa deve lidar” (p.119).

Junges e Fumagalli (2018) afirmam que no desenvolvimento de pesquisas, em busca da satisfação e expectativas do cliente, é possível também avaliar as variáveis que determinam a satisfação, tais como “expectativas anteriores, desempenho percebido, desconfirmação da expectativa durante o consumo, qualidade, valor, preço, desejos, emoções e imagem corporativa” (p.7).

As empresas orientadas para os clientes precisam assim de transformar a medição de satisfação dos seus clientes em programas e inseri-los nas empresas para poderem ajudar na melhoria de desempenho, no processo de tomada de decisões e permitir que a empresa atinja os seus objectivos (Dutka, 1994).

A satisfação do cliente é a chave de sucesso para as empresas que querem manter-se no mercado e reter os seus clientes, contribuindo assim para a redução de custos de aquisição de novos clientes.

Rossi e Slongo (1998) reforçam esse posicionamento ao referirem que “pesquisa de satisfação de clientes é um sistema de administração de informações que continuamente capta a voz do cliente, através da avaliação da performance da empresa a partir do ponto de vista do cliente” (p.102).

Portanto, a gestão de informação que se consegue a partir do cliente deve ser um exercício constante porque a sua satisfação é dinâmica e evolui tal como os seus desejos e necessidades.

A conquista de clientes em empresas provedoras de serviços é um processo contínuo que requer um *feedback* imediato de satisfação. Em empresas de serviços bancários, por exemplo, onde a concorrência e a oferta de serviços de qualidade estão constantemente a serem dinamizados, a atenção aos clientes é uma questão que não pode ficar esquecida, podendo-se assim, recorrer o uso da medição da sua satisfação, como um determinante indicador para se conseguir avaliar o seu desempenho.

Uma das formas de atingir resultados sobre a satisfação dos clientes em empresas de serviços bancários é seguir-se a utilização do modelo MUSA (*Multicriteria Satisfaction Analysis*) que consiste na avaliação dos aspectos críticos da satisfação e grupo de clientes com preferências distintas (Mihelis, Grigoroudis, Siskos, Politis & Malandrakis, 2001).

O modelo MUSA apresenta-se, neste contexto, como uma abordagem representativa de desagregação de preferências colectivas onde se avalia um conjunto de funções de satisfação marginal até se formar o critério de satisfação global, e, em função disso, se conseguir tornar o julgamento dos clientes o mais sólido possível (Politis & Siskos, 2003). Pode-se entender que a aplicação deste método fornece um conjunto de resultados que podem analisar as necessidades e expectativas dos clientes e sua devida explicação face ao nível da sua satisfação.

Ressalta-se que o presente modelo permite que cada cliente emita a sua opinião em relação a um conjunto de critérios que formam a característica do serviço, assumindo que estes critérios vão definir a satisfação global do cliente. Assim, o modelo permite alcançar resultados de análise de satisfação baseado em quatro aspectos: *i*) índice de satisfação global dos clientes ponderado como indicador básico; *ii*) curva do valor agregado que mostra o real valor que os clientes atribuem a cada nível da escala global; *iii*) a percentagem de clientes considerados “frágeis” por receberem satisfação com valor inferior num determinado nível calculado; *iv*) índice de critérios e subcritérios que mostram a importância relativa dentro de um conjunto de critérios (Mihelis et al., 2001).

De forma a dar continuidade à análise, desenvolve-se a combinação de índices e pesos atribuídos à satisfação representados em quadrantes com diagramas de: *i*) Desempenho e importância avaliados em alto ou baixo para acções de *status quo*, sem acção necessária; *ii*) usufruir da

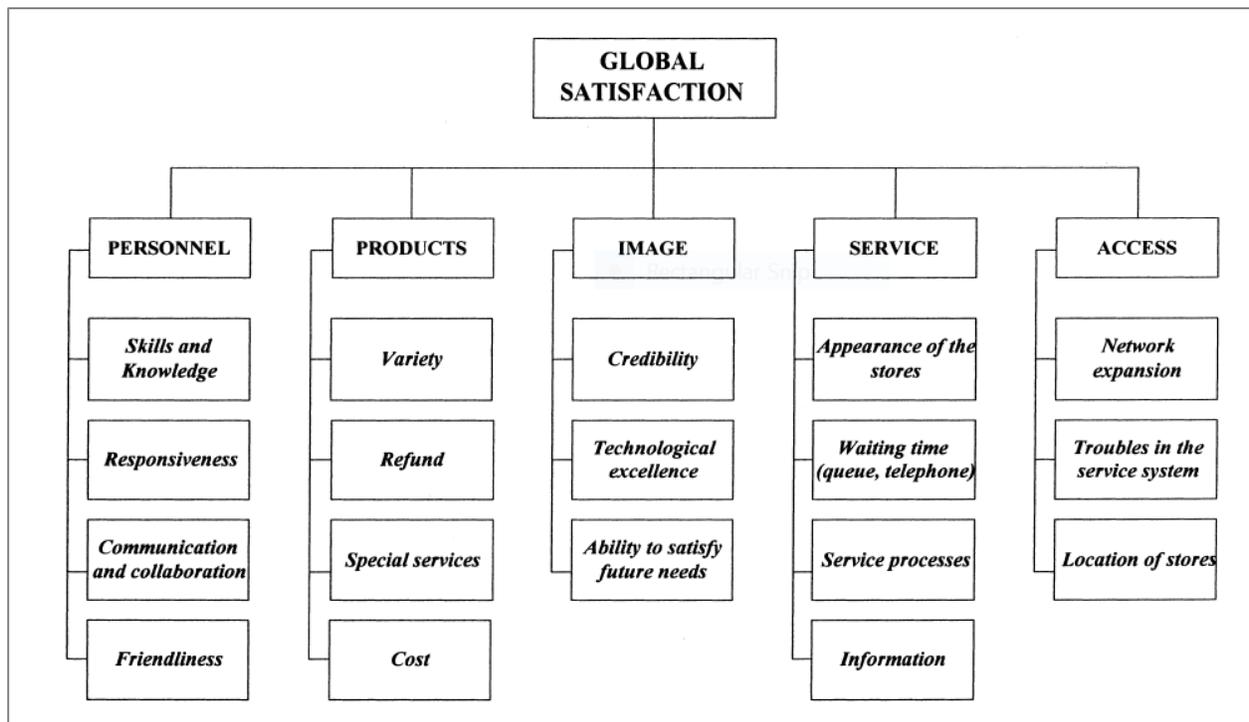
oportunidade, ganhar vantagem sobre a concorrência; *iii*) transferir recursos, para usar em outras áreas; e *iv*) oportunidade de acção, critério que necessita de atenção (Mihelis et al., 2001).

Efectivamente, o conjunto dos quatro quadrantes, baseados no julgamento dos clientes, e o posicionamento da empresa de serviços bancários no mercado pode apresentar prioridades de melhoria diferentes pois, cada um, tem potencialidades diferentes.

A pesquisa sobre a satisfação do cliente no MUSA adicionalmente aponta um conjunto de critérios e subcritérios pesados na opinião do cliente que consistem em: colaboradores do banco, serviços oferecidos, imagem do banco e acesso (Mihelis et al., 2001).

Portanto, todos estes indicadores e suas particularidades que compõem os subcritérios permitem a cada empresa ter uma visão geral e, ao mesmo tempo, detalhada sobre o estado empresarial, na percepção do cliente, assim como a sua satisfação geral dos serviços prestados.

Figura 1. Estrutura hierárquica das Dimensões da Satisfação do Cliente



Fonte: Mihelis, Grigoroudis, Siskos, Politis & Malandrakis (2001, p. 352).

Percebe-se então que a aplicação de um modelo ou desenvolvimento de uma pesquisa que permite conhecer o grau de satisfação do cliente, revela-se complexa por recorrer ao uso de multicritérios, mas, é extremamente necessária para mostrar-se mais próxima do sentimento real dos clientes. É preciso também considerar, o ambiente complexo em que as empresas actuam, que envolve a consideração de vários critérios, sem se classificar uma alternativa como a melhor de todos os critérios.

### **3.3 Cadeia de Valor e Gestão de Relacionamentos**

A capacidade competitiva gerada pela globalização obriga as empresas a criarem condições de reengenharia nas suas capacidades, actividades e na gestão de seus negócios para garantirem uma continuidade sustentável no mercado. Ter poder para responder às exigências da economia e às necessidades dos clientes impulsionam as empresas a activarem estratégias que ajustam o processo de entrega de valor.

Desenvolver a entrega de valor só funciona em empresas que aceitam e reconhecem a desproporção concorrencial do ambiente em que estão inseridas. Onde cada cliente ou grupo de clientes apresentam-se com satisfação variável, gostos, preferências e necessidades cujo valor ultrapassa o custo de produção.

Portanto, é responsabilidade de qualquer empresa, na óptica de Kotler e Keller (2006), “fornecer valor ao cliente mediante lucro” (p.34). Mas, o desafio está em alcançar a qualidade do valor por entregar, remarcando que a concepção de uma missão bem definida, estratégias criativas de marketing e uma sequência de planos consistentes para cumprir proporcionam um valor invencível ao cliente.

O processo de entrega de valor ao cliente passou a estar integrado na economia, no momento em que o mercado passou a ser mais competitivo, com diversas camadas sociais subdivididas em pequenos mercados de características próprias. Deste modo, a modalidade do marketing tradicional, onde primeiro se fabricava e só depois acontecia a venda é substituída por uma nova visão onde se inclui o marketing em todas as fases da proposta de valor a entregar ao cliente já seleccionado (Kotler & Keller, 2006).

A criação e entrega de valor é, neste sentido, um conjunto de actividades, representadas por uma sequência de processos dependentes, onde a empresa é elemento integrante. O processo obedece a uma sequência de três etapas: *i*) é seleccionar o valor. Aqui as actividades passam por segmentação dos clientes, selecção do mercado-alvo e posicionamento do valor. Todos estes elementos compõem o marketing estratégico; *ii*) é quando se fornece o valor. Nesta fase, o produto, preço, praça, distribuição e a fonte de matéria-prima devem ser concebidas e bem determinadas; e *iii*) é quando se comunica o valor. A fase onde se divulga através da força de venda e as demais estratégias de comunicação de marketing para se sensibilizar e atrair os clientes. Estas últimas duas etapas compõem o marketing tático (Kotler & Keller, 2006).

Percebe-se que o processo de entrega de valor ao cliente reúne assim profissionais e condições financeiras que geram um sistema aberto com a intenção de lhes ajustar e proporcionar uma entrega de valor superior. Os gastos em cada etapa devem ser então conhecidos para se permitir o controlo do ambiente em contexto operacional. Uma vez que podem surgir situações que obrigue, em cada empresa, a se optar por uma redução, mesmo sabendo que se trata de uma manobra onde se arrisca a captura do valor dos clientes.

Cada empresa precisa assim entender como funciona o processo da procura da matéria-prima até ao pós-consumo do produto final, para poder fazer uso de estratégias harmonizadas no nível operacional e no controlo de custos existentes entre as actividades que decorrem na cadeia de valor.

O centro desta nova visão de gestão de negócios coloca o marketing em funcionamento antes da existência do produto, e assim, se mantém até que o mesmo esteja disponível para uso. Este novo posicionamento empresarial que tem o dever de fornecer valor ao cliente mediante lucro gera a estrutura da cadeia de valor.

Para Porter (1986), “cadeia de valor de uma empresa e o modo como ela executa actividades individuais são um reflexo de sua história, de sua estratégia, de seu método de implementação de sua estratégia e da sua economia básica das próprias actividades” (p.33).

Shank e Govindarajan (1999) ressaltam que a composição da cadeia de valor “é um método para se dividir a cadeia, desde as matérias-primas até aos consumidores finais, em actividades estratégicas relevantes a fim de se compreender o comportamento dos custos e as fontes de diferenciação” (p.62). Na perspectiva de Hansen e Mowen (2001), é “conjunto de elos de ligação

das actividades de criação de valor da matéria-prima básica até o descarte do produto acabado pelo usuário final” (p.425).

Entende-se, diante destes conceitos, que a cadeia de valor, dentro de uma empresa, actua como uma ferramenta que auxilia em todo o percurso das actividades estratégicas desenvolvidas e implementadas, demonstrando os custos envolvidos na produção, no controle das actividades e a entrega ao mercado. Um conjunto de informações necessárias e que auxiliam na tomada de decisões.

O uso da cadeia de valor como ferramenta de gestão permite realizar um estudo minucioso dos processos internos, desde a identificação das necessidades dos clientes até à sua satisfação. Este preceito é defendido por Porter (1986), ao apresentar a estrutura da cadeia de valor genérica como um processo que inclui nove actividades pertinentes agrupados em dois conjuntos, sendo “o conjunto das actividades de apoio (infraestruturas, gestão de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia, aquisição) e o conjunto de actividades primárias (logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas, e serviços” (Santos, 2008, p.253).

Pela decomposição do que integra a cadeia de valor, demonstra-se a relevância que é dada a todos que nela participam para garantir que as habilidades de cada elemento sejam aplicadas em benefício do produto final que pode gerar lucro.

Este conjunto de elos que se constata na sequência de actividades de valor encontradas na empresa e que oferece vantagem competitiva inicia a sua formação nas actividades primárias com compras, registo e armazenamento de matéria-prima. Seguidamente tem o exercício de transformar a matéria-prima, através de uso de máquinas, equipamentos e montagem. Depois tem a recepção, processamento de armazenar e distribuir, de forma programada, o produto concebido, onde as actividades de marketing e vendas actuais com publicidade, força de vendas e definição de preço. No fim deste primeiro grupo de actividades envolve a prestação de assistência técnica sobre a manutenção ou aumento dos produtos oferecidos ao mercado, assistência pós-venda e garantias (Santos, 2008; Costa, 2009).

O momento que envolve a segunda etapa, do grupo de actividades de apoio, aquelas que dão assistência às actividades primárias, constata-se as compras de matéria-prima, equipamento para montagem de laboratório, desenvolvimento de investigação, sistema de informação,

telecomunicações, selecção de capital humano com formação e habilidade para assistir as áreas existentes e, por último, todo o sistema administrativo tais como contabilidade, qualidade e área jurídica para dar assistência às questões que podem surgir em todo o processo da cadeia de valor (Santos, 2008).

A concepção estrutural estabelecida na cadeia de valor revela-se, deste modo, como um instrumento que permite a cada empresa desenvolver um conhecimento profundo sobre as potencialidades existentes, as diferenciações que podem se tornar oportunidades e descobrir elementos que oferecem uma vantagem competitiva. Costa (2009) ressalta que a cadeia de valor permite a cada empresa realizar uma análise da competitividade daquilo que ela e seus concorrentes oferecem ao mercado, comparar para reavaliar a entrega do valor e se reposicionar.

Sobre a mesma análise, Santos (2008) revela que, por detrás das actividades e ligações da cadeia de valor existe a possibilidade de se edificarem fontes de vantagens competitivas.

A outra perspectiva de análise da cadeia de valor, apresentada por Kaplan e Norton (1996), coloca-a como um instrumento de análise de procedimentos internos críticos, dando suporte aos gestores em três processos: *i)* “Processo de inovação” onde se procura compreender o mercado e conceber soluções nas áreas de invenção, desenvolvimento de produto, introdução no mercado, criação de parcerias estratégicas e garantir que o seu bom desempenho recorre ao uso de métricas específicas, na qualidade de indicadores como tempo médio para lançar novos produtos, quantidade de novos produtos lançados, número de licenças registadas em determinado período; *ii)* “Processo de operação” onde se procura produzir e entregar produtos ou serviços com actividades ligadas à gestão da cadeia de fornecimento, melhoria da eficiência das operações de custo, tempo e qualidade, assim como na capacidade de produção. Neste processo, os indicadores usados incluem tempo do ciclo de entrega de produto, volume de produção, taxa de desperdício, nível de qualidade e consumo de energia; *iii)* “Processo de serviço pós-venda”, onde se oferecem serviços aos clientes, desenvolvimento de gestão de relacionamento, consultoria, segurança, saúde e ambiente. Os indicadores usados incluem tempo de resolução de problemas, devoluções e reclamações, quantidade de crédito concebido e cobranças.

Portanto, a gestão deste modelo de processos internos torna-se valiosa aos gestores porque os auxilia na análise dos custos, no suporte aos gestores nas melhorias de suas habilidades e competências para trabalharem no desenvolvimento e contínua inovação presente em toda cadeia.

E assim, poderem aperfeiçoar o capital humano, os sistemas e operações para se adaptarem ao meio envolvente.

Para uma percepção mais abrangente sobre o que é a cadeia de valor, Costa (2009) apresenta-a como:

Uma ferramenta quantitativa voltada para a reflexão estratégica e o desenho de novas possibilidades e novos caminhos. Não substitui as análises financeiras para a avaliação final de investimentos, mas deve anteceder-las, para que sejam criadas as alternativas de acção que em seguida terão de ser validadas (...) Também não substitui informações gerenciais usadas para a operação no dia a dia, nem deve ser confundida com elas (p.53).

A presente reflexão sobre a função da cadeia de valor realiza assim um alerta à separação de actividades. Do reconhecimento da composição de valores agregados ao que se oferece no mercado, de início ao momento em que o produto é adquirido pelo cliente.

Partindo da premissa de que cadeia de valor é um factor-chave para gestão estratégica, para avaliar a competitividade de ofertas que a empresa dispõe ao mercado, assim como fazer a identificação de vantagens competitivas em relação aos concorrentes, Costa (2009) pontua que a análise da cadeia de valor serve para avaliar a sua eficiência na diferença entre os custos em cada actividade, avaliar a rentabilidade que advém da relação que se faz entre a quantia investida na produção e o preço que se consegue adquirir e, por último, avaliar a distribuição do valor gerado que acontece directamente no negócio, aliado ao poder de barganha de cada participante na cadeia.

Assim, todo o conjunto de actividades interdependentes, os custos e a concepção de estratégias para melhor servirem ao cliente, só ganha sentido se o mesmo tiver a capacidade de perceber o valor que lhe é proposto e quando a empresa já tem a sua segmentação de mercado. Neste caso, o valor para o cliente é “a avaliação que o cliente faz da diferença entre todos os benefícios e todos os custos de uma oferta ao mercado em relação às ofertas dos concorrentes” (Kotler & Armstrong, 2007, p.10).

A avaliação global e comparativa que o cliente desenvolve, no sentido que ele atribui ao valor, condizem a duas dimensões. Na óptica de Toledo e Moretti (2016), uma delas se refere às particularidades tangíveis e intangíveis do produto que se espelham na utilidade, qualidade e imagem; e a outra é o esforço físico e psicológico gasto, o custo monetário e o risco que se assume ao fazer a escolha.

Para o cliente perceber o que realmente ela está disposta a investir é um desafio que fica por conta do mercado, que, entre tantos produtos e serviços oferecidos, tem de se desdobrar para cativar a atenção do cliente. Por sua vez, o cliente está munido de ferramentas que ajudam a verificar os fundamentos das empresas e avaliar as alternativas.

Embora as empresas devam estar constantemente a inovar e a criar várias estratégias para comunicar com os clientes, Peixer (2016) sustenta que “os clientes não julgam o valor do produto de maneira precisa e objectiva, eles agem de acordo com o valor percebido, buscando identificar as necessidades e desejos que os satisfaçam” (p.51). Este comportamento surge porque os clientes agora estão mais informados e procuram maximizar o valor e, de acordo com Kotler e Keller (2007), “dentro dos limites impostos pelos custos envolvidos na procura e pelas limitações de conhecimento, mobilidade e renda” (p.139).

Portanto, o valor percebido pelo cliente é a diferença entre o conjunto total do benefício da imagem, dos serviços, do produto e do pessoal, e do conjunto total do seu custo psicológico, monetário, físico e tempo gasto (Rust, Zeithmal & Lemon, 2001; Kotler & Keller, 2012). A perspectiva reproduzida pelo cliente leva-o a avaliar o nível de satisfação que ele encontrará na compra de um produto ou serviço considerando factores quantitativos, qualitativos, objectivos e subjectivos, assim como a experiência vivenciada durante a interacção da compra.

O mercado actual apresenta um cenário onde cada produto ou serviço tem um concorrente. E uma das estratégias usadas pelas empresas para a conquista do cliente é “elevar o valor da oferta para o cliente por meio de uma combinação entre o aumento dos benefícios funcionais ou emocionais e/ou a redução de um ou mais dos vários tipos de custo” (Kotler & Keller, 2012, p.131). Assim, o cliente pode perceber os serviços adicionais e ponderar o custo total a investir.

A condução de uma empresa orientada para o cliente, diante do conceito de valor que tem a perspectiva da empresa e a do cliente, obriga os gestores a fazerem uma análise do valor do cliente virada para o levantamento dos pontos fortes e fracos da empresa em relação aos seus concorrentes. Uma vez que o foco principal é entender o que o cliente quer e acredita que pode obter a partir da escolha e compra de um produto ou serviço.

As fases de análise de valor para o cliente iniciam-se com: *i*) identificar os principais atributos e benefícios valorizados pelos clientes; *ii*) avaliar a importância quantitativa dos diferentes atributos

e benefícios; *iii*) avaliar o desempenho da empresa e dos concorrentes em relação à importância que eles atribuem aos diferentes valores apreciados pelos clientes; *iv*) avaliar como diferente grupo de clientes avaliam o desempenho de uma empresa em relação a um concorrente maior sobre um atributo ou benefício; e *v*) supervisionar os valores percebidos pelo cliente ao longo do tempo (Goldstein & Toledo, 2001; Sirdeshmukh, Singt & Sabol, 2002; Kotler & Keller, 2012).

O processo que se desenvolve nestas etapas permitem aos gestores construir um perfil dos clientes a quem servir, a criarem uma lista das especificações dos atributos e benefícios que os clientes procuram encontrar na compra de um produto ou serviço. De igual modo, a empresa faz uma verificação do seu desempenho em comparação com os seus concorrentes, analisando toda a sua cadeia de valor e investimento realizado em todas as fases para avaliar se todo o exercício tem maior destaque na mente do consumidor. Observa-se também, o cuidado de se desenvolver pesquisas de monitorização da evolução dos valores dos clientes que o contexto mercadológico tende a mudar.

O conjunto de fases para analisar o valor do cliente propõe então uma coerência que, na prática, pode não ser muito linear, no entanto, é necessário porque na interação da empresa com o cliente interferem vários factores. Neste sentido, Kotler e Keller (2012) observam que “os compradores operam sob diversas limitações e, às vezes, fazem escolhas movidas mais por interesse pessoal do que pelos interesses da empresa” (p.133).

A funcionalidade do valor percebido pelo cliente permite entender que a empresa deve avaliar o benefício e o custo total para o cliente em relação à oferta da concorrência para saber como a sua oferta é avaliada pelo cliente. Nesta perspectiva, se a empresa estiver em desvantagem pode aumentar o benefício total de funcionalidade, os níveis psicológicos e económicos do produto, serviço, atendimento e imagem. No entanto, se estiver em vantagem, a empresa pode reduzir os custos de aquisição e manutenção para o cliente (Swaddling & Miller, 2001; Belliveau, Griffin & Somermeyer, 2002; Kotler & Keller, 2012).

Portanto, o cenário proposto pelo valor percebido conduz as empresas a colocarem as estratégias de marketing focadas na percepção que o cliente atribui aos produtos, serviços e toda cadeia de valor preparada pela empresa. Também propõe que o cliente defina a empresa e o produto, a relação da cultura organizacional e a eficácia na entrega do valor superior adicionada à fonte de vantagem competitiva.

É preciso perceber que a entrega de valor superior ao cliente varia em função dos níveis de fidelidade aos produtos, serviços, marcas, lojas e indústrias específicas. Porque quando o cliente efectua uma compra, na realidade, forma desejos e preferências em relação ao que se comprou. Basicamente é mais sobre o que é percebido pelo cliente do que, pelo que objectivamente foi definido pela empresa.

Na óptica de Hamel (1996), a fidelidade é um comprometimento de compra ou recomendação profunda de um produto feito repetidamente. Este nível só é alcançado quando a empresa escolhe uma proposição de valor, o momento em que a empresa toma a decisão sobre como atender e servir os seus clientes. Kotler e Keller (2012) ressaltam que a proposição de valor é “uma promessa relativa à experiência que os clientes podem esperar da oferta que a empresa faz ao mercado e de seu relacionamento com o fornecedor” (p.134).

Por conseguinte, a construção da promessa feita acontece por intermédio da entrega contínua que deve propor o aumento do nível de satisfação do cliente cumulativa de todas as experiências que o cliente vivenciou durante o processo de aquisição do produto ou serviço.

Aliado à promessa de valor entregue, as actividades de cadeia de valor são conduzidas até ao consumidor final, embora quem culmina esse processo nem sempre são os fabricantes. Entre o fabricante e o consumidor final estão os intermediários comerciais, que compram a grosso para revenderem e os retalhistas que procuram seus clientes para negociar. Criando assim canais de marketing e redes de valor.

### **3.3.1 Canais de Marketing**

Kotler e Keller (2012) percebem que canais de marketing “são um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um bem ou serviço para uso ou consumo” (p.448). Observa-se, nesta distribuição, grupos que funcionam como comerciantes, os que compram, adquirem direitos e revendem os produtos; grupos de representantes, os que procuram e negociam preços com os clientes, em nome do fabricante, sem direitos sobre os produtos; grupos de facilitadores, os que agilizam o processo de distribuição através de serviços

de carga, armazenamento, publicidade e agenciamento bancário (Las Casas & Garcia, 2007; Bernardino, Pecanoeski, Khoury & Reis, 2011; Kotler & Keller, 2012).

Os intermediários presentes na distribuição desempenham um papel fundamental para o alcance do sucesso, tanto para quem produz como para quem consome. Pauta-se, para quem oferece o produto, a necessidade de padronizar as transações e reduzir, no máximo, o número de clientes a receber directamente e, do lado do consumidor, a presença dos canais que facilitam a procura, que regulam a diferença de variedades e que flexibilizam a aquisição.

A conjuntura do mercado actual, a concorrência criada nos mercados, adicionado ao grande número de consumidores existentes, limita o conhecimento global do fabricante sobre o funcionamento actual da economia no mundo. Com o crescente aumento das necessidades e desejos dos clientes e o aumento de canais de marketing fomenta-se o surgimento do sistema de canais de marketing.

Neste contexto, os sistemas de canais de marketing são “o conjunto de canais de marketing específicos utilizadas por uma empresa, e as decisões referentes a eles estão entre as mais cruciais com que as gerências precisam lidar” (Kotler & Keller, 2012, p.448).

O conceito destaca elementos como canais específicos e decisões cruciais porque as orientações e decisões sobre a quem entregar os produtos e dar assistência, até que cheguem ao destinatário final, devem ser analisados ao pormenor. A particularidade vai desde os preços estabelecidos, aos contratos de fornecimento, aos descontos atribuídos à compra, até ao *layout* proposto pelos intermediários.

Giuliani (2012) enfatiza a definição de métricas para se medir as acções mercadológicas e estabelecer o lucro esperado em cada investimento de marketing, aplicado ao longo da cadeia de valor.

Kotler e Keller (2012) reforçam este posicionamento, ao defenderem que os canais de marketing têm custos de oportunidade e a função de converter potenciais clientes em compradores lucrativos, assim como não apenas servir, mas criar mercados, implica um foco e aprimoramento específico do canal, bem como o preenchimento de lacunas de tempo e boa percepção da fonte de poder e da dependência de cada canal.

A complexidade da gestão de marketing, o valor percebido do cliente aliado aos valores e crenças adoptadas pela empresa, ao criar instrumentos para orientar as suas actividades aumenta o nível de complexidade no processo de relacionamento intermediário existente entre fabricante e cliente final.

Kotler e Keller (2012) ressaltam que “as escolhas de canal em si dependem da estratégia de marketing da empresa com relação à segmentação, selecção de alvo e posicionamento. Cabe aos profissionais de marketing holístico garantirem que as decisões de marketing em todas essas diferentes áreas sejam feitas de modo a maximizar o valor, colectivamente” (p.480).

A segmentação, público-alvo e posicionamento são áreas que devem propor um equilíbrio entre as actividades técnicas de gestão e as acções mais humanísticas. A decisão de optar pelo uso de estratégias de *push* é aplicada a equipas de vendas e revendedores para se incentivar os intermediários a apresentarem, promoverem e venderem aos clientes finais. A estratégia *push* emprega-se quando a fidelidade à marca é baixa, na compra por impulso ou quando encontra a marca na loja. A decisão de usar a estratégia de *pull* é aplicada pelo fabricante quando faz uso de formas de comunicação para convencer o cliente a requisitar o produto aos intermediários que, por sua vez, requerem ao fabricante. Acontece quando a fidelidade à marca é maior e o cliente reconhece a diferença entre uma marca e outra. Assim, a estratégia *push* fortalece a marca nos canais, estabelece parcerias, protege o fabricante dos concorrentes ao estimular as vendas dos intermediários e a estratégia *pull* foca em actividades e necessidades de grande investimento para o cliente (Guissoni, 2012; Kotler & Keller, 2012; Giuliani, 2012).

Portanto, qualquer uma das estratégias pode ser adoptada, desde que tenha o objectivo de se focar no cliente com alcance de grande volume de vendas, nível de lucratividade e a manutenção de uma imagem adequada. Porém, tudo isso só pode ser atingido quando a empresa procura escolher os membros do canal com formação adequada e motivada para alcançarem alto desempenho e vantagem competitiva.

### 3.3.2 Redes de valor

Entende-se que seja um conjunto de alianças que a empresa estabelece com fornecedores, com os fornecedores desses fornecedores e clientes finais, gerando uma fidelização recíproca em seu relacionamento para fornecer, aumentar e entregar suas ofertas (Kotler & Keller, 2012; Silva & Azevedo, 2012).

A função desta parceria é coordenar com os parceiros para que estes criem condições de darem suporte à empresa para efectivar a entrega de valor superior ao cliente. Para que se torne funcional, a empresa deve analisar o lucro a obter junto dos parceiros, a possibilidade de contratempos que podem envolver custos na cadeia de suprimento e a opção de recorrer à internet, para flexibilizar o fluxo de transacções e comunicações (Kotler & Keller, 2012).

Verifica-se que o sistema de aliança deve criar uma visão estratégica onde a rede de valor consiga vantagem competitiva em benefício da rede e da relação gerada entre as empresas, colocando o cliente como objecto central. No entanto, a praticidade em auxiliar e permitir que a empresa atinja os seus objectivos, de acordo com Peppers, Roger e Dorf (2001), Telles (2008) e Kotler e Keller (2012) necessita de estímulo ao investimento e desenvolvimento tecnológico. Assim como atracção de talentos para áreas tais como: engenheiros para gerirem *softwares*, especialistas em tecnologia de informação que possam desenhar projectos que operacionalizem com equilíbrio, abrangência e uniformidade das funções e actividades empresariais, de acordo com os seus objectivos a alcançar.

Todo este cenário referente ao valor, na óptica do cliente e da empresa, aponta à direcção da competitividade do mercado. O vasto exercício de encantar o cliente, de ir ao encontro das especificidades das necessidades e detalhes dos desejos, recorrendo a todos os canais e redes de valor e marketing, demonstram resultados positivos para empresas que se dedicam a conhecerem melhor os seus intermediários, o seu público-alvo, além de resultados financeiros altos, diferenciação competitiva, informações valiosas sobre atitudes, valores, percepções e comportamento dos mercados.

A intensidade depositada nas actividades da cadeia de valor ajudam na construção de diferenciações competitivas como vantagem de escala, acesso privilegiado de tecnologia de ponta ou maior capacidade de produção ou distribuição.

Costa (2009) salienta, deste modo, que as diferenciações patentes nas cadeias tendem a produzir mais segurança às empresas, oferecendo previsibilidade do comportamento do mercado e deixando-as mais flexíveis. A flexibilidade que se propõe parte assim da premissa que cadeias de valor flexíveis “podem ser construídas rapidamente e modificadas com grande facilidade para responderem a mudanças no mercado, além de, tipicamente, exigirem menos investimento próprio e representarem risco financeiro menor” (Costa, 2009, p.29).

As cadeias de valores flexíveis tornam-se funcionais e altamente competitivas quando a cultura organizacional direcciona as suas acções para o alcance dos objectivos da empresa, pois ela define a personalidade, estilo de liderança e o comportamento dos colaboradores dentro da empresa.

O capital intelectual de uma empresa deve sentir-se como parte da equipa, consciente do seu papel, contributo e reconhecimento no seu esforço. Este sentimento de inclusão deve ser cultivado pela empresa através da participação na definição dos objectivos, onde “cada um ao seu nível funcional, mas com percepção do que lhe compete em termos de tarefa, para que sinta que seu contributo é imprescindível para o cumprimento do objectivo estratégico, é relevante para uma organização mais eficiente” (Reis & Rodrigues, 2011, p.42).

O novo cenário desafia as empresas na procura diferencial de estratégias competitivas para melhor se posicionar no mercado. A melhor prestação de serviço ou entrega de produto centra-se assim num factor de maior destaque que é a motivação dos colaboradores, onde as métricas mais importantes para se perceber a qualidade de entrega de valor está no julgamento comparativo e na satisfação do consumidor final.

As empresas actuais devem concentrar os seus esforços na implementação de ferramentas e recursos para criarem um clima organizacional a favor da melhor qualidade de serviço prestado, ao mesmo tempo, uma maior aproximação entre os colaboradores e a própria empresa. Percebe-se que o endomarketing favorece um ambiente favorável para um alinhamento da cultura e objectivos da empresa.

O endomarketing, segundo Bekin (2004), “consiste em acções de marketing dirigidas para o público interno da empresa ou organização. Sua finalidade é promover entre os funcionários e os departamentos os valores destinados a servir o cliente (...)” (p.3). As acções de marketing que se

propõem edificam-se, deste modo, através de políticas e acções de reconhecimento e valorização para maximização do potencial operativo e criativo dos colaboradores.

O fundamento do endomarketing, como ferramenta, actua de dentro para fora. Primeiro vende a ideia ao colaborador de modo a que ele a valorize, fique satisfeito e, por sua vez, venda ao cliente.

Enquanto a empresa foca-se no consumidor final, o endomarketing foca-se no cliente interno.

Bekin (2004) ressalta então que:

Essa noção de cliente, por sua vez, transfere-se para o tratamento dado aos funcionários comprometidos de modo integral com os objectivos da empresa. O comprometimento implica adesão aos valores e objectivos da empresa por meio do endomarketing e pressupõe o trabalho em equipa, em um contexto marcado pela cooperação e pela integração dos vários sectores da organização (p.3).

Portanto, o tratamento propiciado aos colaboradores deve garantir a transferência de noção de valores do cliente, lealdade no relacionamento construído, partilha de objectivos e harmonia nas relações interpessoais. Este conjunto de factores oferece à empresa uma postura que corresponde a uma abordagem para o mercado.

A estratégia de uso do marketing para dentro da empresa é a prática do comportamento de estimular a felicidade e criatividade dos colaboradores que fazem parte dela educando, preparando e dando toda a atenção para que se torne, não apenas num colaborador cuja função seja produzir para vender e servir, mas também para saber agregar o serviço (Bekin, 2004; Brum, 2010; Araújo & Garcia, 2014).

O ambiente que se pretende criar só é possível a partir de um diagnóstico da real situação da empresa, uma análise dos pontos fortes, fracos e oportunidades. Requisitos básicos para permitir que o endomarketing conheça o seu ponto atual de partida rumo à dinâmica da concorrência e conquista de clientes (Bekin, 2004).

Efectivamente, o ambiente criado pelo mercado, em que a economia é direccionada para entender, servir e reter o cliente também orienta a empresa para uma segmentação baseada no conhecimento de si mesma e, principalmente, do cliente. Significa que a empresa precisa conhecer como funcionam as várias equipas existentes dentro dela, a razão da sua existência, mensuração dos seus resultados, a liderança aplicada e se os valores da empresa são compartilhados. Quanto mais a

empresa conhecer como se compõe, quem a integra, seu grau de comprometimento económico e social, mais preparada está para dar a devida assistência ao cliente interno e externo.

A presença do marketing em todos os sectores, áreas ou departamentos da empresa procura renovar a ideia de uma actividade colectiva em que as acções de todos estão focadas no cliente. Por isso Bekin (2004) salienta que:

A valorização do funcionário, por sua vez, requer a ênfase no conhecimento que ele já tem, sua obrigatória identidade com valores da empresa, a prática do poder compartilhado, o aumento da capacidade de decisão de cada um em seu devido sector e a devida recompensa (p.9).

Como se pode observar, o endomarketing foca-se na valorização do colaborador e seu treinamento contínuo “centrado em todo um conjunto de medidas para estimulá-los, tornando-os motivados. Isso visaria o seu engajamento nas práticas da qualidade em serviço, conforme percebido pelos clientes” (Bekin, 2004, p.12).

Estar atento à partilha de valores e objectivos da empresa entre os colaboradores, valorizar a sua capacidade e motivação instala um clima de confiança e produtividade no processo de entrega de valor, assim como um aumento de satisfação e sobrevivência da empresa no mercado.

A atenção que se dirige ao colaborador não é só de forma individual. Para se integrar nos padrões internacionais de competitividade, as empresas organizam-se para trabalharem em equipas, mesmo cientes que as decisões em conjunto, em última instância, são responsabilidade da empresa.

O trabalho em equipa tem muitas vantagens, Carvalho (2009), acredita que:

Decisões conjuntas são melhor implementadas, pois todos sentem que colaboram para que algo acontecesse. Assim, a constituição de equipas numa organização, a propósito de diversos objectivos, permite também uma transversalidade funcional, melhorando o relacionamento entre os sectores organizacionais e um trabalho em rede (p.159).

A formação de equipas pode, deste modo, proporcionar um conjunto de competências, mesmo tendo presente membros com menores qualificações, mas ainda assim, com um elevado nível de qualidade no trabalho desempenhado.

Observa-se que a equipa é um grupo de pessoas com habilidades complementares que lhes permitem realizar tarefas distintas, resolver questões que afectam o seu desempenho num processo contínuo de percepção, análise e avaliação cuja responsabilidade pelos resultados e alcance, ou

não, das metas, é compartilhada e harmonizada pelos membros envolvidos (Reis, Tonet, Becker & Costa, 2008; Lança, 2012; Vergara, 2016).

A criação e desenvolvimento de equipas nas empresas pode tornar-se complexa pois exige esforço, responsabilidade e adaptabilidade na transformação do que era reconhecido e valorizado e com características que exigem esforço ininterrupto para serem conquistadas e desenvolvidas.

Na procura de integração do esforço individual, a equipa tem como objectivo um determinado empenho que a possa fortalecer e aos seus diferentes membros. Lança (2012), ressalta que:

Algo que pode ser tomado como certo é a implicação de todos os membros num processo dinâmico, considerando a equipa como uma organização sistémica e em que os elementos mantêm uma ligação interdependente e que os elementos interagem e estão coordenados (...) com o pressuposto de alcançar um objectivo comum (p.15).

A implicação de todos os membros, numa análise empresarial, deve-se estender a todas as áreas de cada empresa para se poder reforçar o comprometimento de inserir o marketing e ligá-lo a todos os departamentos. Mais precisamente, fazer do marketing interno um alinhamento horizontal coeso e forte para que todos compreendam e apoiem o seu esforço.

A competência para trabalhar com os outros colaboradores, o comportamento transparente, o reconhecimento da diferenciação, a confiança recíproca, a busca de metas significativas e a comunicação aberta são características que potenciam o desempenho das equipas. E, a empresa deve reconhecer isso, como um investimento para se conseguir criar e desenvolver a identidade e a cultura da empresa.

As empresas podem formar equipas temporárias ou permanentes, funcionais e interfuncionais. Em todas elas existem características que as diferenciam umas das outras. Mas, os critérios que as tornam como uma equipa implicam que se tenha uma liderança partilhada, bem como onde a responsabilidade deve ser assumida por todos. E, por isso deve estimular a participação, as políticas de valorização e recompensa em relação ao desempenho dos vários membros da equipa e os recursos disponíveis de domínio físico, tecnológico e financeiros que permitam a realização das actividades com alto desempenho desejado (Reis et al., 2008; Lança, 2012; Coyle, 2019).

Efectivamente, a adoção de trabalho em equipa, como estratégia para flexibilizar o atendimento às necessidades dos clientes da empresa, reúne um conjunto de ferramentas e pressupostos que permitem o bom funcionamento do processo de produção, distribuição, venda e atendimento aos

clientes. Além disso, os elementos arrolados criam condições para potencializar as acções realizadas, habilidades dos membros e inclinação para transpor as metas predefinidas para melhor se poderem concretizar os desafios impostos.

Os desafios colocados pela demanda do mercado atraem actividades para equipas e exigem delas atitudes e comportamentos de alto desempenho, onde os integrantes têm a noção que possuem e desenvolvem as suas capacidades humanas, racionais, sensoriais, espirituais, culturais e emocionais.

Para Reis et al. (2008), as equipas de alto desempenho são reconhecidas como:

Aquelas que superam padrões e limites convencionais e surpreendem pelos resultados que conseguem obter. Partem de expectativas elevadas, que funcionam como estímulos poderosos para a motivação que possuem e servem como balizadores da performance que apresentam. Perseguem padrões de desempenho extraordinariamente elevados, por essa razão precisam de conhecimentos, habilidades e atitudes apropriados e relevantes para o trabalho que realizam (p.72).

Uma outra vertente se refere às equipas de alto desempenho como aquelas que devem coordenar a dimensão individual e técnica, desenvolver processos de rotinas e exigências para rapidamente se conseguirem resolver os problemas, e se adaptar a novos ambientes diante da flexibilidade para se perceber e analisar as diferentes fases do processo de tomada de decisão, prever e propor soluções (Lança, 2012).

Percebe-se que as equipas interagem com compromisso profundo de autodesenvolvimento e sucesso para os membros da equipa. A intensidade das suas acções, disposição para superar as barreiras estabelecidas é condicionada pela constante vigília de suas acções, riscos e o clima ideal proposto para a sua funcionalidade. Reis et al. (2008) evidenciam que isso faz as equipas se destacarem das demais e “colocam em primeiro plano os interesses dos clientes para os quais trabalham, sejam eles externos, aqueles que são o alvo último da organização, sejam internos, os que fazem as coisas acontecerem para que a organização cumpra as suas finalidades e objectivos” (p.72).

A resiliência de uma empresa, na nova conjuntura económica, assim como em todo o tipo de equipas que se formam está na velocidade que consegue estabelecer da sua informação e partilha. Os princípios da comunicação proporcionam ganhos significativos de produtividade, redução de custos e eliminação de posições e funções que não agreguem valor. Adicionalmente, quanto mais

informação relevante, seja de natureza interna ou externa, melhor a capacidade de escolha para se viabilizar as acções geradoras de resultados.

Quando se aborda a comunicação empresarial, em primeiro lugar é preciso considerar que “o sistema de comunicação é vital para a interacção entre os membros das equipas de trabalho, o processamento das funções administrativas internas e para o relacionamento das organizações com o meio externo” (Reis et al. 2008, p.106). A aceitação desse reconhecimento deve permitir ao gestor, diante do desenvolvimento tecnológico, que provocam impactos sociais, políticos e económicos, o saber compreender e analisar o contexto em que se vive.

A comunicação dentro da empresa permite o controlo de comportamentos dos colaboradores, a motivação no desempenho das actividades, a expressão emocional dos sentimentos, a partilha de informação necessária e a capacidade do gestor poder influenciar a linguagem da sua equipa para que ela desenvolva a auto percepção sistémica (Robbins, 2005; Reis et al. 2008).

No entanto, o processo da comunicação interpessoal acarreta complexidade. A comunicação entre membros da equipa e colaboradores da empresa tem um alto grau de complexidade, propenso a aumentar por diversos factores que envolvem sua dinâmica. Por isso, existe a necessidade de planear a forma de comunicar, estar atento aos sinais através de uma escuta activa, geração de empatia e de um fluxo comunicacional aberto e participativo.

A comunicação é, neste sentido, vital para a formação e desenvolvimento de equipas de trabalho, e Lança (2012) salienta que “sem ela, todos os pressupostos de processos de grupo, competências ou mais valia ficam sem efeito, porque a criação de mais valor fica sem capacidade de fluir pelos diversos elementos que compõem as equipas” (p.125).

A coerência entre a comunicação interna e externa é assim essencial para que se alcance uma comunicação eficaz, e é através dela que se materializa a gestão do conhecimento na prática do marketing, visto que constitui uma ferramenta essencial ao entendimento do cliente.

A gestão de conhecimento baseada numa comunicação eficaz permite ao marketing satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes rumo à segmentação baseada no conhecimento para sua retenção. Dantas (2006) constata que “as organizações passaram a perceber que a obtenção de informação de qualidade sobre o cliente podia gerar diferencial competitivo. Este novo ponto de vista deu origem ao (...) marketing de relacionamento” (p.14).

A construção de relacionamentos com os clientes baseia-se numa relação de aprendizagem composta pelo trio empresa-cliente-fornecedores para obtenção de vantagem competitiva (Kotler & Keller, 2007).

À medida que o conceito de retenção de clientes se intensifica entre as empresas, o marketing de relacionamentos reforça a sua importância, agregando assim, mais elementos e indicando um novo padrão de actuação no mercado.

A gestão de relacionamentos com os clientes ou *Customer Relationship Management* (CRM) é o processo de gerir cuidadosamente informações sobre os clientes, construir e manter um relacionamento entregando-lhes valor superior e satisfação para maximizar a sua fidelidade (Kotler & Armstrong, 2007).

Grönroos (2009) entende que o marketing de relacionamentos é “uma perspectiva de como a empresa pode se relacionar com seus clientes e outras partes de modo a causar um impacto sobre como o negócio é desenvolvido e os clientes são gerenciados” (p.40). No posicionamento de Cister e Shehat (2008), a gestão de relacionamentos com os clientes requer um conjunto de actividades de identificar, manter, melhorar e, se necessário, restringir relacionamentos com clientes lucrativos de modo que os objectivos, a oferta e a realização de promessas mútuas sejam alcançadas.

Criar e manter relacionamentos com os clientes exige um esforço centrado no desenvolvimento contínuo em termos comportamentais, para prever as atitudes e acções dos clientes, e garantir a satisfação ao longo das interacções, entre eles e a empresa.

O marketing desempenha um papel fundamental na procura de valor e satisfação para os clientes, mas sozinho, não consegue produzir valor superior para entregar aos clientes, pois apenas será um parceiro na atracção e manutenção dos clientes.

A manutenção dos clientes constrói-se a partir de ‘pontos de contacto’, isto é “qualquer ocasião em que o cliente tem contacto com a marca ou produto – isso inclui desde uma experiência em si até uma comunicação pessoal ou de massa, ou mesmo uma observação casual” (Kotler & Keller, 2012, p.142). No entanto, a existência de um relacionamento só acontece se as interacções forem orientadas para essa intenção.

A base de um relacionamento está, deste modo, na sua atitude e vontade. Concretamente “ele tem de ser merecido pelo fornecedor ou provedor do serviço. O relacionamento é merecido pelo modo como o marketing de relacionamento é implementado” (Grönroos, 2009, p.33).

Assim se, por um lado, as empresas investem na gestão de relacionamentos com os clientes através de entrega de valor superior para maximizar a sua satisfação, por outro, o reconhecimento do empenho da empresa faz com que os clientes valorizem menos as outras opções e vejam no actual relacionamento cinco factores de benefícios:

- i) *Confiança* – é considerado o benefício mais importante, o que implica fazer com que os clientes se sintam seguros no relacionamento com a empresa, reduzindo assim, a ansiedade e que possam tornar a dissonância cognitiva nula. A confiança pode desenvolver-se a partir de quatro fontes diferentes: na primeira, a confiança pode ser generalizada, que advém de normas sociais; na segunda, a confiança no sistema que advém do comportamento das leis criadas; na terceira, a confiança baseada na personalidade que advém da inclinação humana em confiar nos outros pelos seus traços de personalidade; e, por fim, na quarta, a confiança baseada no processo que advém da experiência ganha no relacionamento entre as partes. Portanto, o que se espera é que as subcategorias de confiança encorajem a empresa a comportar-se de acordo com as expectativas dos seus clientes (Grönroos, 2009).
- ii) *Benefícios sociais* – é aquele conjunto de benefícios onde os clientes desenvolvem o senso comum de familiaridade em torno da empresa (Grönroos, 2009; Kotler & Keller, 2012).
- iii) *Tratamento especial* – é aquele conjunto de benefícios que inclui os sociais adicionados a uma presença de preços especiais, serviços extras e prioridade no atendimento em relação aos outros (Grönroos, 2009).
- iv) *Compromisso* – é quando a empresa mostra a sua dedicação em deixar os seus clientes satisfeitos através de atitudes e comportamentos que demostrem continuamente, o desejo de manterem o relacionamento a longo prazo (Grönroos, 2009; Rizzi & Sita, 2012).
- v) *Atracção* – é o factor ou conjunto de factores sociais, tecnológicos ou financeiros que a empresa dispõe e faz deles os mais interessantes face a outras ofertas. Grönroos (2009)

estabelece que “se existir atracção entre duas partes, há uma base para desenvolver-se um relacionamento. Se faltar atracção, as partes provavelmente não começarão a fazer negócios uma com a outra” (p.39).

A observação de todos estes elementos pode assim, contribuir para o aumento do volume de negócios da empresa, bem como no investimento em estratégias que tragam vantagem competitiva na criação ou formação de valor junto dos seus clientes.

A procura pelo fortalecimento dos relacionamentos com os clientes num cenário turbulento, em que o mundo está mais interdependente, coloca desafios empresariais à velocidade da mudança fora dos padrões normais, obrigando-se ao uso de *downsizing* nas estruturas de gestão, tais como renegociar contratos com fornecedores, reduzir o orçamento do marketing e, ainda assim, manter o foco nos clientes.

Assim, para garantir a boa continuidade da gestão empresarial e o compromisso de atender às necessidades de cada empresa e dos seus clientes a longo prazo, deve-se implementar o CRM para a prática de marketing de relacionamento em três vertentes:

- i) *CRM Operacional* – é a base dos aplicativos desenhados para os clientes, isto é, o uso da tecnologia de informação que permite melhorar o relacionamento entre o cliente e a empresa. Este sistema, oferece suporte para automação da força de vendas, de serviços e de marketing, gerindo todas as fases do ciclo de venda, fazendo monitoria do desempenho das vendas e distribuição de incentivos. Quando se trata de atendimento o sistema faz uso de *mails*, portais, assim como do planeamento e gestão de campanhas (Peppers & Rogers, 2000; Fernandes, Júnior, Trindade & Moravia, 2015).
- ii) *CRM Analítico* – é a captação, armazenamento para o processamento e análise do usuário do sistema. A partir dessa interpretação, armazenada num banco de dados, é possível produzir análises financeiras, demográficas, geográficas e personalizar as necessidades dos clientes. Além disso, o CRM analítico é o centro da inteligência estratégica a ser usada para a tomada de decisões (Peppers & Rogers, 2000).
- iii) *CRM Colaborativo* – inclui todos os pontos de contactos com os clientes através do uso de vários canais de comunicação para garantir interacção, fluxo e gerar feedback. A presença

desta vertente na empresa tem o objectivo de melhorar a comunicação, a qualidade e os níveis de serviços aos clientes, ao mesmo tempo que os fideliza (Peppers & Rogers, 2000; Filho & Cardoso, 2003).

Os três tipos de CRM actuam, em simultâneo, na busca de resultados holísticos no cultivo de relacionamentos com os clientes e, neste cenário, os sistemas realizam actividades para diferentes dimensões de gestão desses relacionamentos com os clientes.

Dentro do processo de desenvolvimento de interações e manutenção de relacionamentos com os clientes, as empresas, estrategicamente, removem o papel tradicional dos clientes e coloca-os como co-criadores e detentores de valor, promovendo o diálogo e a comunicação para os fidelizarem.

Para Bogmann (2000), o processo de fidelização dos clientes coloca a empresa a trabalhar em duas direcções “ter uma marca forte que crie lealdade dos consumidores e envolver os clientes pelos serviços que oferece” (p.84). Para os dois casos, a empresa precisa fazer a segmentação dos grupos-alvo, sistematizar informações importantes, recorrendo ao SIM, de forma a definir que estratégia deve usar para cada grupo de clientes.

De acordo com Zenone (2019), a empresa pode encontrar três grupos: i) “clientes de alto valor”, considerados como públicos-alvo com longos relacionamentos com a empresa; ii) “clientes de médio valor” que desenvolvem um relacionamento pouco constante, e iii) “clientes de baixo valor”, ou seja os que raramente se relacionam, pois, os seus objectivos são transaccionais.

Assim, cada empresa deve investir mais nos clientes de alto valor no desenvolvimento de estratégias de fidelização e retenção. Para os clientes de médio valor, a atenção concentra-se em transformá-los em clientes de alto valor. Mas, no entanto, para o sucesso desta transformação ser possível e garantirem-se clientes fiéis, a empresa precisa empreender acções de fidelização eficazes com objectivos rentáveis para a empresa.

Para melhor conhecer os clientes a quem a empresa serve, a lealdade e fidelidade são princípios inerentes ao comportamento dos clientes na interacção com a empresa. A lealdade, em estrita relação com a fidelidade, é a predisposição e repetição do comportamento de compra do cliente em relação à mesma marca. O que significa, uma escolha consciente da sua preferência que, por sua vez, recomenda o mesmo comportamento junto de amigos e familiares. A fidelidade é quando um cliente mantém o consumo frequente e honrado do mesmo produto ou serviço e fidelizar é

alterar um cliente casual num cliente frequente (Bogman, 2000; Gustafsson & Johnson, 2002; Caruana, 2004; Marques, 2012).

Para iniciar um programa de fidelização de clientes, torna-se assim necessário: definir metas e objectivo; o posicionamento e participação no mercado; a diferenciação de produtos, serviços e dos concorrentes; distribuição da rentabilidade pela base de clientes; e perfil de clientes mais rentáveis. A partir daí, realizar uma análise dos pontos fracos e fortes, e verificarem-se as fraquezas em cada elemento identificado para sua posterior correcção (Bogmann, 2000).

Todo o conjunto de aspectos levantados ajudam assim, cada empresa a realizar uma análise intrínseca para melhor se definir a estratégia a usar. Desta forma, a construção de banco de dados sobre clientes actuais e potenciais, usando a tecnologia específica e técnicas sofisticadas de análise, permite a cada empresa a construção do seu *data warehouse* e *data mining* para poder desenvolver uma gestão adequada de contactos, transacções, histórico de compras, volume e lucros de venda, e participação de fornecedores. Estas informações aliadas a uma mala directa que contém nomes, endereços e contactos telefónicos dos clientes da empresa possibilitam a cada empresa o saber estabelecer prioridades e tratamentos aos grupos existentes de clientes, sem se esquecer de nenhum deles.

### **3.4. Qualidade no Atendimento e Prestação de Serviços**

O movimento mercadológico demonstra a todo o momento que as empresas capazes de sobreviverem no mercado são as que verdadeiramente respeitam os seus clientes. Saber ouvir e criar empatia com as suas necessidades, oferecendo um atendimento e serviços atenciosos durante a interacção constitui, deste modo, uma prioridade para equipas de vendas, pois, o atendimento ao cliente é a porta de entrada para a empresa.

A porta de entrada constitui um dos pontos de contacto mais complexos que a empresa tem. É na arte de saber atender que se constrói e se “transmite a imagem da organização, porque quem atende vai personificar a organização” (Moreira, 2010, p.47).

O atendimento é uma actividade que está directamente ligada aos negócios realizados por uma empresa. Actua também, como uma ferramenta de marketing e comercial com o objectivo de

responder às necessidades do cliente, criando interdependência entre a empresa e o cliente (Carvalho, 1999; Moreira, 2010).

Fazer atendimento ao cliente engloba o encaminhamento e o acompanhamento, seja pelos colaboradores da linha de frente ou de outros departamentos. Esta atitude faz parte da construção do bom relacionamento e assim os clientes são reconhecidos, identificados e respondidos.

Moreira (2010), considera que:

Quando o cliente entra em contacto com um colaborador de uma organização, a sua percepção é de que está a falar com a organização e não exclusivamente com esse colaborador, pretendendo que o atendimento seja aquele que faz parte das suas expectativas, sendo no fim deste avaliado pelo cliente, que poderá ser considerado desde positivo ou bom, a negativo ou deficiente (p. 47).

Nota-se que o colaborador que atende o cliente ganha o peso da responsabilidade da identidade da empresa e tem a obrigação de se concentrar nas acções que desencadeia para atender às expectativas do cliente. Este momento, que por vezes dura menos de um minuto, necessita que sejam consideradas nas atribuições envolvidas no atendimento, o bom conhecimento da empresa e tratamento do cliente com cortesia, qualidade e excelência.

Para Freemantle (1994) e Carvalho (1999), o atendimento do cliente na empresa só acontece se o produto ou serviço for disponibilizado ao cliente. O atendimento deve assim ser encarado como a percepção clara do que o cliente pretende e a auto percepção do comportamento demonstrado pelo colaborador durante o atendimento.

A tarefa de atendimento numa organização culmina com as acções dos colaboradores que atendem directamente os clientes, e para Moreira (2010), é tarefa da empresa criar e disponibilizar orientações e normas aos colaboradores.

Moreira (2010), acredita também que cabe à empresa:

Utilizar as regras de atendimento vigentes na organização, tanto no acolhimento como na despedida; comunicar e dar informações; encaminhar um assunto ou um telefonema; fazer a triagem de diversas situações, prever o grau de prioridade dos assuntos e provocar sensações positivas nos seus interlocutores (p.46).

Um atendimento com estas características contribui para a redução do distanciamento entre clientes, empresa e seus produtos e serviços. Mas, ainda assim, o atendimento de qualidade é

enriquecido de forma que o colaborador atinja a excelência na sua função e evite associar a imagem da empresa à abordagem mal feita ao cliente, variações de humor durante a conversa, incapacidade de ouvir e não resolver o problema.

Quando se aborda a questão da qualidade no atendimento, várias concepções podem enriquecer o seu entendimento, desde “conformidade com as exigências dos clientes” até “acertar à primeira vez”. As percepções aqui apresentadas referem-se ao relacionamento entre a empresa e o cliente, ao mesmo tempo que agregam valor ao profissional que gere esse relacionamento.

O conceito de qualidade alcança diferentes contextos. Pode estar nos processos, na produção, custos e equipamento. Ela reúne um conjunto de características presentes nos padrões dos produtos ou serviços que superam, de forma positiva, a sua perfeita definição (Oliveira, 2006; Paladini, 2019).

A presença da qualidade no atendimento está relacionada à vantagem competitiva e ao sucesso empresarial e, por sua vez, gera satisfação no cliente. Kotler e Keller (2006) ressaltam que a qualidade de um produto ou serviço, do ponto de vista do produtor deriva da concepção e produção de um produto que atende às necessidades do cliente e, do seu ponto de vista deriva do valor e da utilidade aferida ao produto.

Ainda que não exista a unidimensionalidade no conceito, a qualidade deve estar presente, de forma clara e objectiva, nos produtos e serviços concebidos para atender às necessidades dos clientes e poder superar as suas expectativas, pois ela é essencial na sobrevivência de qualquer empresa.

A melhor orientação para garantir a presença da qualidade em todas as actividades da empresa e garantir a contínua melhoria dos processos da empresa é a Gestão de Qualidade Total (GQT). Este exercício permite o controlo da qualidade na concepção do processo de produção de produtos e serviços, dos colaboradores, do marketing e do lucro, diagnosticando o respeito aos padrões inicialmente concebidos e tomar decisões para a redução de defeitos, de modo a ser possível se alcançar os objectivos da empresa (Costa, 2009; Reis & Rodrigues, 2011; Paladini, 2019).

Portanto, fazer GQT à empresa não só cria satisfação no cliente, mas também em todos que participam da cadeia de valor com a perspectiva de constante aperfeiçoamento.

Costa, Santana e Trigo (2015) ressaltam que:

É fundamental que todos os participantes da organização conheçam e se envolvam nessa prática, ou seja, preparar os colaboradores da empresa para prestar um atendimento de qualidade e assim encantar e satisfazer o consumidor é fundamental para não o perder para a concorrência (p.161).

Observa-se que a empresa deve ter um foco no controle estatístico da qualidade que vai de encontro com zero defeitos. Este esforço é concentrado no desenvolvimento de técnicas que ajudam a melhorar o que se produz e a quem se faz entrega.

A realização do diagnóstico da qualidade pode ser desenvolvida de acordo com CAF (Commun Assessment Framework) ou Estrutura Comum de Avaliação, que de acordo com a DGAEP (Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público), é um modelo de autoavaliação através do qual uma organização procede ao diagnóstico do seu desempenho.

A CAF é composta de dez passos, subdivididos em três fases: *Fase 1* é o início da caminhada da Estrutura Comum de Avaliação, onde se decide como organizar, planear e comunicar-se o projecto de autoavaliação; *Fase 2* é o processo de autoavaliação, cria-se a equipa, organiza-se a formação, realiza-se e elabora-se um relatório da mesma. *Fase 3* é o plano de melhorias ou priorização, onde se elabora, comunica-se, implementa-se e faz-se um plano para a próxima autoavaliação (DGAEP, 2007).

Embora a CAF seja um modelo de GQT concebido pelo sector público e para o sector público, contribui na melhoria do desempenho através de uma análise da empresa de diversas perspectivas.

A metodologia de autoavaliação da CAF compreende nove aspectos principais da análise empresarial. Os primeiros cinco, chamados de meios; a liderança, pessoas, planeamento e estratégia, parceria e recursos e processos determinam como a empresa desenvolve as suas actividades para os resultados pretendidos. Os últimos quatro, considerados resultados; são alusivos aos resultados relativos às pessoas, resultados orientados para os cidadãos e clientes, resultados da responsabilidade social e resultados do desempenho-chave (Santos, 2008; Ganhão, 2013).

A conjugação dos nove aspectos vai constituir um contínuo ciclo de inovação e aprendizagem que orienta a empresa em direcção à excelência, demonstrando assim o impacto recíproco de todos os elementos que a compõem.

Os meios e resultados apresentam uma forte conexão. Ganhão (2013) constata que:

Consiste na relação de causa-efeito entre os meios (causas) e os resultados (efeitos), bem como na informação de retorno (feedback) dos últimos sobre os primeiros. A verificação das ligações causa-efeito adquire fundamental importância na autoavaliação, durante a qual a organização deverá sempre verificar a consistência entre um resultado apresentado (ou conjunto de resultados homogênicos) e as evidências recolhidas relativamente aos critérios e subcritérios do lado dos meios (p.10).

A busca pela excelência empresarial, orientada pela qualidade total, faz a CAF afirmar conceitos fundamentais que podem contribuir como vantagem competitiva empresarial e estabelecer um diferencial na concorrência, buscando compromissos essenciais: *i)* "orientação para resultados" – promover a orientação de forma a satisfazer as partes envolvidas, antecipando e ultrapassando todas as falhas e erros; *ii)* "focalização no cliente" – centrar as necessidades dos clientes, atuais e potenciais, antecipando os seus pedidos para superarem as suas expectativas. *iii)* "liderança e constância de propósitos" – conduzir a liderança inspirada na visão, missão e valores claros, valorizando os colaboradores para aumentarem a motivação; *iv)* "gestão por processos e factos" – alcançar o resultado pretendido através da gestão eficiente dos recursos e actividades na base de dados com informações analisadas; *v)* "desenvolvimento e envolvimento de pessoas" – a motivação e o contributo de todos os colaboradores deve ser maximizada para criar sentimento de pertença e ambiente de trabalho baseado na confiança, no mérito e reconhecimento; *vi)* "aprendizagem, inovação e melhoria contínua" – promover a inovação e modernização com práticas de gestão e intensificação de novas tecnologias de informação; *vii)* "desenvolvimento de parcerias" – promover parcerias com outras empresas para um relacionamento benéfico para os envolvidos usando uma comunicação transparente e informação útil na realização das suas actividades; e *viii)* responsabilidade social – desenvolver políticas de responsabilidade social, adoptando práticas de sustentabilidade ecológica e equilíbrio da vida profissional com a pessoal dos seus colaboradores (Santos, 2008; Ganhão, 2013).

Como se pode observar, a gestão de qualidade envolve todo um conjunto de processos, meios e capital humano que devem atender normas e padrões para alcançarem a excelência, cabendo aos profissionais do atendimento assegurarem um bom conhecimento da empresa.

Faz parte da função do profissional de atendimento conhecer as suas obrigações e o limite das suas responsabilidades, como representante da empresa, conhecer o fluxo dos processos internos, os produtos e serviços, garantir a existência de transparência e objectividade das informações dadas

aos clientes, ser proactivo, cordial e simpático às necessidades dos clientes, e respeitar as acções normativas aplicadas às negociações (Moreira, 2010).

A prestação de um bom atendimento ao cliente garante o “cartão-de-visita” à empresa e estabelece um grande diferencial competitivo. É um momento de actuação com cautela para fazer com que o cliente sinta que a empresa está totalmente comprometida em satisfazer as suas necessidades.

A identidade de uma empresa expressa-se pela sua imagem. Esta imagem é um reflexo de valor e instrumento estratégico que se trabalha para mantê-la positiva. O trabalho inclui um conjunto de políticas funcionais e culturais que ditam como ela é percebida pelo cliente. Assim, preparar a construção da imagem é também planear, criteriosamente, a contratação e formação do profissional, pois será ele quem vai desenvolver toda a actividade empresarial e condicionar a avaliação dos clientes.

Perante uma remuneração justa, desempenho eficaz, motivação e boa formação profissional, o colaborador deve estar dotado de inteligência prática, social e emocional para fazer uso do conhecimento vindo da experiência, manifestar-se socialmente nas interacções e saber gerir as suas emoções nos pensamentos, nas resoluções de problemas e nas suas acções. Espera-se também do colaborador, a competência e a atitude profissional correcta na forma de agir, reagir e interagir em diversas circunstâncias; a postura no saber se expressar; desempenhar tarefas; saber escolher a indumentária; a autonomia nas intervenções e decisões para o bem da empresa; a auto estima nas suas qualidades em contextos de desafios; reconhecimento dos erros e suas correcções; o autoconhecimento sobre as suas capacidades, limitações e competências profissionais; motivação para se sentir apto e seguro; ter iniciativa para actuar; empatia para saber escutar e entender a posição do outro; ter flexibilidade para se adaptar às mudanças; novas ideias e novas situações; resiliência para gerir problemas; e saber resistir às pressões e superar os obstáculos (Robbins, 2005; Neves, 2006; Carvalho, 2009; Moreira, 2010; Marques, 2012).

Perante o que foi referenciado, pode-se adicionar o saber ser, saber estar, saber pensar e saber adaptar-se. Um conjunto de competências fundamentais que, de forma harmoniosa, se articulam para a valorização profissional. De acordo com Moreira (2010) “pode-se considerar que este é um quadro bastante completo e que permite desenhar o perfil ideal dos colaboradores que estejam actuando na linha da frente da organização e em contacto permanente com os clientes” (p.21).

O desenvolvimento de todos os elementos compostos no profissional de atendimento é um processo de aprendizagem teórico e prático traduzido no seu dia-a-dia, com perspectivas de superar através do uso da inteligência social, conhecimento dos intervenientes no processo de atendimento, das suas hierarquias e dos seus clientes.

As empresas inseridas no novo contexto económico e focadas no cliente têm investido muito no atendimento, principalmente para se ganhar estatuto e imagem positiva. Elas passam a reconhecer o atendimento como muito mais que uma mera conversa para se atender às necessidades dos clientes e se reconhecer a importância das competências sociais que devem estar associadas ao profissional.

O atendimento pode assim ser realizado de duas formas e resultar no mesmo sucesso. A empresa pode assim fazer i) atendimento presencial; ou ii) atendimento por outros canais:

*i) Atendimento presencial*

É aquele que acontece ‘frente a frente’. É o momento em que o cliente e o profissional de atendimento estabelecem um contacto crucial, e muitas vezes, sem oportunidade de causar boa impressão numa segunda vez, caso na primeira não tenha corrido bem. Por ser um elemento de diferenciação competitiva entre as marcas e empresas, um conjunto de aspectos e normas essenciais são indispensáveis para um comportamento positivo no atendimento. De igual modo, os aspectos essenciais ajudam a mente do cliente a formar uma imagem positiva (Moreira, 2010; Silvano, 2011).

No processo contínuo para propor um atendimento de qualidade presencial, a empresa sustenta-se em quatro princípios fundamentais: i) “princípio da competência” que está ligado às competências e aos saberes adquiridos pelos colaboradores sobre o produto, serviço e a organização; ii) “princípio de legitimidade” que está ligado à cortesia, respeito, justiça, gentileza e ética com que se recebe e atende o cliente; iii) “princípio de disponibilidade” que tem uma intrínseca relação com a disposição imediata que se atribui ao cliente, mostrando empenho e personalização que satisfaça o cliente; iv) “princípio de flexibilidade” que se refere à agilidade como que cada colaborador se esforça, no processo de atendimento, para identificar claramente as necessidades do cliente e saber orientá-lo com informação correcta para se atingir o objectivo do atendimento (Moreira, 2010; Silvano, 2011; Tani, 2018).

Em virtude do uso dos princípios que imprimem um conjunto de atitudes, comportamentos e competências, é necessário recorrer a estratégias que colaborem no diálogo com o cliente para que as suas necessidades sejam atendidas com sucesso.

Na óptica de Moreira (2010), Silvano (2011), e Tani (2018) um conjunto de estratégias verbais, não-verbais, ambientais e circunstanciais oferecem vantagem competitivas e transformam o atendimento numa rotina empresarial sem surpresas.

Portanto, o atendimento presencial requer sempre a inovação e cuidados na postura corporal dos colaboradores que estão no atendimento, seus comportamentos, atitudes e inerente resiliência em todos os momentos de interacção que estabelecem com os seus clientes.

#### *ii) Atendimento em outros canais*

A implementação de novos canais para atendimento constitui uma solução de melhoria contínua nos serviços prestados. Estes devem ser concebidos para descongestionar o número de clientes presenciais, complementar a busca pela satisfação do cliente e dar suporte aos clientes reais e potenciais que não se encontram geograficamente próximos.

A preferência por atendimento em outros canais exige o desenvolvimento de habilidades do colaborador que está no atendimento para se garantir que a escolha do cliente por este tipo de atendimento seja de igual competência e agilidade de processos, como se de um atendimento presencial se tratasse.

O atendimento telefónico e *online* fazem parte do pacote de atendimento em outros canais e, assim como no presencial, servem-se de recursos, estratégias e cuidados ao atender junto dos clientes.

É assim decisivo saber reconhecer que a preparação para atender e efectuar chamadas telefónicas, em nome da empresa, exige um elevado sentido de responsabilidade, uma formação detalhada e, quando necessário, um guia de orientação. Contudo, a clareza na voz, ser educado, atencioso e amável são fundamentais, desde que se atende até se encerrar a chamada. Silvano (2011) ressalta que “o seu estado de espírito se transmite em simultâneo, com a voz. Quem o está a ouvir perceberá o sentido das suas palavras conjugadas com esse estado de espírito” (p.6).

O atendimento *online* ganha destaque em empresas focadas no cliente. Como forma de reduzir o tempo de espera para satisfazer as necessidades, as empresas investem no uso de *mails*, *chats* e redes sociais. Canais que, para Moreira (2010) “servem geralmente para fazer consultas, obter informações, esclarecimentos de dúvidas, acompanhamento de assuntos, seguimento de encomendas ou apresentações de reclamações” (p.96).

O uso destes canais facilita a comunicação empresarial, desde que, sejam o mais assertivos possível e de âmbito flexível nas suas respostas. É necessário, deste modo, melhorar a habilidade de redacção para escrever uma resposta com precisão; poder induzir personalidade às respostas, mostrando o lado humano no atendimento; e definir um tempo de resposta que ajude a gerir as expectativas dos clientes (Moreira, 2010; Wellington, 2011; Zendesk, 2014).

Para oferecer serviços, uma empresa precisa de um activo, o capital humano. São os colaboradores preparados, apoiados à tecnologia, que compõem a inteligência e o conhecimento da empresa. A sua ausência, escassez ou troca abala as estruturas criadas para o seu funcionamento, criando uma cadeia de eventos negativos que podem afectar o relacionamento com o cliente.

Kotler (2009) define serviço como “qualquer acto ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na prosperidade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico” (p.412). Silva (2002) coadjuva da mesma opinião, afirmando que serviço “é um desempenho, essencialmente intangível, que não resulta na propriedade de algo. O serviço pode ou não estar ligado a um produto físico” (p.20).

Diferente do produto, que o cliente pode tocar, sentir e, até mesmo experimentar, o serviço não compreende esses sensores. A única referência que um cliente pode ter do serviço é a experiência que vive.

A gestão de serviços torna-se um desafio constante para os gestores por possuírem características que o tornam peculiar no mundo dos negócios.

A primeira é a “intangibilidade”, eles não podem ser vistos nem provados mas, para reduzir a incerteza, sinais de evidências de qualidades podem ser apresentadas aos clientes, tais como localização do sector de serviço; possuir um número de funcionários capazes de atenderem a demanda de cliente de forma eficaz; equipamentos actualizados para auxiliar no desempenho de

funções; material de comunicação que possam sugerir eficiência e rapidez; símbolo que identifique a empresa e o preço que cative a fidelização do cliente (Kotler, 2009; Kotler & Keller, 2012).

A segunda característica peculiar é a “inseparabilidade”. Acontece no momento em que os serviços são produzidos e consumidos, simultaneamente. Kotler (2009) afirma que “como o cliente está também presente enquanto o serviço é produzido, a interacção fornecedor-cliente é uma característica especial do marketing de serviços. Ambos afectam o resultado do serviço” (p. 414).

A terceira característica é a “variabilidade”. Esta característica varia de quem, onde e quando prestar o serviço (Kotler, 2009). Silva (2002), chama a atenção para as vantagens e desvantagens da variabilidade, afirmando que:

O prisma positivo da variabilidade é que ela permite a customização, a personalização, o atendimento diferenciado às expectativas de grupos de clientes. (...) O lado negativo da variabilidade é que ela torna difícil o estabelecimento de um padrão de serviço, de uma performance padronizada, imune a erros (p.22).

A incapacidade de oferecer um serviço igual, limitação muita das vezes conhecida pelos clientes, faz com que eles procurem, algumas vezes em se informarem com outros consumidores. De acordo com Kotler & Keller (2012) as empresas procuram minimizar oferecendo garantias de serviços, investimento em contratações e treinamentos de qualidade, padronização de execução de serviços e acompanhamento da satisfação do cliente.

A quarta característica é a “pericibilidade”. Uma particularidade que surge na oscilação da procura. Quando a procura é estável, facilmente pode-se antever a sua prestação. O desafio inicia-se quando a procura oscila e para voltar ao equilíbrio é necessário, praticar diferentes preços, se criar outros períodos da procura, bem como ter serviços complementares e desenvolver sistemas de reserva. Quanto à oferta é necessário contratar colaboradores em tempo parcial, criar rotinas em períodos de pico, estimular a participação do cliente e conceber novas instalações (Kotler, 2009; Kotler & Keller 2012).

Este conjunto de características exclusivas actuam com o objectivo de garantir a máxima satisfação e retenção dos clientes e possibilitam a empresa a empregar diversas estratégias para estabelecer o equilíbrio entre a procura e a oferta.

O marketing de serviços, em empresas com alto lucro, procura garantir a funcionalidade da cadeia de valor de serviços. A cadeia é composta por cinco elos que são: a qualidade do serviço interno; colaboradores alegres e produtivos; serviços de maior valor; clientes satisfeitos e fiéis; e crescimento saudável da lucratividade dos serviços. Esta composição vincula o lucro da empresa à satisfação do colaborador e do cliente (Kotler & Armstrong, 2007). Verifica-se assim, uma interdependência do ambiente interno e externo, personificado pelo cliente, cuja satisfação só pode ser alcançada se o colaborador também a alcançar.

Para Bekin (2004), Kotler e Armstrong (2007), o marketing de serviços necessita do marketing interno para motivar o colaborador, com programas de endomarketing e marketing externo para se desenvolver o relacionamento com os clientes. Estes dois ambientes resultam no marketing interactivo, criando uma triangulação com acentuada intervenção do factor humano e personalização dos serviços. Significa que “a qualidade dos serviços depende fortemente da qualidade da interacção entre comprador e vendedor durante a sua execução (...) a qualidade do serviço depende tanto de quem o executa quanto da qualidade da execução” (Kotler & Armstrong, 2007, pp.218-219). Adicionado a este cenário, Barbosa (2006) reforça que a intervenção humana se inicia no primeiro momento e mantém-se durante o processo de venda e pós-venda exigindo do profissional a habilidade na arte de interagir.

Cada empresa precisa de maior sofisticação no marketing de serviços ao implementar reforços para satisfazer as necessidades e desejos dos seus clientes. Em empresas cuja execução de um serviço não está associado só à entrega de um produto, mas baseado em pessoas, pode se optar por diferentes processos para disponibilizar os serviços. Kotler e Armstrong (2007) destacam serviços que exigem a presença do cliente e serviços para atenderem a uma necessidade pessoal ou empresarial, onde se pode personalizar para atender a estes grupos.

Em todos os processos acima descritos tem impacto de pessoas, tanto dos colaboradores como dos clientes, o que, por vezes resulta em inconsistência no processo. Grönroos (2009) salienta que “um serviço prestado a um cliente, não é exatamente igual ao mesmo serviço prestado ao cliente seguinte” (p.49). É uma inconsistência que pode ser atribuída a vários factores, mas que coloca em causa a qualidade percebida da produção e a entrega dos serviços aos clientes.

Na maioria dos casos, os serviços não podem ser testados antes da compra, criando uma percepção subjectiva no processo interactivo. Diante deste cenário, Grönroos (2009) esclarece que:

O marketing de serviços, portanto, visa aos clientes usarem os processos de serviço e implementarem esses processos de um modo que os faça perceberem que o valor está sendo criado em seus processos. De acordo com essa lógica de serviços, uma perspectiva de serviço é um processo na qual um conjunto de recursos interagem entre si e com o cliente, almejando o apoio aos processos do cliente de modo a criar valor (pp.49-50).

Contudo, a geração de valor para as empresas que oferecem serviços é um processo gradual e seu sucesso pode ser enriquecido com o aumento da diferenciação, a qualidade e a produtividade do serviço. Tarefas cruciais de marketing que colaboram para superar a concorrência e as expectativas dos clientes.

O “gerenciamento da diferenciação dos serviços” é um conjunto de actividades que evita os clientes a considerarem as semelhanças nos serviços. Tais como, investir em ofertas com características inovadoras, em serviços de entrega com alta qualificação dos colaboradores directos ou terceirizados, criar um conjunto de imagens, símbolos que gerem destaque no *branding* e usá-los nos impressos, publicidades e campanhas. Deste modo, realizar um “gerenciamento da qualidade do serviço” significa exercer, constantemente, uma actividade de qualidade, observando sempre de perto o desempenho dos envolvidos e conceder poder aos colaboradores da linha da frente para realizarem o necessário diante das necessidades e desejos dos seus clientes. Por último, fazer “gerenciamento da produtividade dos serviços” com capacitações, implica gerar e formar boas equipas na linha de frente, assim como investir em alta tecnologia para flexibilizar e potencializar a qualidade dos serviços (Kotler & Armstrong, 2007).

Assim, o conjunto das três actividades de marketing enfatizam aspectos valorizados pelos clientes no momento em que decidem optar pela busca de serviços e, deste modo, faz com que cada empresa tenha de saber priorizar os seus esforços para conseguir obter uma percepção favorável no processo de aquisição dos seus serviços.

O respeito ao cliente e a capacidade resiliente de permanecer no mercado, desafia as empresas a darem um maior destaque à sua qualidade de atendimento e dos seus serviços. Ou seja, no sentido de realizarem um investimento para bem comunicar e melhor perceber as necessidades dos seus clientes gerando estratégias que criem vantagens competitivas e benefícios mútuos, entre as empresas e seus clientes.

## **PARTE II – COMPONENTE EMPÍRICA**

### **CAPÍTULO IV. DESENHO METODOLÓGICO**

O presente capítulo faz uma descrição detalhada e rigorosa dos passos feitos para recolha e análise dos dados de pesquisa. Para seu entendimento, iniciou-se com a selecção do tipo de pesquisa adequado ao estudo, descreveram-se os instrumentos de recolha de dados, os participantes no estudo e as estratégias de tratamento dos dados. Está patente também a caracterização da empresa em análise, seus serviços adicionado, bem como as limitações e as questões éticas que se colocaram durante a pesquisa.

#### **4.1 Tipo de Pesquisa**

A pesquisa é um procedimento da investigação que reúne um conjunto de actividades direccionadas à produção de conhecimento. Ela recebe o cunho de “científica” porque suas actividades devem ser sistemáticas para permitir avaliar melhor os resultados da investigação.

##### **4.1.1 A Pesquisa quanto a abordagem**

O processo de seleccionar a melhor estratégia de investigação colabora para a qualidade dos resultados. A escolha deve olhar para os objectivos levantados no estudo de forma a acautelar um conjunto de operações e princípios que orientam a investigação e permitem seleccionar e coordenar técnicas.

No caso presente, a pesquisa faz uso de uma investigação com abordagem mista que combina métodos qualitativos e quantitativos. Esta escolha surge da necessidade de agregarmos uma perspectiva interpretativa com a quantificação dos fenómenos.

O uso da metodologia qualitativa exige análise de múltiplos dados que oferecem descrição dos acontecimentos de forma detalhada, com peso de determinada interpretação onde tem de haver confrontação com a observação ou com uma pesquisa documental. Paralelamente, o enfoque qualitativo também é caracterizado pela imersão do pesquisador no contexto, e por permitir a

aplicação de metodologias que possam explorar em profundidade todas as dimensões, riquezas e complexidades do mundo social (Manson, 2002). Carmo (1998) e Gephart (2004) acrescentam que o empenho directo do pesquisador com as pessoas e a realidade do dia-a-dia das organizações, proporcionado pela pesquisa qualitativa, cria oportunidades para se fazerem contribuições substanciais para o campo. Adicionalmente, Aaker, Kumar e Day (2001), concordam que “os dados qualitativos são levantados para se conhecer características que não podem ser mensuradas e observadas diretamente, tais como sentimentos, intenções e comportamentos passados que só podem ser conhecidas por meio dos dados qualitativos” (p. 206).

O uso da metodologia quantitativa centra-se na ideia de que os elementos da pesquisa podem ser quantificados. No óptica de Gerhardt e Silveira (2009) a pesquisa quantitativa permite quantificar amostras representativas da população e considerá-las um retrato real do todo, usando uma linguagem estatística e com menor foco na interpretação do objecto. Portanto, ao fazer o uso da pesquisa quantitativa, recolheremos de modo instantâneo as opiniões e percepções dos participantes e iremos distanciar-nos do fenómeno estudado.

Para Gerhardt e Silveira (2009) a pesquisa quantitativa “(...) tende a enfatizar o raciocínio dedutivo, as regras da lógica e os atributos mensuráveis da experiência humana” (p.33). É um estudo que faz uso de medidas numéricas na recolha de dados ou padrões numéricos ligados aos conceitos em estudo (Sousa & Baptista, 2011). Oferecendo rigor, padrão, delimitação no campo de actuação, clareza dos procedimentos estruturados e instrumentos formais nos dados colectados sobre os acontecimentos, a relação existente, seus efeitos e consequências.

As duas metodologias, para o presente estudo, complementam-se cobrindo com pontos fortes o que de fraco existe em cada uma. Sousa e Baptista (2011) defendem que enquanto a pesquisa qualitativa é indutiva e holística, tendo em conta a complexidade da realidade, a quantitativa assenta no positivismo lógico e recorre a um método quase experimental.

A metodologia mista permite também a consolidação e consistência do estudo ao fazer triangulação de dados, teorias e metodologias para revelar diferentes aspectos da realidade e melhor compreensão dos fenómenos.

#### 4.1.2 A Pesquisa quanto aos objectivos

As pesquisas exploratórias aproximam o pesquisador do problema, envolvendo entrevistas junto dos conhecedores da área e levantamento bibliográfico. O seus objectivos implicam identificar ou quantificar características ou frequências (Gil, 2007; Sousa & Baptista, 2011), oferecendo informações sobre o objecto de estudo e elucidando os fenómenos estudados. Malhotra (2001) considera importante o uso de pesquisas exploratórias em estudos com necessidade de precisão na definição do problema de formar a dispor critérios e compreensão.

Nos estudos exploratórios, a presença da abordagem qualitativa, uso de grupos de discussão, levantamentos de experiências, de fontes secundárias, a observação e estudos de casos são usados para diagnosticar o fenómeno, explorar alternativas durante a fase inicial da pesquisa (Mattar, 2001; Zikmund, 2006; Aaker, Kumar & Day, 2004). Já, de acordo com Piovesan e Temporini (1995) a pesquisa exploratória fundamenta-se em “1) a aprendizagem melhor se realiza quando parte do conhecido; 2) deve-se buscar sempre ampliar o conhecimento e 3) esperar respostas racionais pressupões formulação de perguntas também racionais” (p.320).

Um outro tipo de pesquisa é a descritiva. Zikmund (2006) define como aquela que procura “descrever as características de uma população ou de um fenómeno. (...) A pesquisa descritiva busca determinar as respostas para as perguntas quem, o que, quando, onde e como” (p.51).

Zikmund (2006), Sousa e Baptista (2011) e Gil (2016) enfatizam que a pesquisa descritiva é usada de forma rigorosa para revelar funcionamento, levantar opiniões, atitudes, crenças e a natureza de compra ou de outro comportamento do consumidor.

A pesquisa explicativa, por seu lado, visa “identificar os factores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenómenos (...) aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas” (Gil, 2016). A complexidade e o cuidado a ter com a pesquisa são fundamentais pelos erros que se pode cometer exigindo maior responsabilidade do pesquisador.

Apesar de se dedicar ao conhecimento profundo dos fenómenos e muito contribuir para o conhecimento científico, quando se trata de ciências sociais torna-se complexo usá-la exclusivamente, sendo necessário recorrer a outros métodos, tornando-se assim a continuação da pesquisa descitiva (Sousa & Baptista, 2011; Gil, 2016).

Portanto, quanto aos objectivos o estudo é descritivo e explicativo, porque faz levantamentos e estudo das estratégias de comunicação de marketing aplicadas pela agência bancária, procura explicar a criação de valor dos clientes e o seu grau de satisfação.

## **4.2 Participantes da Pesquisa**

Em estudos com uma abordagem de metodologia mista, de carácter investigativo empírico, a recolha de dados é um elemento fundamental para obtenção de informações. É necessário fazer gestão de tempo e de todo recurso disponível para se obter a quantidade de informação necessária sobre uma dada população ou universo.

A população de uma pesquisa se refere ao grupo-alvo seleccionado para responder as questões levantadas pelo pesquisador. Para Malhotra (2001) a população é o agregado dos elementos que compartilham características similares. População é o conjunto total de casos, sejam eles pessoas singulares, famílias, empresas ou entidade, cujo pesquisador pretende obter informação para, a partir deles, tirar conclusões (Hill & Hill, 2012). Os casos devem ser elementos com características possíveis de ser mensurados de acordo com a extensão da pesquisa.

O objecto de estudo é uma instituição bancária *Alfa* que detém sete filiais, com 18 redes de ATM e 75 colaboradores a atender mais três mil clientes, distribuídos na cidade de Nampula. Uma quantidade de dados que condiciona a definição de um universo e amostra.

O universo alvo do estudo, que na óptica de Hill e Hill (2012), “é formado pelo conjunto total de casos” (p. 44) mostra que a precisão dos resultados da investigação pode ser impraticável por motivos de tempo, distância e logística. É um universo que necessita de uma amostra representativa que deve recorrer a métodos formais de amostragem, pois o número de casos é demasiado grande para recolher dados de cada um (Hill & Hill, 2012).

O tamanho da população da pesquisa levanta a necessidade de se definir uma amostra, o que obriga a seleccionar e trabalhar com um grupo de pessoas com características, experiências e comportamentos representativos da população. Desta forma analisam-se os dados da amostra e retiram-se as conclusões.

Para fazer a selecção dos inquiridos recorre-se ao método de amostragem não probabilística por conveniência porque permite uma maior acessibilidade aos elementos para compor a amostra e o uso da conveniência possibilita seleccionar inquiridos da população mais acessíveis.

O método de amostragem por conveniência sucede por meio de uma participação voluntária de elementos da amostra facilmente disponíveis, oferecendo agilidade e rapidez na recolha de informação (Sousa & Baptista, 2011; Hill & Hill, 2012).

Assim, para um total de três mil clientes atendidos nas filiais da agência bancária local *Alfa*, a amostra foi de 358 casos inquiridos. No caso de recolha de dados qualitativos entrevistou-se cinco gestores responsáveis pelos vários grupos de clientes visto que o que se pretende é a busca da profundidade das respostas dadas pelos respondentes sem a exigência de cálculos estatísticos.

#### **4.3 Instrumentos de Recolha de Dados**

A escolha de instrumento para colectar dados da pesquisa ajuda a direccionar o foco do que se pretende extrair do público-alvo. Para o presente estudo faz-se o uso da revisão bibliográfica, entrevistas e inquérito por questionário.

O uso da revisão bibliográfica consente trazer autores, conceitos e teorias ligadas à área de estudo que permitem fazer uma análise crítica e construir argumentos fundamentais. De acordo com Hill e Hill (2012), a revisão permite passar pela descrição, avaliação e comparação dos trabalhos empíricos.

A descrição dos trabalhos empíricos inclui perceber se as teorias foram criadas por um processo indutivo, qual é a natureza dos factos e as variáveis utilizadas na teoria. No processo da avaliação é necessário que se faça uso da parcimónia, isto é, poucas afirmações e muitos factos e o uso da precisão dos conceitos. De seguida tem a comparação, onde se faz levantamento de todas as características concordantes e discordantes dos trabalhos empíricos (Hill & Hill, 2012).

Para o sucesso da descrição, avaliação e comparação dos trabalhos desenvolvidos é necessário a recolha de toda a informação que contribua para o fundamento dos argumentos, a redacção das conclusões e pesquisa bibliográfica que se enquadra na problemática. Sousa e Baptista (2011) destacam que a presença de livros, revistas e anais de áreas científicas, dissertações, teses,

trabalhos académicos e catálogos bibliográficos tem de estar ao dispor do pesquisador para estabelecer o estado de conhecimento em que se encontra a pesquisa da temática.

O conjunto de fontes bibliográficas deve passar por uma análise bibliométrica para identificar o que foi produzido pela comunidade científica sobre a temática de estratégias de marketing e avaliar as tendências da sua evolução.

O recurso a uma análise bibliométrica colabora na busca quantitativa de evidências de um conjunto definido de artigos relacionados à temática, assim como selecionar autores, suas referências de forma adequada (Sousa & Baptista, 2011; Lacerda, Ensslin & Ensslin, 2012).

O estudo recorreu ao uso da entrevista. Um instrumento que, quando bem aplicado, pode permitir ao pesquisador colher evidências sobre como cada participante da pesquisa e perceber como este lê a sua realidade. Permite igualmente conseguir informações sólidas para descrever a lógica nas relações que se cria nas interações pessoais e grupais.

Na óptica de Duarte (2004) uma boa entrevista requer uma boa definição de objectivos da pesquisa, ter conhecimento do contexto da realização do estudo e um nível aceitável de informalidade, mas sem perder de vista os objetivos que levaram a buscar a participação do indivíduo, fonte de conhecimento empírico para sua investigação.

A entrevista apresenta-se com um carácter forte de interacção na relação estabelecida entre o pesquisador e o entrevistado. Fazer uso da informalidade durante a entrevista pode ajudar os participantes da pesquisa a confiar no entrevistado e estarem mais aberto a dar mais informações úteis á pesquisa.

Neste contacto, entrevistado e entrevistador podem desenvolver uma influência recíproca e ganha-se a vantagem na eficiência da obtenção de dados em profundidade, susceptíveis de ser quantificados, obter maior número de respostas, captar a expressão corporal e facial do entrevistado (Guerra, 2006).

Ribeiro (2008) define a entrevista como:

A técnica mais pertinente quando o pesquisador quer obter informações a respeito do seu objeto, que permitam conhecer sobre atitudes, sentimentos e valores subjacentes ao comportamento, o que significa que se pode ir além das descrições das ações, incorporando novas fontes para a interpretação dos resultados pelos próprios entrevistadores (p.141).

Com a intenção de colectar dados objectivos e subjectivos dos entrevistados, sobre as acções desenvolvidas nas estratégias de comunicação de marketing na instituição bancária *Alfa*, a pesquisa faz uso da entrevista semi-estruturada, a qual permite obter uma visão geral do problema pesquisado e a realidade pouco conhecida pelo pesquisador. Neste processo, as entrevistas tem um certo grau de estruturação e o pesquisador se guia por um conjunto ordenado de tópicos com perguntas directas.

Para Sampieri (2006), as entrevistas semi-estruturadas “se baseiam em um guia de assuntos ou questões e o pesquisador tem a liberdade de introduzir mais questões para a precisão de conceitos ou obter maior informação sobre os temas desejados” (p.381). O cuidado requerido por este tipo de entrevista é deixar o entrevistado falar livremente e trazê-lo de volta às perguntas do tópico em debate, sempre que este estiver a distanciar-se.

Uma vez que o entrevistado, ao longo da entrevista, tem a vantagem de expor sua opinião abertamente, o pesquisador deve estar concentrado, como justifica Boni e Quaresma (2005), “para dirigir, no momento que achar oportuno, a discussão para o assunto que interessa fazendo perguntas adicionais para elucidar questões que não ficaram claras ou ajudar a recompor o contexto da entrevista” (p.75). E, no término deste encontro, o pesquisador reconstrói a entrevista para deixá-la mais estruturada, tornando-a possível de uma análise objectiva.

As perguntas concebidas obedecem à tipologia de questões abertas e questões fechadas, realizadas face a face. As questões abertas permitem o relaxamento do entrevistado, riqueza de detalhes e maior espontaneidade; quanto às questões fechadas facilitam o controlo do tempo, vão directo ao assunto, economizam tempo e facilitam a comparação de entrevistas (Sousa & Baptista, 2011). Inegavelmente, todas as questões são elaboradas para permitir o entendimento do entrevistado, envolvimento e a manutenção do interesse em dar continuidade, iniciando com perguntas que não conduzam à recusa em responder sem perder o centro das questões mais importantes.

A preferência na construção do guião das entrevistas, realizadas com os gestores da agência bancária *Alfa*, sobre as estratégias de comunicação de marketing, é inclinada para questões abertas, o que faz com haja uma grande quantidade de informação detalhada, fornecida pelo entrevistados, que deve ser anotada. No entanto, fazer registo manual da quantidade de informação que não se quer perder pode tirar a atenção que o pesquisador deve dedicar ao entrevistado provocando falta

de interesse em seguir com a entrevista. Por isso, com a permissão antecipada dos entrevistados, a gravação electrónica do áudio é a melhor forma de preservar o conteúdo na íntegra.

O terceiro instrumento em uso é inquérito por questionário. O questionário é uma técnica de investigação composta por um conjunto de questões apresentadas por escrito às pessoas com o objectivo de obter informações sobre crenças, conhecimentos, valores, satisfação e interesses (Afonso, 2014; Gil, 2016). Com administração indirecta, em suporte de papel, responde a necessidade da abordagem quantitativa no estudo e traduz os objectivos da pesquisa em questões específicas. Ele permite alcançar toda amostra pré-definida no estudo e garante o anonimato das respostas.

Para converter a informação obtida dos respondentes em dados pré formatados, o inquérito por questionário conta com perguntas fechadas, perguntas de resposta múltipla e, com maior intensidade, perguntas de respostas em escala.

Nas perguntas fechadas, o inquirido apenas selecciona a opção que mais se enquadra à sua opinião; nas perguntas de resposta múltipla o inquirido escolhe várias modalidades de resposta e, nas perguntas de resposta em escala o inquirido encontra uma *escala nominal* ou uma *escala ordinal*. Enquanto nesta última a ordem das categorias tem significado, pois estas são sucessivas e não representam as mesmas diferenças no atributo medido, o mesmo não acontece com escalas nomiais (Sousa & Baptista, 2011; Afonso, 2014).

A *escala de Likert*, de carácter ordinal (Hill & Hill, 2012), é predominante no inquérito por questionário submetido à amostra da pesquisa, centrando-se na utilização de cinco pontos, de modo que uma resposta que indica a atitude mais favorável recebe o valor mais alto e a menos favorável o mais baixo.

Portanto, na submissão do inquérito por questionário sobre criação de valor e satisfação de clientes, os indivíduos oferecem uma nota em uma escala pré-determinada, “(1) Discordo totalmente”, “(2) Discordo”, “(3) Indiferente”, “(4) Concordo” e “(5) Concordo totalmente” para certas afirmativas. Estas opções, de escala intervalar, permitem mapear a pluralidade dos sentimentos que os clientes têm sobre a agência bancária *Alfa*.

O conjunto de afirmações contidas no inquérito por questionário permite recolher dados sobre o que o inquirido sabe, sobre o que quer ou prefere, e sobre o que pensa e acredita. Entretanto, na

recolha de dados baseados em questionário, Afonso (2014), ressalta que “consiste não no que as pessoas pensam, mas sim o que elas dizem que pensam, não no que as pessoas preferem, mas sim no que elas dizem que preferem” (p.110). Logo, para credibilizar a informação recolhida com este instrumento é feita a triangulação com as informações recolhidas através de outros instrumentos.

Portanto, o quadro conceptual da estratégia metodológica mostra-se fundamental para perceber como os objectivos levantados na pesquisa correspondem às questões levantadas no guião da entrevista e no inquérito por questionário.

Figura 2. Mapa Conceptual da estratégia metodológica

<b>Objectivo geral:</b> Estudar as estratégias de comunicação de marketing do Banco <i>Alfa</i> e a sua contribuição para a percepção de satisfação dos clientes			
<b>Questões de Investigação</b>	<b>Técnicas de Recolha de dados</b>	<b>Participantes</b>	<b>Técnicas de análise dos dados</b>
1. Quais e como são desenhadas as acções e estratégias de comunicação de marketing para aumentar a satisfação dos clientes?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestores de clientes do Banco <i>Alfa</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise qualitativa de entrevistas.</li> </ul>
2. De que modo a instituição bancária <i>Alfa</i> constrói o relacionamento com seus clientes?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestores de clientes do Banco <i>Alfa</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise qualitativa de entrevistas.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inquérito por questionário.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes do Banco <i>Alfa</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise estatística.</li> </ul>
3. De que forma as acções e estratégias de comunicação de marketing usadas pela instituição bancária <i>Alfa</i> contribuem para a percepção da satisfação dos clientes?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inquérito por questionário.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes do Banco <i>Alfa</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise estatística.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestores de clientes do Banco <i>Alfa</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise qualitativa de entrevistas.</li> </ul>

Fonte: autora

#### 4.4 Forma de Tratamento de dados de Dados

A recolha de dados é a fase inicial do trabalho empírico, com um processo que exige rigor metodológico, organização e objectividade para garantir que o processo de tratamento de dados possa oferecer coerência e confiabilidade.

Os dados alcançados através das entrevistas sobre estratégias de comunicação de marketing, previamente gravadas, passaram pela transcrição literal de todas as respostas dos entrevistados o que possibilitou fazer uma leitura sistemática de todas as informações obtidas e familiarizar-se com o material empírico. De seguida, fez-se a análise das entrevistas para agrupar os fragmentos de cada participante; em unidades de significação. Estas unidades permitiram que se codificasse partes do conteúdo captado nas entrevistas com vista a categorizar. Assim, este material empírico recebeu um tratamento de produção de categorias (Afonso, 2014) para ser organizado em categorias e subcategorias. Duarte (2004) reforça este posicionamento, ao defender que “pode-se tomar o conjunto de informações recolhidas junto aos entrevistados e organizá-las, primeiramente, em três ou quatro grandes eixos temáticos, articulados aos objetivos centrais da pesquisa” (p. 222).

As entrevistas feitas aos gestores da instituição bancária *Alfa* foram sujeitas a uma análise temática, sendo que as categorias temáticas emergiram do próprio discurso dos entrevistados.

Duarte (2004), toma um posicionamento em relação às categorias temáticas e subcategorias ao destacar que:

Os dados de uma pesquisa desse tipo serão sempre resultado da ordenação do material empírico coletado/construído no trabalho de campo, que passa pela interpretação dos fragmentos dos discursos dos entrevistados, organizados em torno de categorias ou eixos temáticos, e do cruzamento desse material com as referências teórico/conceituais que orientam o olhar desse pesquisador. Isso implica a construção de um novo texto, que articula as falas dos diferentes informantes, promovendo uma espécie de “diálogo artificial” entre elas, aproximando respostas semelhantes, complementares ou divergentes de modo a identificar recorrências, concordâncias, contradições, divergências (p. 222).

Portanto, o processo de análise de conteúdo aplicado às entrevistas é usado com a finalidade de compreender os intervenientes e o ambiente referente ao tópico em debate. Aqui, considera-se o conteúdo, a sua forma, sua distribuição e, de forma mais profunda, pretende-se conhecer o que está por detrás das afirmações e buscar outras realidades através das mensagens (Bardin, 2015).

O uso da exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência são as orientações que conduzem e sistematizam a pré-análise das informações eleitas (Silva & Fossá, 2015; Bardin, 2015). Para alinhar as informações colhidas das entrevistas dentro da mesma categoria temática e suas subcategorias seguiu-se com rigor a exaustividade da leitura e conhecimento dos textos transcritos, representatividade do material eleito para tratamento dos resultados, homogeneidade nos critérios concretos da escolha correspondente ao objectivo do estudo.

Os dados recolhidos através de inquérito por questionário receberam um tratamento diferenciado por tratar-se de dados quantitativos. O objectivo deste tratamento consistiu em converter a informação colhida em dados pré formatados “para facilitar o acesso a um número elevado de sujeitos e a contextos diferenciado” (Afonso, 2014, p.108).

O recurso à *escala de Likert* permitiu mensurar e entender as atitudes e comportamentos dos clientes da agência bancária *Alfa*, mas para fazer afirmações precisas sobre os dados colhidos usou-se a análise estatística. Usar a estatística permite ter acesso a “um conjunto de procedimentos utilizados para descrever e analisar as medidas obtidas com qualquer das escalas referidas” (Afonso, 2014, p.125).

Nas escalas nominais, de acordo com Hill e Hill (2012), as categorias de respostas são qualitativamente diferentes e mutuamente exclusivas. Portanto, o número atribuído a cada categoria para codificar as respostas servem para identificar a categoria qualitativa e calcular a frequência. Em suma, o que se tem são números de respostas em cada categoria da escala e o processo de análise estatística adequado são as técnicas não-paramétricas e para efectuar a análise utilizou-se o *software SPSS Statistics 22*.

Nas escalas ordinais é admitida uma ordem numérica, mas Hill e Hill (2012) ressaltam que, ainda que as respostas alternativas estabeleçam uma relação de ordem entre elas, não é possível medir a extensão das disparidades entre as categorias. O inquirido avalia apenas um item de uma variável e a análise desenvolvida é de escalas de avaliação, podendo recorrer à ‘respostas do alfaiate’. Na óptica de Hill e Hill (2012) respostas do alfaiate são respostas alternativas contruídas de acordo com a pergunta formulada para só se aplicar nela.

Portanto, o uso da escala nominal e ordinal, visou explicar a satisfação dos clientes da agência bancária *Alfa*, a partir da medição das variáveis pré-definidas e da importância de cada atributo que permite avaliar a condição de maior ou menor satisfação do cliente.

#### **4.5. Limitações do Estudo**

Desenvolver uma pesquisa com uma instituição bancária apresentou desafios.

Uma das grandes limitações que a instituição bancária *Alfa* apresentou foi o acesso a documentos ligados às suas estratégias de atendimento e de comunicação de marketing. O Banco *Alfa* é uma instituição com sucursais em todas as capitais provinciais, a cobrir cerca de setenta por cento dos distritos e a atender acima de um milhão e quinhentos clientes. A sua maior preocupação é a possível divulgação de dados confidenciais, mesmo não sendo financeiros, dos seus clientes.

Pela dimensão da população da empresa, a recolha de dados devia abranger as três capitais do norte do país para demonstrar um diferencial comportamental dos clientes residentes em várias áreas geográficas, dado que estes podem ter atitudes e comportamentos distintos diante da mesma comunicação de marketing produzida pelo Banco. Infelizmente, devido aos ataques terroristas que acontecem no extremo norte do país e à pandemia do COVID-19, a recolha de dados limitou-se à cidade de Nampula.

A outra limitação encontrada foi na gestão dos inquéritos. A estratégia inicial foi de abordar os clientes nos pontos de ATM, porque era uma pré garantia de quem estivesse ali para fazer uso dos serviços era porque se tratava de um cliente do Banco em estudo. Mas um pré-teste na submissão de alguns inquéritos mostrou que o tempo gasto, por cada inquérito, era ineficaz e deixava os clientes impacientes. Portanto, adoptou-se a entrega dos inquéritos a cada cliente, mediante a recolha de contacto telefónico, para fazer a recolha no dia seguinte, e mesmo assim não foi um exercício linear. Alguns inqueridos, por vezes, aceitavam levar os inquéritos com a promessa de devolver preenchido dia seguinte, mas no dia de recolha é que se lembravam que não havia preenchido e pediam mais um dia para fazê-lo. Outros levavam os inquéritos mas depois alegavam ter perdido, incorrendo a mais custos de reprodução dos mesmos. A busca pelos clientes destes serviços bancários fez-se em empresas e universidades.

#### 4.7. Considerações Éticas

Reconhecer as limitações e os desafios que surgem em uma pesquisa científica é o primeiro passo que deve ser dado pelo pesquisador. A existência de limitações lembra ao pesquisador sobre a importância da ética em todos os passos desenvolvidos para a concretização do estudo, principalmente quando seu universo envolve seres vivos.

Segundo Ferreira (2004), ética é definida como o “estudo dos juízos de apreciação referentes à conduta humana suscetível de qualificação do ponto de vista do bem e do mal, seja relativamente a determinada pela sociedade, seja de modo absoluto” (p. 842). Portanto, é um conjunto de princípios e valores que norteiam o comportamento de um indivíduo no seio da sociedade.

O processo desenvolvido ao longo da pesquisa, desde a enunciação do problema, definições dos objetivos até à revisão da literatura primou pelos princípios éticos da beneficência, fidelidade, veracidade e confidencialidade. Cada um deles também é aplicado na recolha de dados qualitativos e quantitativos.

A pesquisa toma medidas que procuram salvaguardar a identidade e a comodidade dos inquiridos. Este processo começa com o termo de compromisso assumido pelo pesquisador. Zanella (2003), afirma que há “necessidade do compromisso dos pesquisadores, independente do objeto, dos objetivos e do método delineado em suas investigações, tanto o que investigam – com os usos que serão feitos desses conhecimentos – quanto com quem investigam” (p. 43).

Assim, este conjunto de princípios asseguram aos participantes o direito de não serem prejudicados por dar informação ou se recusar a dar, direito de conhecimento integral sobre o objetivo da pesquisa na qual são convidados a participar, direito de participar livremente, direito à recusa na participação da pesquisa e o direito ao anonimato de sua identidade.

Rosa e Arnoldi (2006) afirmam que:

Muitos pesquisadores insistem, hoje, na necessidade de se obter o “consentimento esclarecido” do participante, para deixar claro que este deve não apenas concordar em participar do experimento, mas também tomar essa atitude plenamente consciente dos fatos, dos questionamentos que lhe serão feitos, dos motivos da entrevista, dos riscos e dos favorecimentos que os resultados podem ocasionar e da sua liberdade de deixar de ser participante, caso sinta necessidade, por qualquer que seja o motivo (p. 69).

Portanto, não se trata apenas de obter informações colhidas dos participantes, mas assegurar que cada participante tenha plena consciência e conhecimento do seu papel na pesquisa. A recolha de dados teve uma duração de 4 meses. Os gestores do Banco fizeram parte do primeiro grupo a dar informações através das entrevistas, de seguida foram os clientes do Banco a colaborarem.

#### **4.8. Caracterização da Instituição do Estudo**

A instituição bancária *Alfa*, em análise, é uma instituição moçambicana de crédito que consiste em receber do público depósitos ou fundos reembolsáveis, a fim de os aplicarem por conta própria, mediante a concessão de crédito. As suas sucursais asseguram a recepção do público, depósitos ou outros fundos, operações de crédito, incluindo a cedência de garantias, operações de pagamento, emissões de instrumentos de pagamento como cartões de crédito, débito, cheques de viagem e cartas créditos; participa em missões e colocações de valores mobiliários e prestação de serviços correspondentes; oferece consultoria para estrutura de capital e estratégia empresarial, gestão de carteira de valores, operações sobre metais preciosos, participações no capital de sociedades, comercialização de seguro e aluguer de cofres.

Pioneira no lançamento de vários serviços bancários, a nível nacional, produziu, desde anos 90 conforto aos clientes com serviços de cartão de débito, crédito, levantamento de valores monetários nas ATM e pagamentos de compras nos POS.

Com mais de um milhão de clientes, a instituição bancária *Alfa* cobre o terreno moçambicano. Possui uma plataforma de *mobile banking*, disponibilizada através de uma sessão de USSD. Esta ferramenta, também disponível em aplicação para *Smartphones* e *tablets* com sistema operativo *Android* e *iOS*, permite efectuar operações financeiras e não financeiras, constituir depósitos à prazo, aceder património financeiro global, bloqueio e desbloqueio de cartões, assim compra de recargar para telefonia móvel e pacotes de TV.

Os utilizadores da página *web* da instituição bancária *Alfa* podem aceder a sua conta particular, mediante um conjunto de códigos fornecidos pelo banco e suas instruções, assim como toda informação sobre as actividades e directrizes de funcionamento do banco.

As estratégias de actuação da instituição bancária *Alfa* centraliza-se em manutenção de níveis de satisfação, fidelização e envolvimento com os clientes; expandir a base de clientes e dos patrimónios sob gestão nas áreas de negócios tradicionais; consolidar a liderança tecnológica sectorial e regional; melhoria nos níveis de rendibilidade e de solidez financeira; valorizar, motivar e compensar os colaboradores assim como maximizar o valor para os accionistas.

A responsabilidade social adoptada pela instituição bancária *Alfa*, acolhe projectos ligados à educação, desporto, saúde e cultura para potencializar seu papel no domínio da acção social.

## **CAPÍTULO V. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS**

No presente capítulo apresenta-se os dados recolhidos através das entrevistas efectuadas com os gestores do Banco *Alfa* assim como os dados recolhidos dos inquiridos por questionário submetidos aos clientes do Banco. No passo seguinte faz-se o cruzamento e análise de todas as informações recolhidas com o principal objectivo de estudar as estratégias de comunicação de marketing do Banco *Alfa* e a sua contribuição para a percepção de satisfação dos clientes.

### **5.1 Apresentação e Análise dos Dados Qualitativos**

As entrevistas desenvolvidas no presente estudo contou com a participação de cinco (5) gestores do Banco *Alfa*, devidamente codificados por GB, sendo GB1, GB2, GB3, GB4 e GB5. A entrevista foi composta de duas questões para “quebrar o gelo” e catorze questões sobre a temática em estudo.

A análise de conteúdo dos dados recolhidos através das entrevistas passou pela transcrição, de seguida, o conteúdo foi categorizado a partir das palavras-chave identificadas, dando origem às três categorias temáticas principais: acções de comunicação de marketing para satisfação dos clientes; estratégias de comunicação e marketing; e percepção da satisfação dos clientes.

O recurso a este processo indutivo permitiu compreender as informações dadas pelos entrevistados que são, de seguida, analisadas.

#### **5.1.1 Acções de comunicação de marketing para satisfação dos clientes**

Na presente categoria foram levantadas questões relacionadas à atracção e retenção de clientes, ao treinamento que os colaboradores recebem para atracção e atendimento aos clientes, as estratégias que usam para retenção dos clientes. O conjunto de respostas dadas permitiu a criação das seguintes subcategorias:

## Atracção e Retenção de Clientes

Entrevistados	Respostas
(GB1)	<p>“A área comercial tem contribuído significativamente para a questão de aquisição de clientes”.</p> <p>“Nós temos várias capacitações no que tange o acompanhamento ou atendimento de clientes. Por ano podemos receber, pelo menos, duas capacitações. Sendo uma com entidades internas, outra com entidades externas”.</p> <p>“Nosso foco é mesmo de perceber uma reclamação submetida no balcão ou por outros canais que nós temos para o efeito e perceber, efectivamente, o porquê da reclamação. Às vezes interagimos, quando necessário, com os clientes para perceber (...) qual é a inquietação, fazemos acompanhamento e, fazemos a conclusão, dando a indicação, ou por uma carta formal, ou mesmo por uma chamada telefónica”.</p>
(GB2)	<p>“Somos nós, o Banco, que vamos a procura do cliente (...) Nós fazemos campanha de abertura de conta” (...) identifica-se uma equipe de colaboradores assistentes comerciais e gestores, dependendo do tipo de conta que nós queremos abrir, vai-se lá e aloca-se um grupo para fazer o processo de abertura de conta (...) Se há algum evento, feiras... o banco está lá sempre presente (...) sempre com uma contrapartida: nossa imagem, nosso <i>spot</i> tem de estar lá patente”</p> <p>“Nós temos tido formações que nós chamamos de formação <i>Encantar Clientes</i>, como é que nós devemos atender cada cliente”.</p> <p>“Fazemos reuniões com empresários que ocorrem em alguns hotéis, alguns seminários (...) apresentar produtos e serviço que retêm nosso cliente no balcão (...) satisfazer as necessidades de nossos clientes e até superar essas necessidades (...) tentar fidelizar nossos clientes, superando as expectativas dele (...) fazer mais visitas para saber porque reclamou ou o que podemos melhorar... a ideia é mesmo essa, fazer mais visitas poder perceber do cliente, como é que nós podemos melhorar nosso atendimento que é para ele tirar esta impressão que ficou”.</p>
(GB3)	<p>“Nós temos formações presenciais e <i>e-learning</i>, eles mandam pra nosso mail material sobre a características do produto nós lemos e no final fazemos uma espécie de avaliação só para ver até que ponto assimilamos a matéria”.</p> <p>“(…) Aqui no <i>Prestige</i>, se tu vens para aqui, temos uma formação que é <i>Ser Prestige</i>. Aquele que entra tem de passar por essa formação que é para saber, mais ou menos, como se comportar, como lidar (...) temos uma formação que nós chamamos de <i>Encantar Cliente</i> que te forma em vários níveis. Primeiro nível foi: conhecer o cliente. Aqui nós temos de saber ler, nas entre linhas, na aparência do cliente, se esse cliente sente a pertença, a segurança”.</p> <p>“Ter uma boa relação com o cliente, atender bem o cliente (...) o Banco tem plataformas para telefones mais simples até aos mais modernos. Então eu acredito que seja mesmo essa facilidade que o banco oferece aos clientes”.</p>

(GB4)	<p>“O Banco tem de ir ao encontro do cliente, somos nós que temos de procurar e ir buscar os clientes”.</p> <p>“Treinamento existe formação para área comercial (...) trabalhamos com empresas externas que tem alguma ligação com o Banco. Mas nós temos uma área preparada para sempre a fazer <i>update</i>”.</p> <p>“(...) a criação de rede é definida de acordo com a capacidade financeira de cada um, é uma das formas que o Banco usa para fazer gestão dos seus clientes (...) O Banco olha para isto como uma forma de melhor fazer seu atendimento... para que o tratamento não seja desigual”.</p> <p>“Uma formação virada para <i>Encantar Cliente</i> com a finalidade de conhecer o cliente”.</p> <p>“Logo na entrada da agência tem um livro que o Banco disponibiliza para colocar a insatisfação do cliente. Aquela informação registada lá deve ser logo carregada a nível da nossa plataforma, que é para ser dado acompanhamento por uma direcção que é especializada em tratar dos assuntos ligados à insatisfação dos nossos clientes. A reclamação, de imediato, leva um canhoto electrónico que diz que a reclamação do cliente já está registada e dentro de dias vai ser contactado”.</p>
(GB5)	<p>“Ter indicação de clientes a partir dos nossos clientes (...) nas Escolas Secundárias os alunos são informados que terão um encontro com uma instituição bancária que vem falar sobre os seus serviços. E naquele momento vamos explicando”.</p> <p>“O Banco, com o uso das plataformas, envia e nós recebemos nos nossos <i>mails</i>, um agendamento de capacitação, e nós vamos fazendo auto-preparação e a formação (...) ficamos a ler a discutir na Plataforma e pode haver a necessidade de aparecer alguém de outra região para a formação”.</p> <p>“Nós recebemos uma formação virada para <i>Encantar Cliente</i> que te forma em vários níveis. Com a finalidade de conhecer o cliente”</p>

**Tabela 1. Extratos de respostas sobre Atracção e Retenção de Clientes.**

De forma geral, pode-se observar que os cinco gestores do Banco *Alfa* foram unânimes em reconhecerem a existência de um exercício desenvolvido internamente para atrair clientes para o Banco. Os gestores vão ao encontro dos clientes e isso acontece de três formas.

De acordo com os gestores, o Banco envia equipas para fazer apresentação dos seus serviços e produtos em instituições: “identifica-se uma equipe de colaboradores assistentes comerciais e gestores, dependendo do tipo de conta que nós queremos abrir, vai-se lá e aloca-se um grupo para fazer o processo de abertura de conta” (GB2). De acordo com (GB5), a presença de uma equipa em instituições inicia-se com um agendamento, para garantir a presença de uma audiência

que possa ter interesse em conhecer os produtos e serviços do Banco: “nas Escolas Secundárias os alunos são informados que terão um encontro com uma instituição bancária que vem falar sobre os seus serviços. E naquele momento vamos explicando” (GB5). O Banco também aproveita a participação em eventos para divulgar os seus produtos junto de potenciais clientes: “Se há algum evento, feiras... o banco está lá sempre presente (...) sempre com uma contrapartida: nossa imagem, nosso *spot* tem de estar lá patente” (GB2). De igual modo, (GB4) considera que é essencial a existência de uma postura pró-activa na conquista de novos clientes e que o Banco não pode apenas aguardar para que seja procurado pelos clientes: “O Banco tem de ir ao encontro do cliente, somos nós que temos de procurar e ir buscar os clientes” (GB4).

Os gestores recebem formações para atracção de clientes. De acordo com (GB3), (GB4) e (GB5) as formações decorrem presencialmente e pelas plataformas: “nós temos formações presenciais e *e-learning*, eles mandam pra nosso mail material sobre a características do produto nós lemos e no final fazemos uma espécie de avaliação só para ver até que ponto assimilamos a matéria” (GB3). Ao que (GB5) destaca: “o Banco, com o uso das plataformas, envia e nós recebemos nos nossos *mails*, um agendamento de capacitação, e nós vamos fazendo auto-preparação e a formação (...) ficamos a ler a discutir na Plataforma e pode haver a necessidade de aparecer alguém de outra região para a formação”. No entanto, os alvos destas formações, na óptica de (GB1) e de (GB4) não se aplica a todos os gestores do Banco: “a área comercial tem contribuído significativamente para a questão de aquisição de clientes” (GB1).

Estas formações acontecem com o objectivo de munir os gestores com ferramentas que lhes permitam conhecer o cliente e oferecer serviços que se possam adequar a uma solução que integre os interesses do cliente e do Banco.

De igual modo, os gestores reconhecem, nestas formações, a presença de tácticas e mecanismos para a retenção de clientes: “nós temos tido formações que nós chamamos de formação *Encantar Clientes*” (GB2). Esta posição é fortalecida por outros gestores: (GB3) “(...) temos uma formação que nós chamamos de *Encantar Cliente* (...)” e (GB4) “uma formação virada para *Encantar Cliente*”.

Estas formações permitem aos gestores conhecerem os seus clientes e saberem como atendê-los. Durante o processo de atendimento os gestores devem centrar suas atenções nos clientes: “nosso foco é mesmo de perceber uma reclamação submetida no balcão ou por outros canais que nós

temos para o efeito e perceber, efectivamente, o porquê da reclamação. Às vezes interagimos, quando necessário, com os clientes para perceber (...) qual é a inquietação, fazemos acompanhamento e, fazemos a conclusão, dando a indicação, ou por uma carta formal, ou mesmo por uma chamada telefónica” (GB1). Esta estratégia permite ao Banco avaliar a dimensão da necessidade do cliente e actuar para oferecer uma resposta pontual e satisfatória ao cliente.

O Banco também abre outros canais para aqueles clientes que não interagem directamente com os gestores. O primeiro canal está dentro da própria agência bancária: “logo na entrada da agência tem um livro que o Banco disponibiliza para colocar a insatisfação do cliente. Aquela informação registada lá deve ser logo carregada a nível da nossa plataforma, que é para ser dado acompanhamento por uma direcção que é especializada em tratar dos assuntos ligados à insatisfação dos nossos clientes. A reclamação, de imediato, leva um canhoto electrónico que diz que a reclamação do cliente já está registada e dentro de dias vai ser contactado” (GB4).

O outro canal é criado através de encontros: “fazemos reuniões com empresários que ocorrem em alguns hotéis, alguns seminários (...) apresentar produtos e serviço que retêm nosso cliente no balcão (...) satisfazer as necessidades de nossos clientes e até superar essas necessidades (...) fazer mais visitas para saber porque reclamou ou o que podemos melhorar... a ideia é mesmo essa, fazer mais visitas poder perceber do cliente, como é que nós podemos melhorar nosso atendimento que é para ele tirar esta impressão que ficou” (GB2). A presença destes canais no Banco oferece um espaço de diálogo aberto com os seus clientes e mostra como ele se posiciona perante o seu público.

## Perfil do Cliente do Banco

Entrevistados	Respostas
(GB1)	“No Banco tem vários perfis de clientes. Os perfis são de acordo com a classificação ao nível da nossa base de dados (...) da forma de movimentação dos clientes na conta”.
(GB2)	“Todos os clientes são importantes. Nós temos três segmentos: <i>Mass Marketing</i> que é aquele cliente mais simples. <i>Prestige</i> , já é um seguimento de clientes com um envolvimento com o Banco um pouco maior. Do <i>Prestige</i> são áreas mais selecionadas. <i>Corporate</i> , que é clientes com saldos um pouco mais altos e empresas”.
(GB3)	“Perfil, no geral como Banco, não temos nenhum perfil. Nós aceitamos todos mesmo”. “Nós nos adaptamos ao tipo de cliente que nós estamos a atender (...) o Banco filtrou, criou os seguimentos: o <i>Mass Marketing</i> , o <i>Prestige</i> , o <i>Corporate</i> , que é já para conseguir atender, conforme os perfis (...) só depois de seres cliente já vais para um segmento diferente, com um pouco mais de atenção”.
(GB4)	“Todos são clientes do Banco. A rede de cliente é definida de acordo com a capacidade financeira deste cliente. E nas redes se criam grupos da rede <i>Mass Marketing</i> , que são os balcões pequenos ... a rede <i>Prestige</i> é mais para os particulares. A rede <i>Corporate</i> tem a ver com grandes clientes com o tamanho e estrutura e o tipo de envolvimento”.

**Tabela 2. Extratos de respostas sobre Perfil do Cliente do Banco.**

As respostas sobre o perfil do cliente do Banco demonstram uma similaridade nas percepções dos gestores, ao agruparem os clientes em três tipos de perfil: “(...) nós temos três segmentos: *Mass Marketing* que é aquele cliente mais simples. *Prestige* já é um seguimento de clientes com um envolvimento com o Banco um pouco maior. Do *Prestige* são áreas mais selecionadas. *Corporate*, que é clientes com saldos um pouco mais altos e empresas” (GB2). Para cada perfil o Banco direcciona o seu atendimento: “(...) nas redes se criam grupos da rede *Mass Marketing*, que são os balcões pequenos ... a rede *Prestige* é mais para os particulares. A rede *Corporate* tem a ver com grandes clientes com o tamanho e estrutura e o tipo de envolvimento” (GB4).

O Banco reconhece o valor de todos os seus clientes: “todos os clientes são importantes” (GB2). No entanto, o processo de segmentar e agrupar os clientes permite direccionar, estrategicamente, os produtos e serviços, como destaca (GB1) “os perfis são de acordo com a classificação ao nível da nossa base de dados (...) da forma de movimentação dos clientes na conta”. Assim, com o

apoio do *software* usado pelo Banco, o valor monetário e os movimentos bancários dos clientes: “(...) o Banco filtrou, criou os seguimentos: o *Mass Marketing*, o *Prestige*, o *Corporate*, que é já para conseguir atender, conforme os perfis (...)” (GB3). Este processo permite conhecer o cliente, seus desejos e oferece um cenário à empresa sobre o seu plano estratégico de acções e decisões sobre cada grupo de clientes. Portanto, por mais que o Banco crie esta segmentação, os gestores reconhecem que os mesmos devem reunir condições: “só depois de seres cliente já vais para um segmento diferente, com um pouco mais de atenção” (GB3), o que dá a possibilidade ao Banco de entender melhor o perfil do seu cliente e realizar um melhor enquadramento de abordagem junto dele.

### 5.1.2 Estratégias de Comunicação de Marketing

Na presente categoria foram levantadas questões relacionadas às actividades de comunicação e marketing, sua periodicidade e o modo como os gestores definem a estratégia de comunicação desenvolvida pelo Banco. O conjunto de respostas dadas permitiu a criação das seguintes subcategorias:

#### Actividades de Comunicação de Marketing

Entrevistados	Respostas
(GB1)	<p>“Estarmos sempre bem-dispostos para nosso cliente (...) é necessário que haja um esforço da equipe que perfaz o banco no sentido de pautar sempre pelo atendimento”.</p> <p>“Agora com pandemia do Corona vírus, o Banco criou soluções de crédito de consumos rápidos, créditos de apoio à tesouraria, isto à taxas muito pequenas para fazer com que os clientes, nesta crise em que se encontram, consigam estar estáveis e não faltem com seus compromissos”.</p> <p>“O Banco faz estudos de abordagens ou implementação de determinados produtos, à que altura colocarmos”.</p>
(GB2)	<p>“Conhecer mais nossos clientes, conhecer a necessidade dos nossos clientes e acima de tudo, continuar a atender os clientes da melhor forma possível (...) saber que produtos podemos oferecer e, acima de tudo superar as expectativas”.</p> <p>“Em cada actividade ou evento, quando temos feriados o Banco está sempre lá, com proposta de abrir mais contas e apresentar mais novos produtos (...) nós temos uma área de marketing onde todos os pedidos de apoio, patrocínio são encaminhados para</p>

	área de marketing e, em função disso, o marketing avalia o que é que nós vamos ganhar se ajudarmos nesta vertente”.
(GB3)	“A Direcção de Marketing desenha os produtos, lançam, tem as campanhas publicitárias”.
(GB4)	“O Banco investe em treinamento, formações, capacitações para garantir a satisfação do pessoal interno”. “Toda vez que se lança uma publicidade de serviços e produtos, por detrás de todas as imagens coloridas existe uma informação e nós temos de estar prontos para explicar ao cliente como usar”.
(GB5)	“O Banco está sempre presente, naquilo que é a vida social de todo colaborador que está aqui dentro. Ele faz contactos, formações, inovar os serviços para exceder as expectativas e para melhorar aquilo que é a qualidade do banco, nós a comunicarmos da melhor maneira para chegar aos nossos clientes, mantê-los mais próximos para fidelizá-los (...) quando se lança as promoções e campanhas, os gestores devem ir ao terreno para explicar ou reforçar”.

**Tabela 3. Extratos de respostas sobre Actividades de Comunicação de Marketing.**

Os gestores mostram concordância na presença de actividades de marketing desenvolvidas pelo Banco. O atendimento ao cliente mostra princípios de atendimento de qualidade, como fazer com que o cliente se sinta bem: “estarmos sempre bem-dispostos para nosso cliente (...)” (GB1); mostra empatia no atendimento: “conhecer mais nossos clientes, conhecer a necessidade dos nossos clientes e acima de tudo, continuar a atender os clientes da melhor forma possível (...) saber que produtos podemos oferecer e, acima de tudo superar as expectativas” (GB2). Bem como, realizar atendimento personalizado: “agora com pandemia do Coronavírus, o Banco criou soluções de crédito de consumos rápidos, créditos de apoio à tesouraria, com taxas muito pequenas para fazer com que os clientes, nesta crise em que se encontram, consigam estar estáveis e não faltem com seus compromissos” (GB1). E estar presente em outros canais de atendimento: “em cada actividade ou evento, quando temos feriados o Banco está sempre lá, com proposta de abrir mais contas e apresentar mais novos produtos (...) nós temos uma área de marketing onde todos os pedidos de apoio, patrocínio são encaminhados para área de marketing e, em função disso, o marketing avalia o que é que nós vamos ganhar se ajudarmos nesta vertente” (GB2).

Aliado a estes princípios de bom atendimento, o Banco faz pesquisas de mercado para medir a necessidade dos reais e potenciais clientes: “o Banco faz estudos de abordagens ou implementação de determinados produtos, que à altura colocarmos” (GB1). Adicionalmente, faz investimento para preparar seus colaboradores em matéria de funcionalidade de serviços e produtos: “o Banco investe em treinamento, formações, capacitações para garantir a satisfação do pessoal interno (...) toda vez que se lança uma publicidade de serviços e produtos, por detrás de todas as imagens coloridas existe uma informação e nós temos de estar prontos para explicar ao cliente como usar” (GB4). Uma posição que é ressaltada por (GB1), ao afirmar que: “(...) quando se lança as promoções e campanhas, os gestores devem ir ao terreno para explicar ou reforçar”. A combinação destas estratégias permite equilibrar e facilitar a troca de mensagens e informações entre o Banco, o mercado e seus clientes.

#### **Periodicidade das Actividades de Comunicação de Marketing**

<b>Entrevistados</b>	<b>Respostas</b>
(GB1)	“(...) a todo momento estamos a fazer estudos e de acordo com a situação do país estamos a colocar essas soluções”.
(GB3)	“Cada trimestre a Direcção de Marketing faz as suas pesquisas e vê qual é o produto que os clientes pouco estão aderir, ou está a cair na percentagem deles e lança-se, como se fosse campanha”.  “As publicidades duram três meses (...) nos ciclos são lançados 4 a 5 produtos e temos metas, cada balcão tem de fazer 50, 60 clientes”.
(GB4)	“Este é um exercício rotineiro, perguntar sempre aos clientes se estão já a dominar o serviço”.
(GB5)	“Há publicidades e promoções em determinadas épocas”.

**Tabela 4. Extratos de respostas sobre Periodicidade das Actividades de Comunicação de Marketing.**

Os entrevistados apresentam diferentes periodicidades das actividades de comunicação de marketing: (GB4) “este é um exercício rotineiro (...)”. Na óptica de outros gestores, o tempo se estende mais: “As publicidades duram três meses (...)” (GB3), e na mesma linha de pensamento (GB5) destaca: “há publicidades e promoções em determinadas épocas”. Portanto, constata-se a presença de um calendário que o Banco segue, mas a disparidade temporal das actividades mostra que vai desde o nível diário até a um ciclo trimestral.

## Caracterização da Estratégia de Comunicação

Entrevistados	Respostas
(GB1)	“A comunicação que o Banco usa é versátil”.
(GB2)	<p>“Temos tido sempre o cuidado de estar onde há qualquer tipo de evento, que possa, de alguma forma, levantar a imagem do Banco (...) levamos nossos cartazes, <i>banner</i> e levamos nossa tecnologia para lá”.</p> <p>“nós já estamos de tal forma evoluídos que agora já não levamos papéis para ir abrir conta. Nós vamos só com <i>tablet</i>: o cliente, ali mesmo, na hora assina, já tem a assinatura digitalizada e nós só vamos concluir o processo dentro do banco, mas o processo já iniciou lá fora”.</p>
(GB3)	<p>“Saber comunicar para que se consiga os resultados esperados (...) é pelo preço do serviço, preço do produto, facilidade e funcionalidade dos produtos”.</p> <p>“As campanhas são desenhadas e antes de se tornarem públicas os gestores recebem uma formação sobre os serviços que se vai lançar”.</p>
(GB4)	“Saber comunicar para que se consiga os resultados esperados”.
(GB5)	“Interagindo com os clientes todos os dias. Contactando-os via telefone para saber como estão”.

**Tabela 5. Extratos de respostas sobre Caracterização da Estratégia de Comunicação.**

Os gestores fazem uma descrição de como a estratégia de comunicação é desenvolvida. O Banco dá importância à imprensa: “temos tido sempre o cuidado de estar onde há qualquer tipo de evento, que possa, de alguma forma, levantar a imagem do Banco (...) levamos nossos cartazes, *banner* e levamos nossa tecnologia para lá” (GB2). O Banco também define e desenvolve um plano de acção nesses ambientes, apoiado à sua tecnologia: “nós já estamos de tal forma evoluídos que agora já não levamos papéis para ir abrir conta. Nós vamos só com *tablet*: o cliente, ali mesmo, na hora assina, já tem a assinatura digitalizada e nós só vamos concluir o processo dentro do Banco, mas o processo já iniciou lá fora” (GB2). E ainda, oferece uma especial atenção ao público-alvo: “interagindo com os clientes todos os dias. Contactando-os via telefone para saber como estão” (GB5). Portanto, constata-se uma diversidade de acções integradas que moldam a estratégia de comunicação usada pelo Banco ao mesmo tempo que ampliam as possibilidades de interacção com os clientes.

### 5.1.3 Percepção da Satisfação dos Clientes

Na presente categoria foram levantadas questões relacionadas ao acompanhamento que o Banco faz para conhecer as expectativas dos seus clientes, bem como as suas reacções e avaliação que fazem em relação ao desempenho dos produtos e serviços oferecidos pelo Banco. O conjunto de respostas dadas permitiu a criação das seguintes subcategorias:

#### Desempenho do Banco para criar Valor Percebido pelo cliente

Entrevistados	Respostas
(GB1)	<p>“Há necessidade extrema do gestor daquele cliente... analisar quais são as dificuldades que este cliente tem, quais são as soluções que podemos apresentar para este cliente... perceber quais são seus projectos de vida, quais são as prioridades naquele momento para o banco apresentar soluções”.</p> <p>“O Banco tem alguns canais que tem de acolher algum feedback dos clientes em relação a implementação de serviços. É o caso das redes sociais... eles escrevem, dão-nos o feedback que foram sépticos a determinado produto, que não correu tão bem quanto se esperava”</p> <p>“O Banco lançou uma plataforma onde elege-se um grupo de clientes que é escolhido para ouvirmos sobre as insatisfações e satisfações que o cliente tem no balcão. Então em função disso vai se ver qual é o cliente que mais reclamou, que deu críticas muito duras, então lança-se essa informação para o balcão que é para nós fazermos esse acompanhamento deste cliente”.</p>
(GB2)	<p>“Nós temos um sistema informático que nos permite ver quem é o cliente que está com esta necessidade, quem é o cliente que tem bons saldos e em função disso nós vamos fazer um trabalho para acompanhar estes clientes”.</p>
(GB3)	<p>“Nós temos de visitar nossos clientes saber como estão (...) nas visitas tentar responder as expectativas, oferecer mais alguma coisa ao cliente do que aquilo que ele só veio a procura”.</p>
(GB4)	<p>“Temos de sair e ir ter com os clientes, fazer visitas regulares (...) o Banco criou várias plataformas para impedir que esteja ausente e mais próximo do cliente”.</p> <p>“Periodicamente, de 30 em 30 dias, as vezes de três em três meses o Banco seleciona uma amostra de clientes e informa aos gestores que o grupo selecionado será contactado pelo Banco (...) pode-se dar através de <i>mail</i>. Ele recebe o questionário ou por uma chamada telefónica”.</p>

	“Temos de ser os primeiros a consumir, conhecer na essência, porque só assim podemos confirmar ao cliente que vale a pena comprar o produto. Cabe a nós saber colocar em prática o que está nas publicidades para convencer ao cliente”.
(GB5)	“O Banco ao recolher a amostra de todo tipo de cliente...desde o cliente que não faz movimentos na conta, procurar saber o porquê, se precisa de ajuda. A informação é enviada ao respectivo balcão e se partilha a situação para ver o que tem de se melhorar de forma a reter aquele cliente”.  “Os clientes recebem chamadas para conversar com os gestores para responder inquéritos sobre os serviços e produtos do banco”.

**Tabela 6. Extratos de respostas sobre Desempenho do Banco para criar Valor Percebido pelo Cliente.**

Os gestores concordam que o Banco desenvolve acções para perceber as inquietações dos clientes e assim superar as suas expectativas: “o Banco lançou uma plataforma onde elege-se um grupo de clientes que é escolhido para ouvirmos sobre as insatisfações e satisfações que o cliente tem no balcão. Então em função disso vai se ver qual é o cliente que mais reclamou, que deu críticas muito duras, então lança-se essa informação para o balcão que é para nós fazermos esse acompanhamento deste cliente” (GB1). O conjunto de informação que se adquire deste grupo permite perceber qual foi o custo do cliente ao interagir com o Banco e como ele se comporta: “o Banco ao recolher a amostra de todo tipo de cliente...desde o cliente que não faz movimentos na conta, procurar saber o porquê, se precisa de ajuda. A informação é enviada ao respectivo balcão e se partilha a situação para ver o que tem de se melhorar de forma a reter aquele cliente” (GB5).

Para se diferenciar e gerar valor, o Banco destaca sua inovação tecnológica: “nós temos um sistema informático que nos permite ver quem é o cliente que está com esta necessidade, quem é o cliente que tem bons saldos e em função disso nós vamos fazer um trabalho para acompanhar estes clientes” (GB2). Este sistema de gestão de informação da situação dos clientes permite que o Banco tenha um panorama actualizado e discriminado das necessidades dos seus clientes assim como a possibilidade de promover os serviços e produtos que cubram as necessidades dos seus clientes: “há necessidade extrema do gestor daquele cliente... analisar quais são as dificuldades que este cliente tem, quais são as soluções que podemos apresentar para este cliente... perceber quais são seus projectos de vida, quais são as prioridades naquele momento para o Banco apresentar soluções” (GB1).

O foco nas necessidades do cliente é acompanhado pela preocupação em se criar um ambiente interno motivador, que capacite os gestores na prossecução da retenção dos clientes: “nós temos de visitar nossos clientes saber como estão (...) nas visitas tentar responder as expectativas, oferecer mais alguma coisa ao cliente do que aquilo que ele só veio a procura” (GB3). O investimento no treinamento que o Banco realiza junto dos seus gestores, faz com que eles actuem em busca de resultados de forma comprometida: “temos de ser os primeiros a consumir, conhecer na essência, porque só assim podemos confirmar ao cliente que vale a pena comprar o produto. Cabe a nós saber colocar em prática o que está nas publicidades para convencer ao cliente” (GB4). Este posicionamento mostra que o Banco compreende que os seus colaboradores são os seus primeiros clientes e, é essencial assegurar que estes conheçam e estejam alinhados às estratégias de marketing desenhadas para o público-alvo externo. Aliado a isso, o Banco incentiva o uso de mais canais de comunicação, como redes sociais criadas para que o cliente tenha a liberdade de manifestar as suas opiniões sobre os serviços e produtos oferecidos e prima pelas visitas aos clientes para se poder auscultar sobre os serviços em uso do Banco e promover outros.

### Avaliação da Satisfação do Cliente

Entrevistados	Respostas
(GB1)	“Os clientes avaliam positivamente (...) Temos uma área específica que é responsável por controlar todas as reclamações dos clientes. A reclamação pode vir pela via do banco, no balcão e deve ser carregada no mesmo dia em que o cliente esteve no balcão a reclamar. Existe um tempo e um nível de serviço para responder esse cliente e também temos as redes sociais. Existe uma equipe também do banco que só está atenta a todas as reclamações que os clientes fazem nas redes sociais”.
(GB2)	“Pelos inquéritos que nós lançamos”. “Os clientes vêm o Banco como robusto, sólido (...) Porque nós temos serviços para todos, temos o serviço IZI que é um serviço de fácil uso, ele facilita. Os clientes podem não aderir a todos os serviços que temos, porque na verdade não vai usar todos, embora possa aderir a todos numa 1ª fase, mas com andar do tempo ele vai se apegar a um deles. E o que o banco quer no fundo, é que o cliente seja mais independente”. “Temos de pegar aquilo que são as reclamações que os clientes têm e vamos limando os nossos colaboradores: como devem atender, qual é a tonalidade de voz”.
	“Através de inquéritos que se fazem uma a duas vezes ao ano, no caso só para os clientes <i>Prestige</i> (...) O Banco cria espaço para saber se o cliente está ou não

(GB3)	<p>satisfeito, o que está acontecer e não devia estar a acontecer (...) Nós temos livro de reclamação ...nossa linha de atendimento o <i>whatsapp</i> e <i>facebook</i>".</p> <p>"Nós, como <i>Prestige</i> temos obrigações, temos as visitas que são obrigatórias, contactos físicos, chamadas telefónicas que é para dar um pouco mais de atenção".</p>
(GB4)	<p>"Logo na entrada da agência tem um livro que o Banco disponibiliza para colocar a insatisfação do cliente. Aquela informação registada lá deve ser logo carregada a nível da nossa plataforma, que é para ser dado acompanhamento por uma direcção que é especializada em tratar dos assuntos ligados à insatisfação dos nossos clientes, a reclamação de imediato leva um canhoto electrónico que diz que a reclamação do cliente já está registada e dentro de dias vai ser contactado"</p> <p>"Tem uma área específica que chamamos de AKAKI. É obrigatório, para nós, como balcão, se temos uma reclamação, temos de carregar no mesmo dia, caso não, o balcão é penalizado, porque as pessoas têm um período de resposta. Então carregamos, os colegas tratam com a maior seriedade possível e dá-se a resposta, uma carta-resposta. Se o cliente fez no balcão, nós ligamos para o cliente receber a carta e se estiver satisfeito ou não".</p> <p>"Através de inquéritos por telefone para os clientes <i>Prestige</i> de 3 em 3 meses (...) usando o livro de reclamação ou as plataformas do banco disponível, ele faz as suas observações a medida que o cliente precisa de ajuda para usar os produtos os gestores estão preparados para explicar os passos a seguir de cada serviço".</p>
(GB5)	<p>"Temos os inquéritos que são submetidos por <i>mail</i> e por telefone aos clientes <i>Prestige</i> e isso acontece de 3 em 3 meses (...) Também através de inquéritos via <i>mail</i> e chamadas para perceber o nível de satisfação".</p>

**Tabela 7. Extratos de respostas sobre Avaliação da Satisfação do Cliente.**

No que diz respeito perante a avaliação da satisfação do cliente, observa-se que a maioria dos gestores entrevistados reconhecem que o Banco faz pesquisas para avaliar a satisfação dos clientes. Uma das formas que o Banco consegue obter resposta dos clientes é, como afirma (GB2) "pelos inquéritos que nós lançamos". O uso de inquéritos, como instrumento de recolha de opinião dos clientes, permite que o Banco conheça os seus clientes e aprenda mais sobre eles. Um dos gestores ressalta que "através de inquéritos que se fazem uma a duas vezes ao ano, no caso só para os clientes *Prestige* (...) o Banco cria espaço para saber se o cliente está ou não satisfeito, o que está a acontecer e não devia estar a acontecer (...)" (GB3). Para mostrar que o Banco está empenhado em prestar um bom atendimento, gera um ciclo trimestral de contacto com os seus clientes: "através de inquéritos por telefone para os clientes *Prestige* de 3 em 3 meses (...)" (GB4). Uma opinião partilhada por (GB5) "temos os inquéritos que são submetidos

por *mail* e por telefone aos clientes *Prestige* e isso acontece de 3 em 3 meses (...) Também através de inquéritos via mail e chamadas para perceber o nível de satisfação”, também reforçada por (GB3) “nós, como *Prestige* temos obrigações, temos as visitas que são obrigatórias, contactos físicos, chamadas telefónicas que é para dar um pouco mais de atenção”. Portanto, percebe-se que, quando se faz referência para a avaliação da satisfação dos clientes, a maioria dos entrevistados afirmam que esta estratégia se aplica apenas aos clientes *Prestige*.

Para transmitir a existência de serviços rápidos e eficientes, no contacto com os clientes, o Banco recorre a um conjunto de elementos tangíveis associados aos intangíveis: “logo na entrada da agência tem um livro que o Banco disponibiliza para colocar a insatisfação do cliente. Aquela informação registada lá deve ser logo carregada a nível da nossa plataforma, que é para ser dado acompanhamento por uma direcção que é especializada em tratar dos assuntos ligados à insatisfação dos nossos clientes, a reclamação de imediato leva um canhoto electrónico que diz que a reclamação do cliente já está registada e dentro de dias vai ser contactado” (GB4). A gestão de reclamação traz responsabilidades para os gestores: “tem uma área específica que chamamos de AKAKI. É obrigatório, para nós, como balcão, se temos uma reclamação, temos de carregar no mesmo dia, caso não, o balcão é penalizado, porque as pessoas têm um período de resposta (...)” (GB4), que actua como uma forma de lembrar que a qualidade de serviços prestados aos clientes é uma missão de todos os colaboradores integrantes do Banco.

## 5.2 Apresentação e Análise dos Dados Quantitativos

No presente subcapítulo são apresentados os dados levantados através de inquéritos por questionário. O inquérito foi aplicado e obteve-se uma amostra não probabilística por conveniência composta por 358 inquiridos.

### 5.2.1 Caracterização Geral da Amostra dos Inquiridos

As características dos clientes que se voluntariaram para responder ao inquérito surgem resumidas nas tabelas 8, 9 e 10.

Tabela 8. Perfil dos Clientes

		<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Percentual</b>
<b>Alternativas</b>	Masculino	185	<b>51.7%</b>
	Feminino	173	<b>48.3%</b>
	Total	358	<b>100.0%</b>

Fonte: Dados colectados

A Tabela 8 ilustra as respostas fornecidas pelos clientes à pergunta sobre idade. Dos 358 clientes, 51.7% (185 inquiridos) são do sexo masculino e 48.3% (173 inquiridos) são do sexo feminino. Evidencia-se que os clientes do sexo masculino constituem uma maioria de respondentes.

Tabela 9. Idade dos Clientes

		<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Percentual</b>
<b>Alternativas</b>	18-24 Anos	86	<b>24.0%</b>
	25-34 Anos	106	<b>29.6%</b>
	35-44 Anos	115	<b>32.1%</b>
	45 ou mais	51	<b>14.2%</b>
	Total	358	<b>100.0%</b>

Fonte: Dados colectados

De acordo com a Tabela 9, os 358 clientes estão agrupados em quatro faixas etárias, sendo que a primeira faixa tem 24% (86 inquiridos) compreendem as idades no intervalo de 18 a 24 anos

de idade. A segunda faixa etária tem 29.6% (106 inquiridos) compreendem as idades no intervalo de 25 a 34 anos de idade. A terceira faixa etária tem 32.1% (115 inquiridos) compreendem as idades no intervalo de 35 a 44 anos de idade e, por último, a quarta faixa etária tem 14.2% (51 inquiridos) compreendem as idades no intervalo de 45 ou mais anos de idade.

Pode-se observar que a faixa etária das idades entre 35 a 44 constitui a maioria dos casos, mas apenas com uma ligeira diferença em relação às restantes faixas de idades.

Tabela 10. Escolaridade dos Clientes

		<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Percentual</b>	<b>Percentual Acumulado</b>
<b>Alternativas</b>	Sem estudos	1	.3%	.3
	Primário	4	1.1%	1.4
	Secundário	59	16.5%	17.9
	Universitário	294	82.1%	100.0
	Total	358	100.0%	

Fonte: Dados colectados

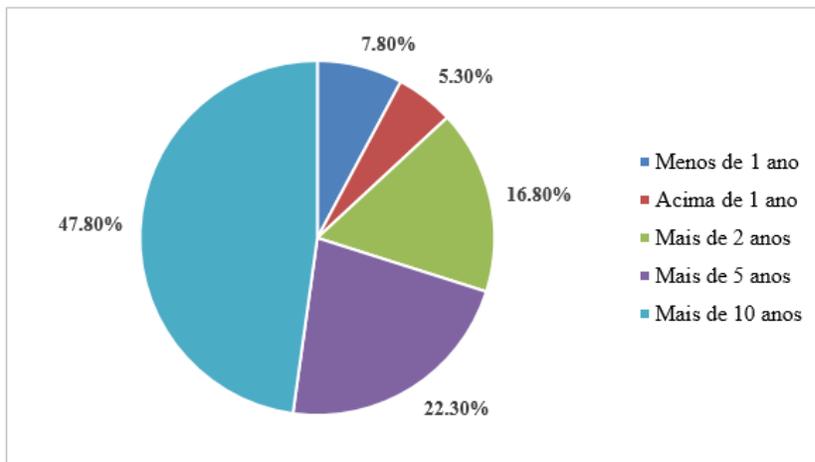
A Tabela 10 representa a escolaridade dos clientes, agrupada por nível académico que parte de grupo sem estudos com 0,3% (1 inquirido), nível académico primário com 1.1% (4 inquiridos), nível académico secundário com 16.5% (59 inquiridos) e nível académico universitário com 82.1% (294 inquiridos).

Percebe-se que os clientes com nível universitário constituem a maioria inquirida da amostra.

### 5.2.2 Apresentação dos Resultados dos Dados do Estudo

As questões apresentadas transmitem a relação que os clientes têm como o Banco, assim como o conhecimento e familiarização com os serviços e produtos que a instituição bancária oferece ao mercado.

Gráfico 1. Anos como cliente do Banco

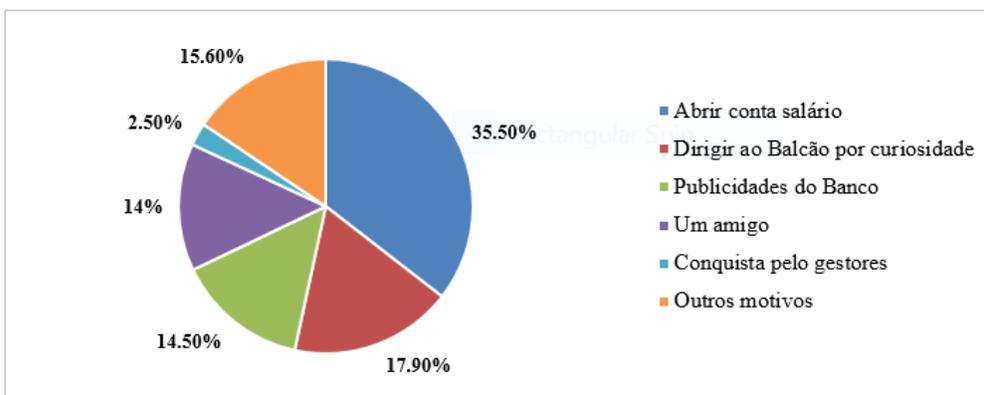


Fonte: Dados colectados

Os dados que aqui se apresentam, no Gráfico 1, mostram que dos 358 casos, 7.8% (28 inquiridos) têm menos de um ano como clientes do Banco, 5.3% (19 inquiridos) estão acima de um ano como clientes do Banco, 16.8% (60 inquiridos) estão há mais de dois anos como clientes do Banco, 22.3% (80 inquiridos) estão há mais de 5 anos como clientes do Banco, e 47.8% (171 inquiridos) estão há mais de 10 anos como clientes do Banco.

Percebe-se que o grupo de respondentes com mais de 10 anos como clientes do Banco constitui a maior percentagem, com quase metade (47,80%) do total dos casos inquiridos.

Gráfico 2. Como se tornou cliente do Banco

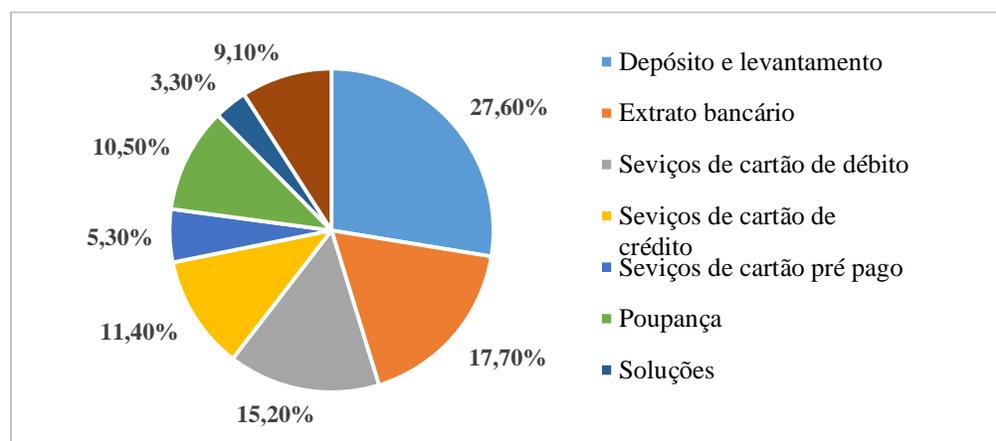


Fonte: Dados colectados

Os dados que se apresentam no Gráfico 2, alusivos a como os inquiridos se tornaram clientes do Banco mostram que 35.5% (127 inquiridos) tornaram-se clientes por terem de abrir conta salário; 17.9% (64 inquiridos) por curiosidade; 14.5% (52 inquiridos) devido às publicidades do Banco; 14% (50 inquiridos) por influência de um amigo; 2.5% (9 inquiridos) porque foram conquistados pelos gestores; e 15.6% (56 inquiridos) tornaram-se clientes por outros motivos.

Estes dados confirmam que existem mais inquiridos que se tornaram clientes do Banco por terem de abrir conta salário face a outras opções como, por exemplo, através de publicidades de Banco ou de conquista conseguida pelos gestores sendo, inclusive, esta última a que tem a percentagem mais baixa de todas as alternativas colocadas para resposta.

Gráfico 3. Serviços que conhece dentro do Banco

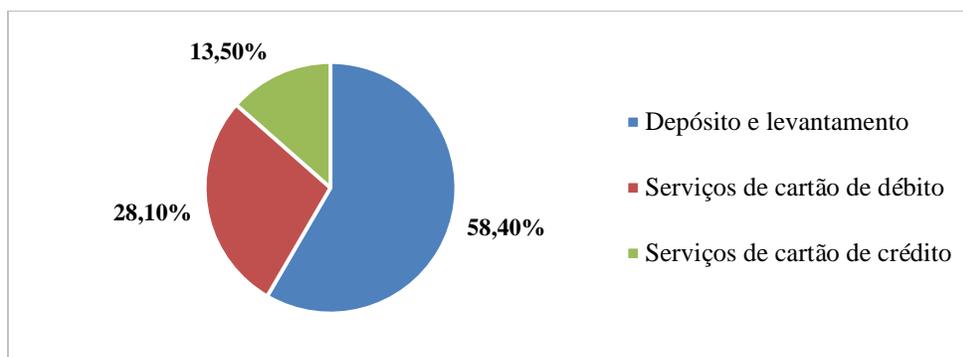


Fonte: Dados colectados

Os dados apresentados no Gráfico 3, que permitia respostas múltiplas, mostram que 27.6% (329 inquiridos) conhecem os serviços de depósito e levantamento; 17.7% (211 inquiridos) conhecem os serviços de extrato bancário; 15.2% (181 inquiridos) conhecem os serviços de cartão de débito; 11.4% (136 inquiridos) conhecem os serviços de cartão de crédito; 5.3% (63 inquiridos) conhecem os serviços de cartão pré pago; 10.5% (125 inquiridos) conhecem o serviço de poupança; 3.3% (39 inquiridos) conhecem os serviços de soluções; e 9.1% (108 inquiridos) conhecem o serviço de seguro.

Evidencia-se que as alternativas que os inquiridos mais conhecem são os serviços de “depósito e levantamento” e “extrato bancário” e o que menos conhecem é o serviço “soluções”.

Gráfico 4. Serviços de dentro do Banco com que está mais familiarizado

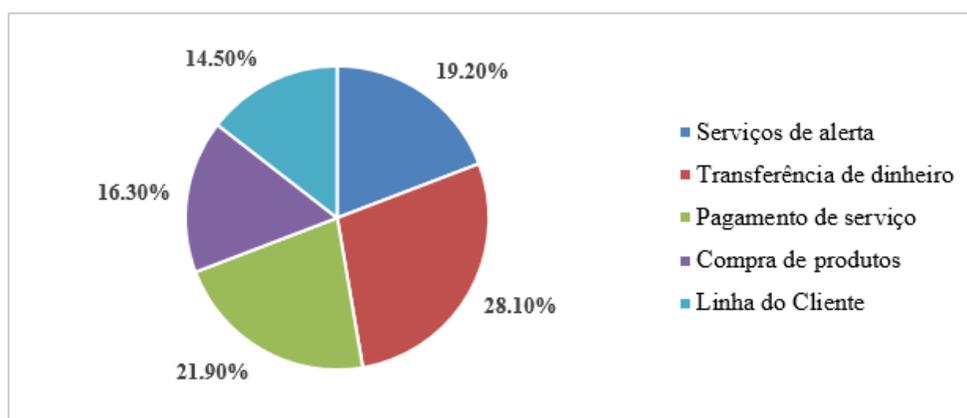


Fonte: Dados colectados

O gráfico 4 mostra que 58.4% (307 inquiridos) estão familiarizados com os serviços de depósito e levantamento; 28.1% (148 inquiridos) estão familiarizados com os serviços de cartão de débito; e 13.5% (71 inquiridos) estão familiarizados com os serviços de cartão de crédito.

Percebe-se que os clientes têm uma maior inclinação para recorrerem aos serviços de depósito e levantamento dentro do Banco do que face aos disponibilizados serviços de cartão de crédito.

Gráfico 5. Serviços que conhece com recurso ao Telemóvel (*Phone Banking*)

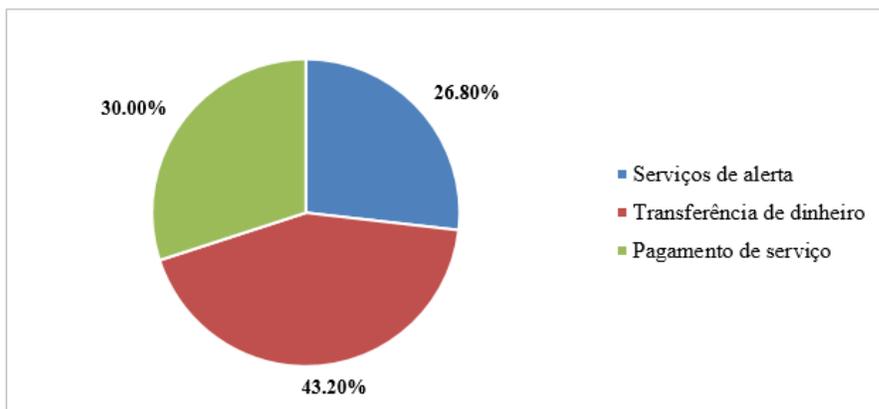


Fonte: Dados colectados

Os dados apresentados no Gráfico 5 mostram que 19.2% (193 inquiridos) que usam o *Phone Banking* para efectuarem transacções bancárias conhecem os serviços de alerta; 28.1% (282 inquiridos) conhecem o serviço de transferência de dinheiro; 21.9% (220 inquiridos) conhecem o serviço de pagamento de serviços; 16.3% (163 inquiridos) conhecem o serviço de compra de produtos; e 14.5% (145 inquiridos) conhecem o serviço de linha do cliente.

Verifica-se que os clientes conhecem todos os serviços, sendo que o que tem maior destaque é o alusivo ao serviço de transferência de dinheiro (28,1%).

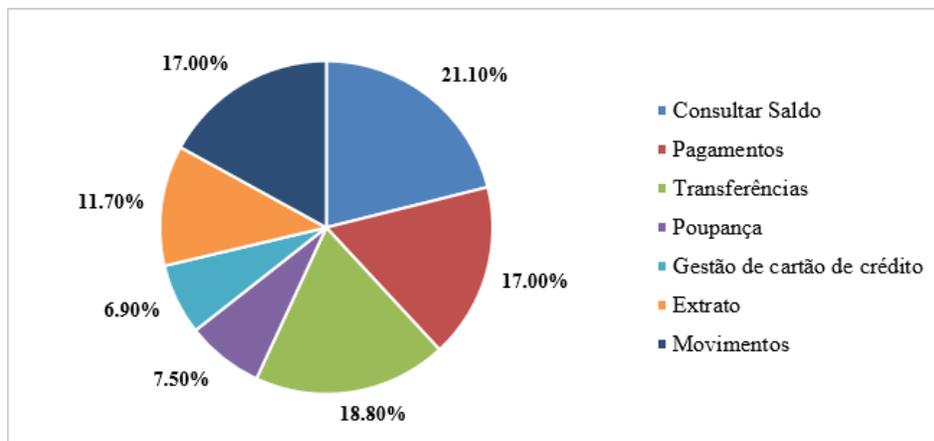
Gráfico 6. Serviços com recurso a *Phone Banking* que está mais familiarizado



Fonte: Dados colectados

Os dados do Gráfico 6 mostram que 26,8% (161 inquiridos) que usam o *Phone Banking* para efectuarem transacções bancárias estão familiarizados com serviços de alerta; 43,2% (259 inquiridos) estão familiarizados com transferência de dinheiro; e 30% (180 inquiridos) estão familiarizados com pagamento de serviços. Percebe que existe um equilíbrio no uso dos três serviços, mas com maior destaque para o alusivo às transferências de dinheiro (43,2%).

Gráfico 7. Serviços que conhece com recurso a *Internet Banking*

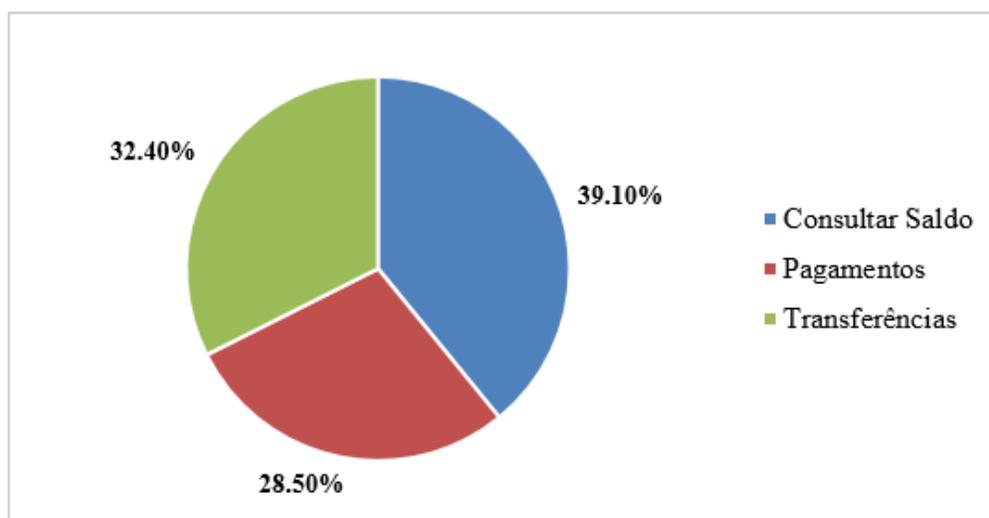


Fonte: Dados colectados

Os dados apresentados no Gráfico 7 mostram que 21.1% (222 inquiridos) conhecem os serviços de consulta de saldo através de *Internet Banking*; 17% (179 inquiridos) conhecem os serviços de pagamentos; 18.8% (197 inquiridos) conhecem os serviços de transferência; 7.5% (79 inquiridos) conhecem os serviços de poupança; 6.9% (72 inquiridos) conhecem os serviços de cartão de crédito; 11.7% (123 inquiridos) conhecem os serviços de Extrato; e 17% (178 inquiridos) conhecem os serviços de movimentos.

Verifica-se que, das sete alternativas que os clientes têm na utilização do recurso a *Internet Banking*, o serviço de consulta de saldo (21,1%) é o que gera maior conhecimento, em detrimento do que gera menor conhecimento, ou seja o serviço de gestão de cartão de crédito (6,9%).

Gráfico 8. Serviços de *Internet Banking* que está mais familiarizado

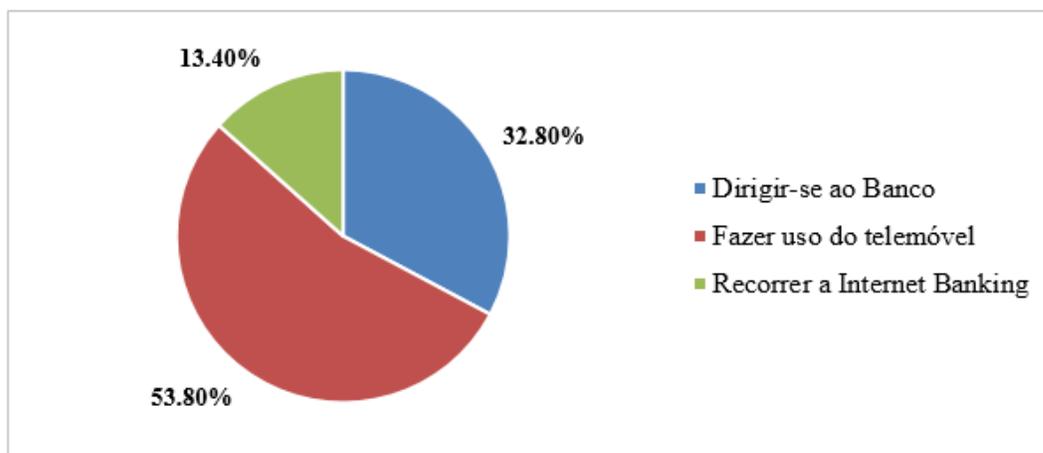


Fonte: Dados colectados

Os dados apresentados no Gráfico 8, mostram que 39.1% (215 inquiridos) que usam o *Internet Banking* para efectuarem transacções bancárias estão familiarizados com os serviços de consulta de saldo; 28.5% (157 inquiridos) estão familiarizados com os serviços de pagamentos; e 32.4% (178 inquiridos) estão familiarizados com os serviços de transferência.

Percebe-se que, apesar de existir pouca diferença na escolha dos serviços, há um maior destaque para os serviços de consulta de saldo (32,4%) e um menor para os serviços de pagamentos (28,5%).

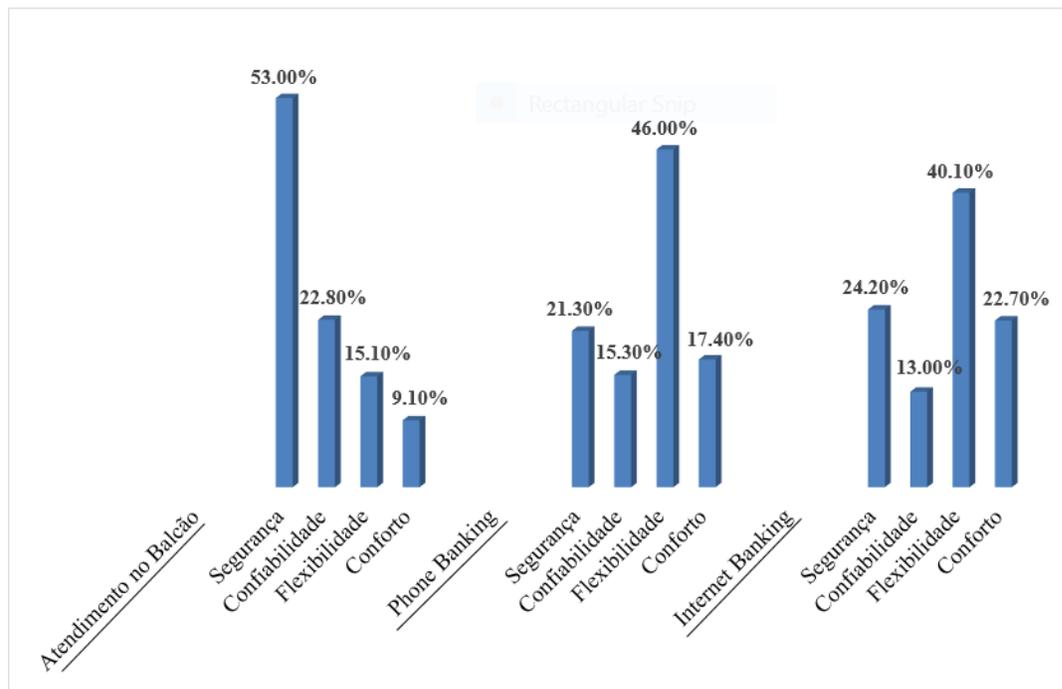
Gráfico 9. Preferência por Canal Bancário



Fonte: Dados colectados

Os dados apresentados no Gráfico 9 mostram que 32.8% (132 inquiridos) preferem dirigir-se ao banco para realizarem as suas transacções; 53.8% (217 inquiridos) preferem fazer uso do *Phone Banking*; e 13.4% (54 inquiridos) preferem recorrer ao uso de *Internet Banking*. Verifica-se que fazer uso do *Phone Banking* constitui a primeira preferência dos clientes.

Gráfico 10. Motivos da preferência do Canal Bancário



Fonte: Elaboração própria

Os dados apresentados no Gráfico 10 mostram que, diante dos mesmos factores de segurança, confiabilidade, flexibilidade e conforto os inquiridos apresentam preferências diferentes:

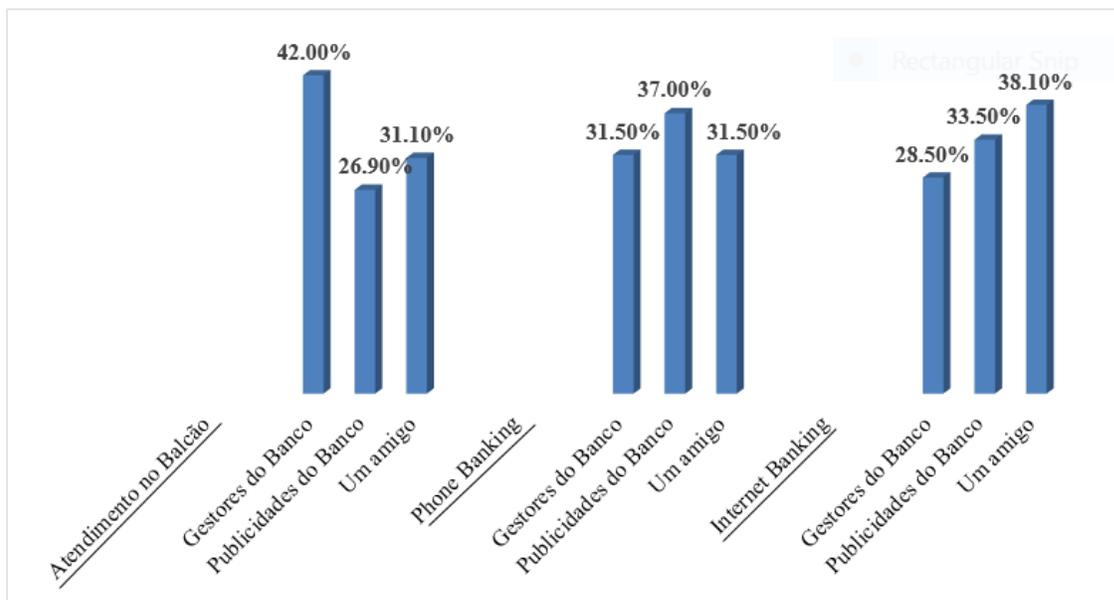
No caso dos inquiridos que preferem fazer atendimento no balcão: 53% (221 inquiridos) preferem usar este canal por segurança; 22.8% (95 inquiridos) por confiabilidade; 15.1% (63 inquiridos) devido a flexibilidade; e 9,1% (38 inquiridos) devido ao conforto.

No caso dos inquiridos que preferem o canal de *Phone Banking*: 46% (225 inquiridos) recorrem devido a flexibilidade; 21.3% (104 inquiridos) devido a segurança; 17.4% (85 inquiridos) devido ao conforto; e 15,3% (75 inquiridos) por causa da confiabilidade.

Já no caso dos inquiridos que preferem o canal de *Internet Banking*: 40.1% (129 inquiridos) recorrem devido a flexibilidade; 24.2% (inquiridos) mostram esta preferência por uma questão de segurança; 22.7% (73 inquiridos) por causa do conforto; e 13% (42 inquiridos) devido a confiabilidade.

Portanto, percebe-se que parte dos clientes preferem o canal de atendimento ao balcão por oferecer maior segurança e outros clientes recorrem ao *Phone Banking* e *Internet Banking* porque oferecem maior flexibilidade.

Gráfico 11. Quem ensinou a usar os serviços do Banco



Fonte: Elaboração própria

Os dados apresentados no Gráfico 11 mostram as mesmas alternativas de resposta para cada um dos canais de contacto com o Banco.

Mais precisamente, no caso dos inquiridos que aprenderam a fazer uso dos serviços do Banco através de atendimento no balcão, 42% (142 inquiridos) foram ensinados pelos gestores do Banco; 26.9% (91 inquiridos) foram ensinados pelas publicidades do Banco; e 31.1% (105 inquiridos) foram ensinados por um amigo.

No caso dos inquiridos que referem o uso de *Phone Banking*, 31.5% (102 inquiridos) foram ensinados pelos gestores do Banco; 37% (120 inquiridos) pelas publicidades do Banco; e 31.5% (102 inquiridos) por um amigo.

Os inquiridos que mencionam o uso de *Internet Banking*, 28.5% (68 inquiridos) foram ensinados pelos gestores do Banco; 33.5% (80 inquiridos) pelas publicidades do Banco; e 38.1% (91 inquiridos) por um amigo.

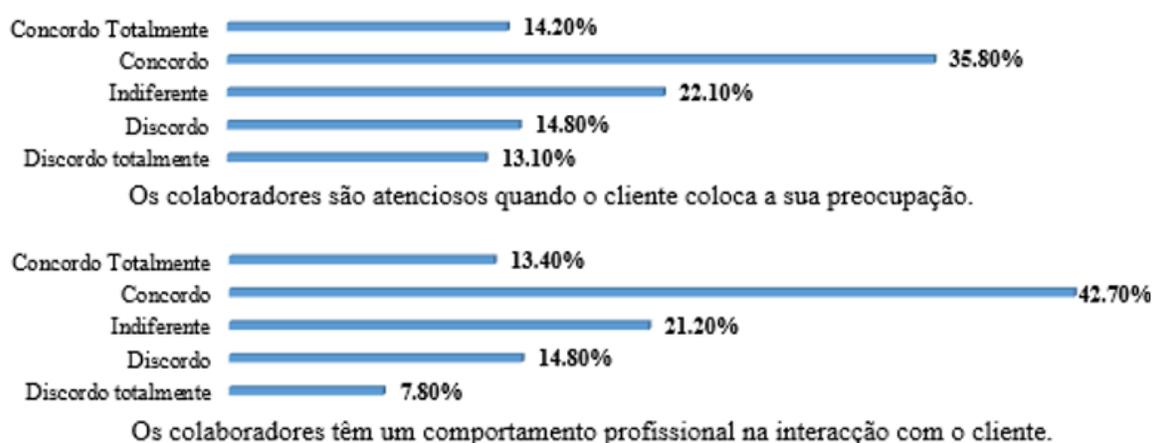
Percebe-se que o desempenho dos gestores do Banco foi maior na orientação dos serviços efectuados no canal de atendimento ao balcão, que foram as publicidades do Banco que mais ensinaram aos clientes a fazerem uso de *Phone Banking* para transacções bancárias; e que foi através de um amigo que os clientes foram ensinados a utilizarem o *Internet Banking*.

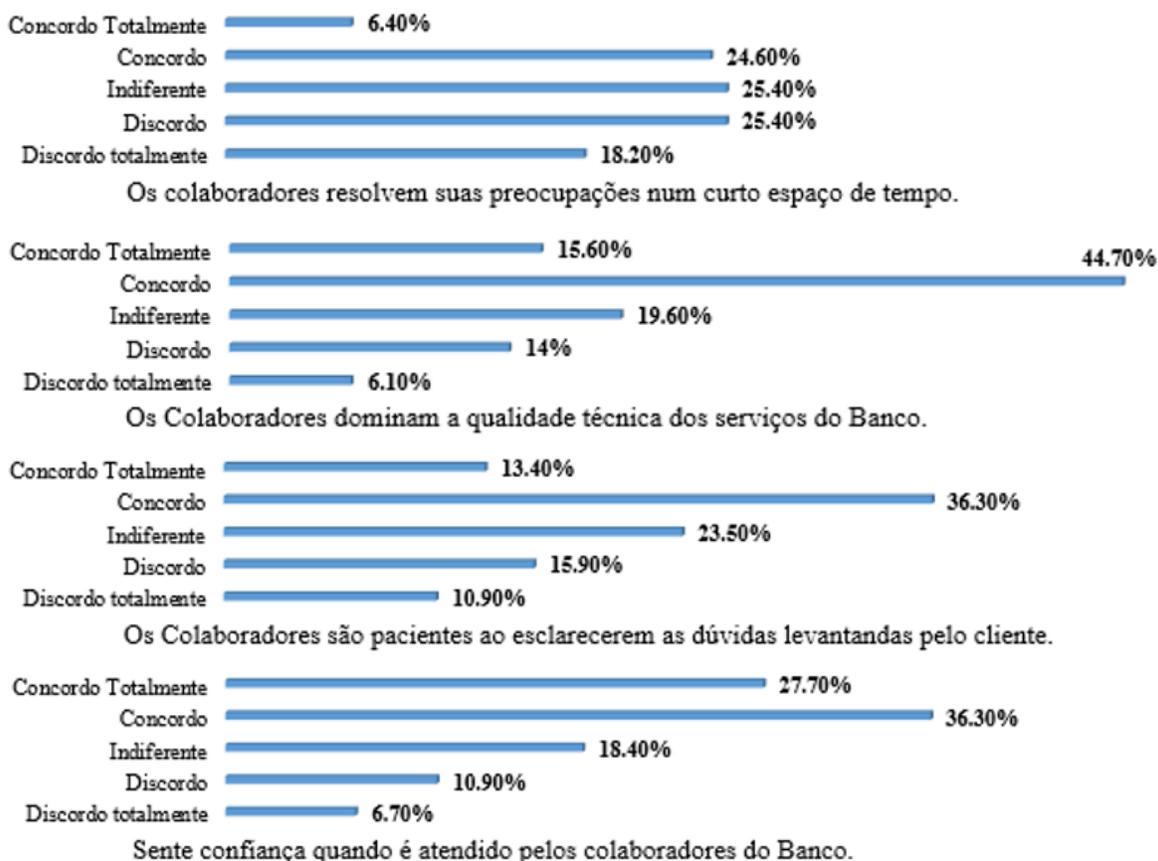
A segunda parte do inquérito por questionário foi inspirado no modelo MUSA (*Multicriteria Satisfaction Analysis*), que consiste em avaliar a satisfação global do cliente (Mihelis et al., 2001).

É composto por 35 afirmações sobre os serviços do Banco, agrupadas num conjunto de quatro critérios principais de satisfação e seus subcritérios avaliados na opinião do cliente que são: *Colaboradores do Banco*; *Serviços oferecidos*; *Imagem do Banco* e *Valor Percebido*.

Os inquiridos fizeram uso da escala de medida ordinal de *Likert* para a escolha das suas percepções, ou seja, numa escala de 1 a 5 em que (1) significa “Discordo totalmente”, “(2) Discordo”, “(3) Indiferente”, “(4) Concordo” e “(5) Concordo totalmente”.

Gráfico 12. Colaboradores do Branco





Fonte: Elaboração própria

As afirmações correspondentes ao primeiro critério pretendem apurar como os clientes avaliam os Colaboradores do Banco através de seis alíneas que correspondem a diversos subcritérios.

De acordo com o Gráfico 12 observa-se que, quanto ao subcritério “atenção à preocupação do cliente”, 13.1% (47 inquiridos) discordam totalmente que os colaboradores sejam atenciosos; 14.8% (53 inquiridos) discordam; 22.1% (79 inquiridos) são indiferentes; 35.8% (128 inquiridos) concordam; e 14.2% (51 inquiridos) concordam totalmente com o facto de os colaboradores serem atenciosos com os clientes. Observa-se que os inquiridos que concordam com a existência de colaboradores atenciosos representam a maioria, com uma taxa percentual cumulativa de 50% em relação a 27.9% dos inquiridos que discordam e 22.1% que são indiferentes.

Quanto ao subcritério “comportamento profissional”, 7.8% (28 inquiridos) discordam totalmente com o facto de os colaboradores terem um comportamento profissional; 14.8% (53 inquiridos) discordam; 21.2% (76 inquiridos) são indiferentes; 42.7% (153 inquiridos) concordam com a presença deste comportamento; e 13.4% (48 inquiridos) concordam totalmente. Verifica-se que

os inquiridos que concordam que o Banco tem colaboradores com comportamento profissional reúnem uma taxa percentual cumulativa de 56.1% em relação a 22.6% que discordam da afirmação e 21.2% que ficam indiferentes.

Quanto ao subcritério “rapidez na resolução de preocupações” 18.2% (65 inquiridos) discordam totalmente sobre a rapidez na resolução de preocupações; 25.4% (91 inquiridos) discordam; 25.4% (91 inquiridos) são indiferentes a esta afirmação; 24.6 % (88 inquiridos) concordam; e 6.4% (23 inquiridos) concordam totalmente que os colaboradores resolvem as preocupações dos clientes com rapidez. Observa-se que os inquiridos que discordam desta afirmação apresentam uma alta taxa percentual cumulativa de 43.6% em relação a 31% dos inquiridos que concordam e 25.4% que são indiferentes a esta opção de resposta.

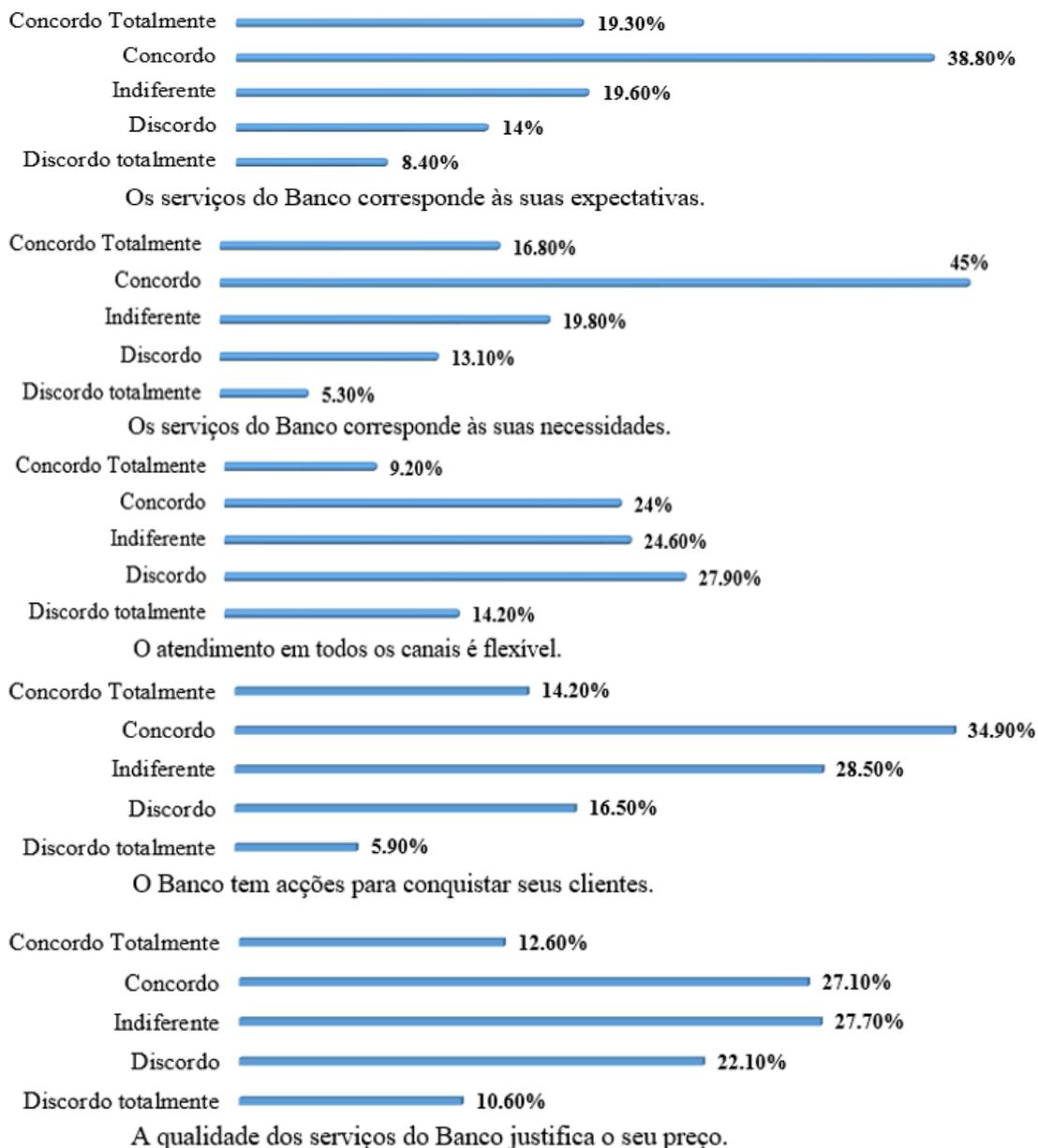
Quanto ao subcritério “domínio da qualidade técnica dos serviços”, observa-se que 6.1% (22 inquiridos) discordam totalmente que os colaboradores tenham qualidade técnica na prestação de serviços; 14% (50 inquiridos) dos inquiridos discordam; 19.6% (70 inquiridos) são indiferentes; 44,7% (160 inquiridos) concordam; e 15.6% (56 inquiridos) concordam totalmente que os colaboradores tenham qualidade técnica na prestação dos serviços. Verifica-se que os inquiridos que concordam que os colaboradores têm qualidade técnica na prestação de serviços constitui a maioria, com uma taxa percentual cumulativa de 60.3% em relação 20.1% dos inquiridos que não concordam e 19.6% que são indiferentes.

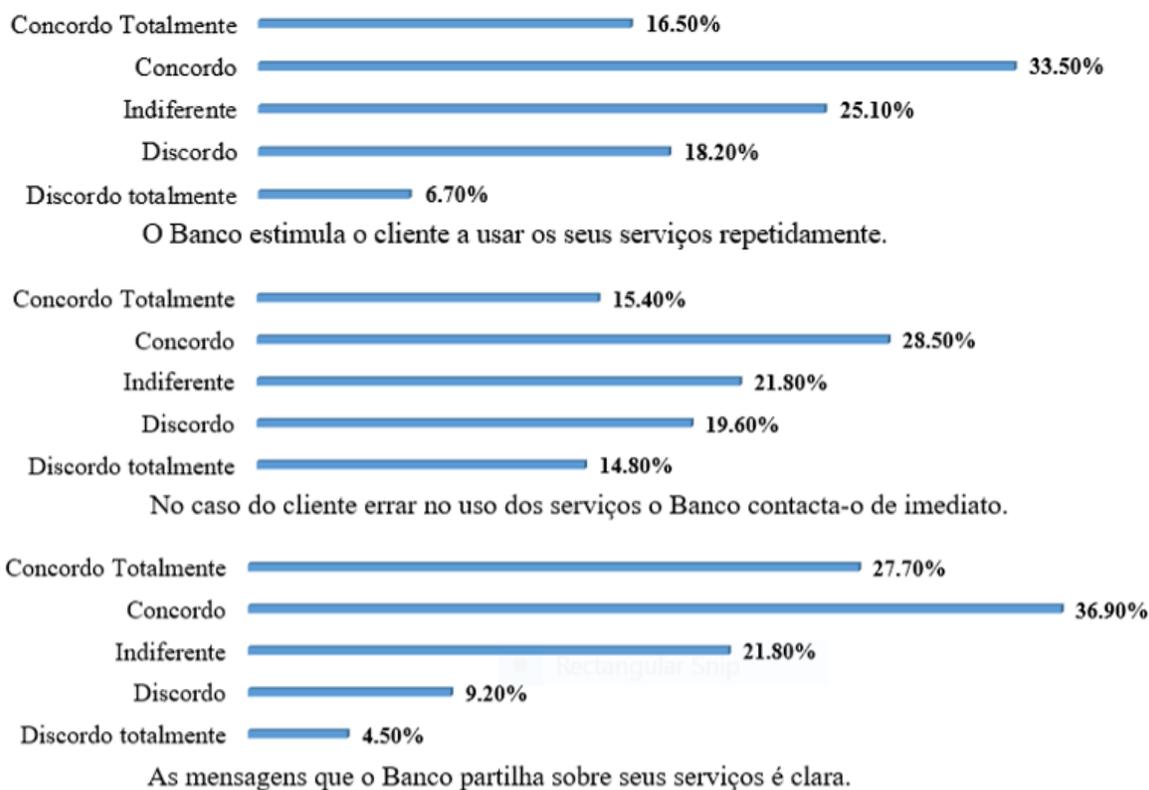
Quanto ao subcritério “paciência para dúvidas do cliente”, verifica-se que 10.9% (39 inquiridos) discordam totalmente que os colaboradores tenham paciência; 15.9% (57 inquiridos) discordam; 23.5% (84 inquiridos) apresentam-se indiferentes; 36.3% (130 inquiridos) concordam com a afirmação; e 13.4% (48 inquiridos) concordam totalmente. Os dados apresentam uma maior concordância entre os inquiridos que acreditam que os colaboradores são pacientes no esclarecimento de dúvidas, pois apresentam uma taxa percentual cumulativa de 49.7%, em relação a 26.8% de inquiridos que são indiferentes e 23.5% (84 inquiridos) que discordam da afirmação.

Quanto ao subcritério “confiança no atendimento”, 6.7% (24 inqueridos) discordam totalmente; 10.9% (39 inquiridos) discordam desta opinião; 18.4% (66 inquiridos) são indiferentes; 36.3% (130 inquiridos) concordam; e 27.7% (99 inquiridos) concordam totalmente com esta afirmação.

Os dados mostram uma percentagem cumulativa de 64% de inquiridos que concordam que sentem confiança ao serem atendidos pelos colaboradores no Banco em relação a 36% que discordam deste posicionamento e 18.4% que se sentem indiferentes.

Gráfico 13. Serviços Oferecidos





Fonte: Elaboração própria

As afirmações do Gráfico 13 pretendem apurar como os clientes avaliam os Serviços Oferecidos através de oito subcritérios. Observa-se que, em relação ao subcritério de “serviços correspondentes às expectativas”, 8.4% (30 inquiridos) discordam totalmente; 14% (50 inquiridos) discordam; 19.6% (70 inquiridos) são indiferentes; 38.8% (139 inquiridos) concordam; e 19.3% (69 inquiridos) concordam totalmente que os serviços correspondem às expectativas. Constatam-se que um cumulativo percentual de 58.1% dos inquiridos concordam com esta afirmação contra 22.4% que discordam e 19.6% que ficam indiferentes.

Quanto ao subcritério “serviços correspondentes às necessidades”, observa-se que 5.3% (19 inquiridos) discordam totalmente; 13.1% (47 inquiridos) discordam; 19.8% (71 inquiridos) são indiferentes; 45% (161 inquiridos) concordam; e 16.8% (60 inquiridos) concordam totalmente que os serviços correspondem às necessidades dos clientes. Verifica-se que mais de metade dos inquiridos, com o cumulativo percentual de 61.8%, concordam que os serviços correspondem às necessidades dos clientes em relação a 19.8% dos inquiridos que são indiferentes e 18.4% que discordam.

Quanto ao subcritério “canais com atendimento flexível”, verifica-se que 14.2% (51 inquiridos) discordam totalmente; 27.9% (100 inquiridos) discordam; 24.6% (88 inquiridos) são indiferentes; 24% (86 inquiridos) concordam; e 9.2% (33 inquiridos) concordam totalmente que os canais de atendimento são flexíveis. Destaca-se que um cumulativo percentual de 42.1% dos inquiridos discordam que o atendimento em todos os canais seja flexível, contra 33.2% de inquiridos que concordam e 24.6% que são indiferentes a esta afirmação.

Quanto ao subcritério “acções para conquista de clientes”, constata-se que 5.9% (21 inquiridos) discordam totalmente; 16.5% (59 inquiridos) discordam; 28.5% (102 inquiridos) são indiferentes; 34.9% (125 inquiridos) concordam; e 14.2% (51 inquiridos) concordam totalmente com as acções desencadeadas pelo Banco para conquistar clientes. Verifica-se que há uma maioria, com 49.1% de inquiridos, que concorda que o Banco desenvolve acções para conquistar clientes, contra 28.5% que são indiferentes e 22.4% que discordam.

Quanto ao subcritério “qualidade de serviços com preço justo”, pode-se observar que 10.6% (38 inquiridos) discordam totalmente que a qualidade de serviços justifique os preços; 22.1% (79 inquiridos) discordam; 27.7% (99 inquiridos) assumem-se indiferentes; 27.1% (97 inquiridos) concordam; e 12.6% (45 inquiridos) concordam totalmente que os serviços tenham um preço adequado à qualidade. Verifica-se que um total de 39.7% concordam com a qualidade de serviços com preços justos contra 32.7% de inquiridos que discordam e 27.7% que são indecisos.

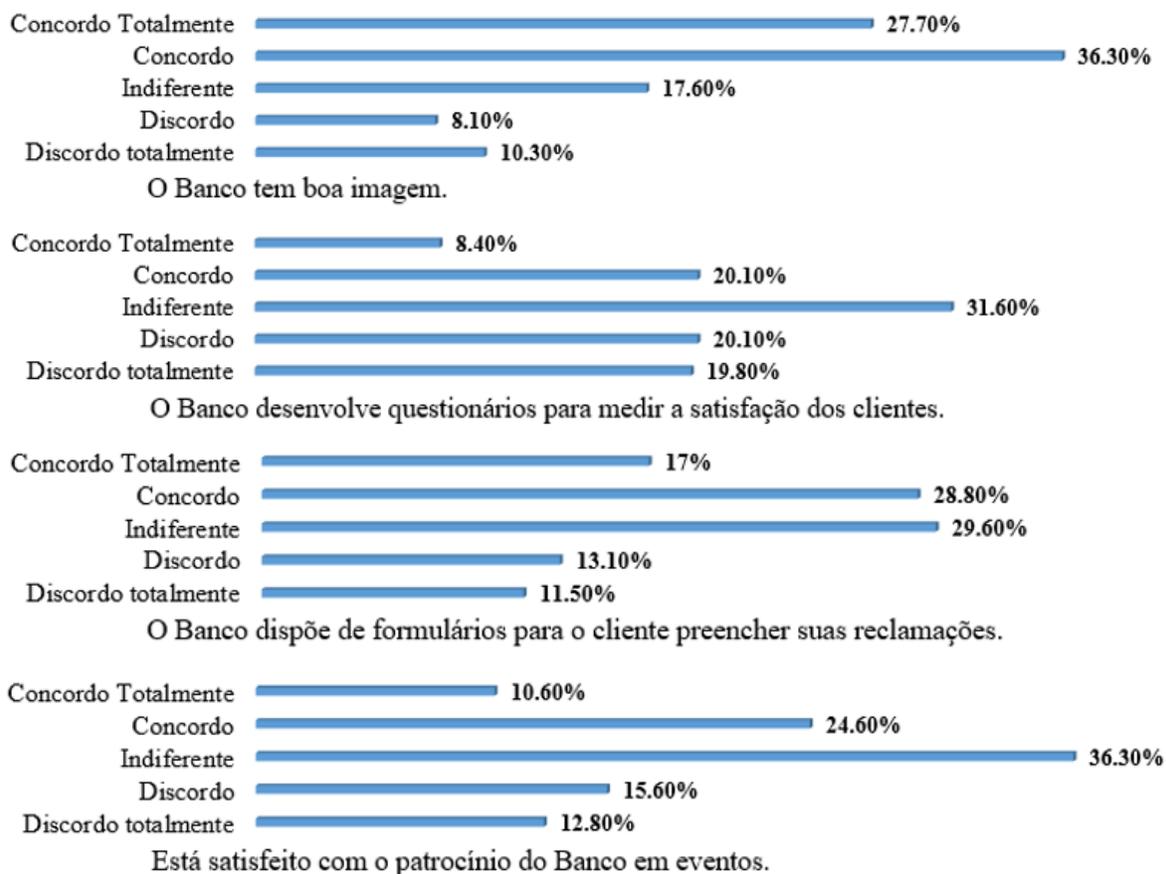
Quanto ao subcritério “estímulo repetitivo no uso de serviços”, isto é, se o Banco incentiva os seus clientes a fazerem uso dos seus produtos e serviços constantemente, o gráfico 13 mostra que 6.7% (24 inquiridos) discordam totalmente; 18.2% (65 inquiridos) discordam; 25.1% (90 inquiridos) são indiferentes; 33.5% (120 inquiridos) concordam; e 16.5% (59 inquiridos) concordam totalmente que o Banco incentiva, de forma persistente, o uso dos serviços. Pode-se constatar que metade dos inquiridos, o equivalente a 50%, concordam que o Banco estimula constantemente para o uso dos seus serviços, contra 25.1% que se mostram indiferentes e 24.9% de inquiridos que discordam.

Quanto ao subcritério “contacto imediato após erros cometidos pelos clientes”, o gráfico 13 mostra que 14.8% (53 inquiridos) discordam totalmente que o Banco realize contactos imediatos; 19.6% (70 inquiridos) discordam; 21.8% (78 inquiridos) são indiferentes; 28.5% (102 inquiridos) concordam; e 15.4% (55 inquiridos) concordam totalmente que o Banco faz contactos imediatos

após os clientes cometerem erros. Verifica-se que a maioria dos inquiridos concordam que o Banco faz contactos imediatos após os clientes cometerem erros, com uma percentagem cumulativa de 43.9%, contra 34,4% dos inquiridos que discordam e 21.8% que são indiferentes.

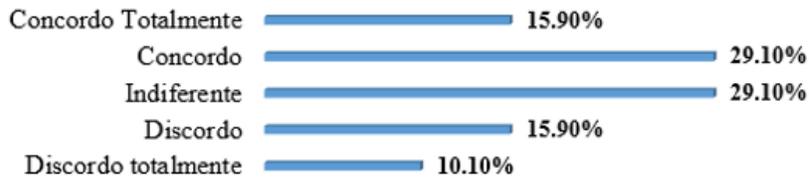
Quanto ao subcritério “partilha de mensagens claras sobre serviços”, 4.5% (16 inquiridos) discordam totalmente; 9.2% (33 inquiridos) discordam da afirmação; 21.8% (78 inquiridos) são indiferentes; 36.9% (132 inquiridos) concordam; e 27.7% (99 inquiridos) concordam totalmente com a afirmação. Verifica-se que existe um maior número de inquiridos que concordam que o Banco partilha mensagens claras em relação aos seus serviços, com um percentual cumulativo de 64.6% em relação a 21.8% de inquiridos que são indiferentes a esta posição e 13.7% que discordam.

Gráfico 14. Imagem do Banco

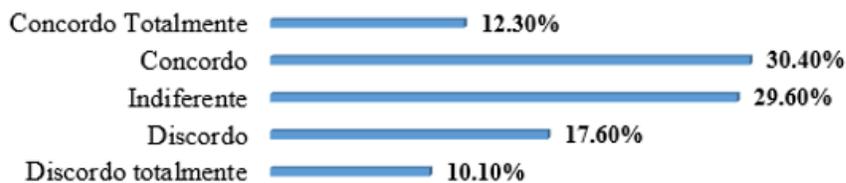




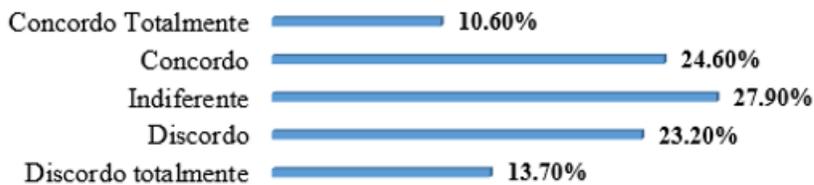
O Banco comunica sobre a existência de novos serviços.



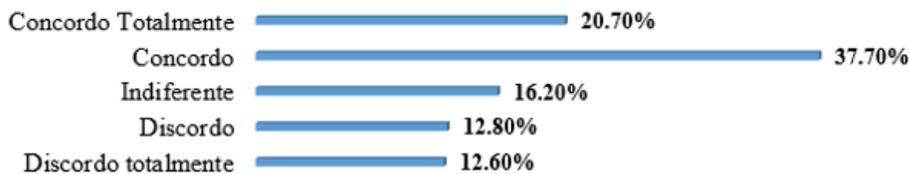
O Banco tem estratégias de comunicação para reter seus clientes.



Gosta das promoções que o banco faz aos seus clientes.



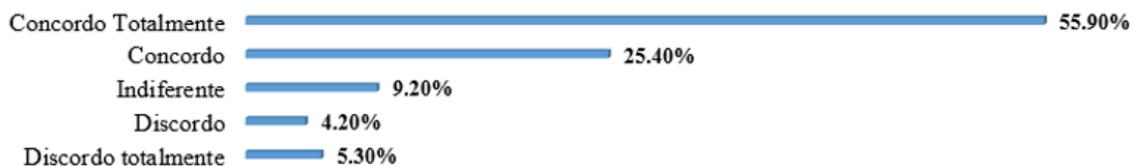
O Banco oferece educação financeira de serviços bancários.



Os serviços do banco estão bem melhor agora que antigamente.



Os serviços do banco eram bem melhor antigamente que agora.



Os serviços do banco precisam melhorar mais.

Fonte: Elaboração própria

As afirmações do Gráfico 14 pretendem apurar como os clientes avaliam a Imagem do Banco através de onze subcritérios. Observa-se que, em relação ao subcritério de “boa imagem”, 10.3% (37 inquiridos) discordam totalmente; 8.1% (29 inquiridos) discordam; 17.6% (63 inquiridos) são indiferentes à imagem; 36.3% (130 inquiridos) concordam; e 27.7% (99 inquiridos) concordam totalmente que o Banco tenha boa imagem. Verifica-se uma alta taxa percentual de 64% dos inquiridos que concordam que o Banco tenha boa imagem contra 18.4% dos inquiridos que discordam e 17.6% dos inquiridos que a imagem lhes é indiferente.

Quanto ao subcritério “mensuração da satisfação de clientes”, 19.8% (71 inquiridos) discordam totalmente; 20.1% (72 inquiridos) discordam; 31.6% (113 inquiridos) são indiferentes; 20.1% (72 inquiridos) concordam; e 8.4% (30 inquiridos) concordam totalmente que o Banco desenvolve questionários para medir a satisfação dos clientes. Verifica-se que 39.9% dos inquiridos discordam que o Banco desenvolve questionário para medir a satisfação dos clientes, 31.6% dos inquiridos são indiferentes a esta prática e 28.5% dos inquiridos concordam com a presença de ações para mensuração da satisfação.

Quanto ao subcritério “formulários para reclamações”, verifica-se que 11.5% (41 inquiridos) discordam totalmente; 13.1% (47 inquiridos) discordam; 29.6% (106 inquiridos) são indiferentes; 28.8% (103 inquiridos) concordam; e 17% (61 inquiridos) concordam totalmente que o Banco dispõe de formulários para reclamações. Constata-se um cumulativo de 45.8% de inquiridos que concordam que o Banco tem formulários para preenchimento de reclamações dos clientes, contra 29.6% de inquiridos que se mostram indiferentes e 24.6% de inquiridos que discordam.

Quanto ao subcritério “patrocínio em eventos”, verifica-se que 12.8% (46 inquiridos) discordam totalmente; 15.6% (56 inquiridos) discordam; 36.3% (130 inquiridos) são indiferentes; 24.6% (88 inquiridos) concordam; e 10.6% (38 inquiridos) concordam totalmente com o patrocínio do Banco em eventos. Verifica-se que a maioria dos inquiridos com 36.3% são indiferentes contra 35.2% dos inquiridos que concordam e 28.5% dos inquiridos discordam que o Banco patrocina eventos.

Quanto ao subcritério “comunicação de novos produtos”, verifica-se que 7.0% (25 inquiridos) discordam totalmente; 10.6% (38 inquiridos) discordam; 19.6% (70 inquiridos) são indiferentes; 39.9% (143 inquiridos) concordam; e 22.9% (82 inquiridos) concordam totalmente que o Banco

comunica sobre a existência de novos produtos. Constatase que uma grande maioria de clientes, com 62.8% concordam com esta afirmação, em relação a 19.6% que são indiferentes e 17.6% dos inquiridos que discordam que o Banco faça essa comunicação.

Quanto ao subcritério “estratégias de comunicação para retenção”, verifica-se que 10.1% (36 inquiridos) discordam totalmente; 15.9% (57 inquiridos) discordam; 29.1% (104 inquiridos) são indiferentes; 29.1% (104 inquiridos) concordam; e 15.9% (57 inquiridos) concordam totalmente que o Banco tenha estratégias de comunicação para reter os seus clientes. Observa-se que 45% confirmam que o Banco tenha estratégias de comunicação para reter os seus clientes contra 29% que são indiferentes e 26% de inquiridos que discordam.

Quanto ao subcritério “promoções que agradam”, verifica-se que 10.1% (36 inquiridos) discordam totalmente; 17.6% (63 inquiridos) discordam; 29.6% (106 inquiridos) são indiferentes; 30.4% (109 inquiridos) concordam; e 12.3% (44 inquiridos) concordam totalmente ao assumirem que gostam das promoções que o Banco faz aos seus clientes. Verifica-se um cumulativo de 42.7% de inquiridos que gostam das promoções que o Banco faz aos seus clientes contra 29.6% que são indiferentes e 27.7% de inquiridos que discordam.

Quanto ao subcritério “educação financeira”, verifica-se que 13.7% (49 inquiridos) discordam totalmente; 23.2% (83 inquiridos) discordam; 27.9% (100 inquiridos) são indiferentes; 24.6% (88 inquiridos) concordam; e 10.6% (38 inquiridos) concordam totalmente que o Banco oferece serviços de educação financeira. Percebe-se um cumulativo de 36.9% dos inquiridos que discordam que o Banco ofereça serviços de educação financeira contra 35.2% que concordam e 27.9% dos inquiridos que são indiferentes.

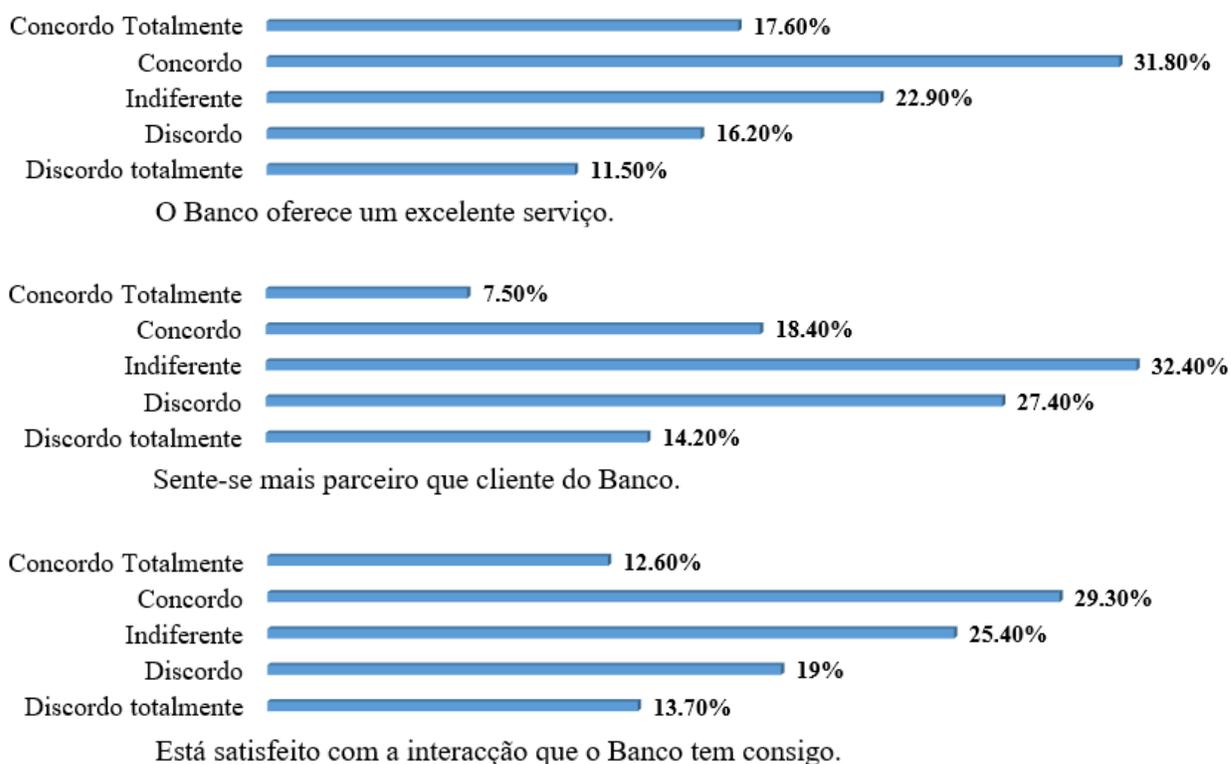
Quanto ao subcritério “melhores serviços no presente”, observa-se que 12.6% (45 inquiridos) discordam totalmente; 12.8% (46 inquiridos) discordam; 16.2% (58 inquiridos) são indiferentes; 37.7% (135 inquiridos) concordam; e 20.7% (74 inquiridos) concordam totalmente que os serviços oferecidos pelo Banco são melhores agora. Verifica-se que mais da metade dos inquiridos, com 58.4%, concordam com a presença atual de melhores serviços contra 25.4% que discordam e 16.2% dos inquiridos são indiferentes.

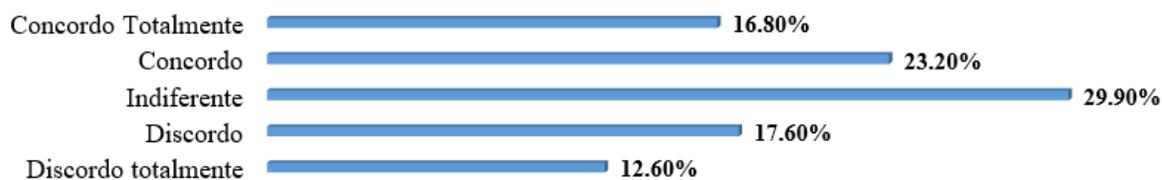
Quanto ao subcritério “melhores serviços no passado”, verifica-se que 23.5% (84 inquiridos) discordam totalmente; 20.7% (74 inquiridos) discordam; 17.9% (64 inquiridos) são indiferentes;

24% (86 inquiridos) concordam; e 14% (50 inquiridos) concordam totalmente que os serviços do Banco eram melhores no passado do que atualmente. Constata-se uma taxa cumulativa de 44.1% de inquiridos que discordam de melhores serviços no passado, contra 38% que concordam e 17.9% de inquiridos que são indiferentes.

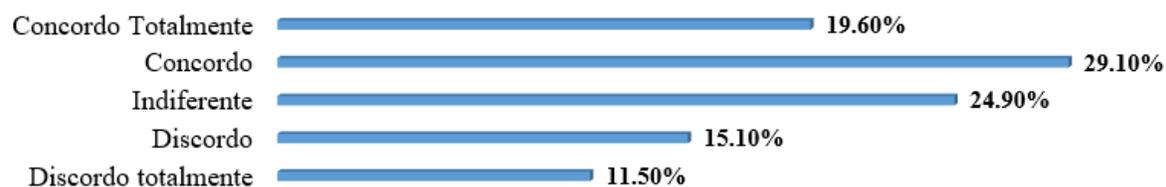
Quanto ao subcritério “aumentar a melhoria dos serviços”, 5.3% (19 inquiridos) discordam totalmente; 4.2% (15 inquiridos) discordam; 9.2% (33 inquiridos) são indiferentes; 25.4% (91 inquiridos) concordam; e 55.9% (200 inquiridos) concordam totalmente com o facto de que os serviços precisam de melhorar mais. Verifica-se uma taxa cumulativa de 81.3% dos inquiridos que concordam com a necessidade de aumentar a melhoria dos serviços contra 18.7% que discordam e estão indiferentes.

Gráfico 15. Valor Percebido

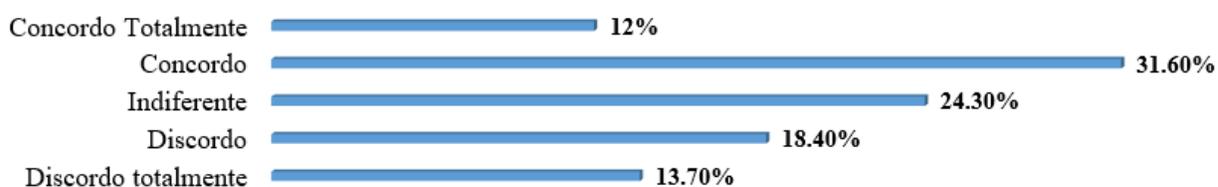




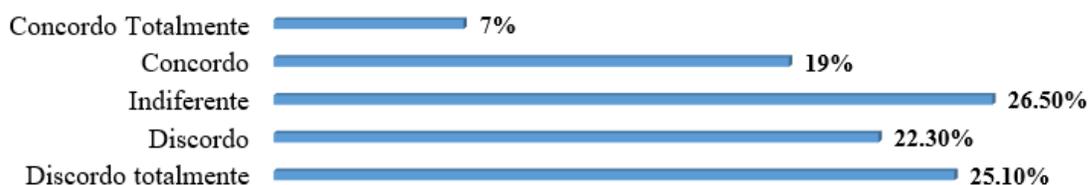
Prefere serviços deste Banco em relação aos outros.



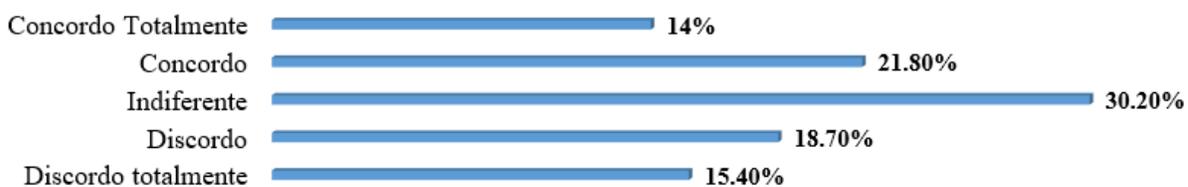
Recomenda este Banco aos amigos.



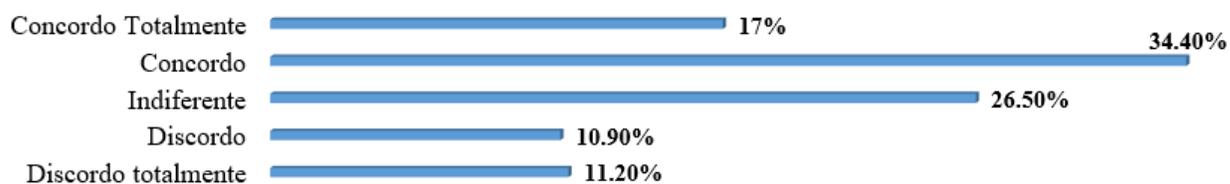
O Banco desenvolve acções que demonstra preocupação em reter clientes.



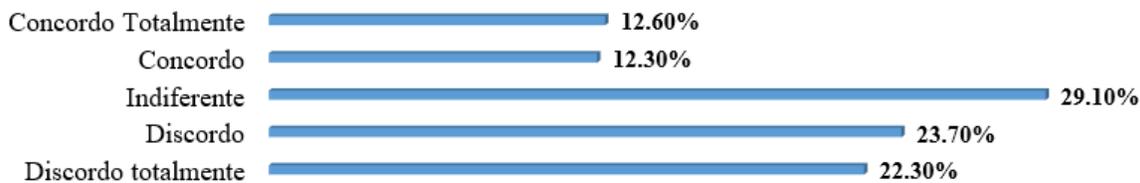
O Banco convida seus clientes para participar em actividades.



O Banco está no topo das suas preferências.



Está satisfeito com o Banco.



É capaz de romper definitivamente com o Banco.

Fonte: Elaboração própria

As afirmações do Gráfico 15 visam apurar como os clientes avaliam o Valor Percebido através de onze subcritérios. Em relação ao subcritério de “excelência nos serviços”, verifica-se que 11.5% (41 inquiridos) discordam totalmente; 16.2% (58 inquiridos) discordam; 22.9% (82 inquiridos) são indiferentes; 31.8% (114 inquiridos) concordam; e 17.6% (63 inquiridos) concordam totalmente com o facto de o Banco oferecer excelentes serviços. Pode-se depreender que a maioria, com 49.4% dos inquiridos, concorda que o Banco tenha serviços excelentes, 27.7% discordam e 22.9% são indiferentes a esta superioridade nos serviços.

Quanto ao subcritério “sentimento de parceria”, é possível reter que 14.2% (51 inquiridos) discordam totalmente; 27.4% (98 inquiridos) discordam; 32.4% (116 inquiridos) são indiferentes; 18.4% (66 inquiridos) concordam; e 7.5% (27 inquiridos) concordam totalmente que o Banco faz com que os clientes se sintam mais seus parceiros. Verifica-se que a maioria dos inquiridos, com 41.6% discordam que o Banco faz os seus clientes se sentirem parceiros da instituição contra 32.4% que são indiferentes e 25.9% dos inquiridos que concordam.

Quanto ao subcritério “interacção satisfatória”, regista-se que 13.7% (49 inquiridos) discordam totalmente; 19.0% (68 inquiridos) discordam; 25.4% (91 inquiridos) são indiferentes; 29.3% (105 inquiridos) concordam; e 12.6% (45 inquiridos) concordam totalmente que estão satisfeitos com a interacção que o Banco tem com eles. Ressalta-se assim que 41.9% dos inquiridos, sentem-se satisfeitos com a interacção, contra 32.7% que discordam e 25,4% dos inquiridos são indiferentes.

Quanto ao subcritério “preferência relativa”, percebe-se que 12.6% (45 inquiridos) discordam totalmente; 17.6% (63 inquiridos) discordam; 29.9% (107 inquiridos) são indiferentes; 23.2% (83 inquiridos) concordam; e 16.8% (60 inquiridos) concordam totalmente que preferem serviços do Banco em estudo. Constata-se que 40% de inquiridos prefere, deste modo, fazer uso dos

serviços do presente Banco, contra 30.2% que discordam e 29.9% dos inquiridos que são indiferentes.

Quanto ao subcritério “recomendação”, destaca-se que 11.5% (41 inquiridos) discordam totalmente; 15.1% (54 inquiridos) discordam; 24.9% (89 inquiridos) são indiferentes; 29.1% (104 inquiridos) concordam; e 19.6% (70 inquiridos) concordam totalmente que fariam a recomendação deste Banco aos seus amigos. Verifica-se que uma percentagem muito significativa dos inquiridos, com 48.7%, recomenda o Banco aos seus amigos, sendo certo que 26.5% discordam e 24.9% são indiferentes.

Quanto ao subcritério “acções de retenção”, regista-se que 13.7% (49 inquiridos) discordam totalmente; 18.4% (66 inquiridos) discordam; 24.3% (87 inquiridos) são indiferentes; 31.6% (113 inquiridos) concordam; e 12% (43 inquiridos) concordam totalmente com o desenvolvimento de acções de retenção aos clientes. Verifica-se uma taxa percentual cumulativa de 43.6% dos inquiridos que concordam que o Banco desenvolve acções que demonstra preocupação em reter os seus clientes em relação a 32.1% dos inquiridos que discordam e 24.3% que são indiferentes.

Quanto ao subcritério “participar em actividades”, observa-se que 25.1% (90 inquiridos) discordam totalmente; 22.3% (80 inquiridos) discordam; 26.5% (95 inquiridos) são indiferentes; 19% (68 inquiridos) concordam; e 7% (25 inquiridos) concordam totalmente que o Banco convida os seus clientes a participarem em actividades do Banco. Assim sendo, verifica-se que uma percentagem muito significativa dos inquiridos com 47.5%, discordam que o Banco convida os seus clientes para participarem em actividades da instituição, face a uma percentagem de inquiridos com 26.5% que são indiferentes e 26% que concordam.

Quanto ao subcritério “topo das preferências”, é possível observar que 15.4% (55 inquiridos) discordam totalmente; 18.7% (67 inquiridos) discordam; 30.2% (108 inquiridos) são indiferentes; 21.8% (78 inquiridos) concordam; e 14% (50 inquiridos) concordam totalmente que o Banco está no topo das suas preferências. Verifica-se assim, um cumulativo percentual com pouca diferença, sendo que 35.8% dos inquiridos concorda que o Banco está no topo das suas preferências, 34.1% discordam e 30.2% são indiferentes a esta afirmação.

Quanto ao subcritério “satisfeito com o Banco”, verifica-se que 11.2% (40 inquiridos) discordam totalmente; 10.9% (39 inquiridos) discordam; 26.5% (95 inquiridos) são indiferentes; 34.4% (123 inquiridos) concordam; e 17% (61 inquiridos) concordam totalmente que estão satisfeitos com o Banco. Percebe-se que a maioria dos inquiridos, com uma taxa cumulativa de 51.4%, concordam que estão satisfeitos com o Banco, face a uma percentagem de inquiridos de 26.5% que são indiferentes e 22.1% que discordam da sua satisfação face ao Banco.

Quanto ao subcritério “rompimento definitivo” constata-se que 22.3% (80 inquiridos) discordam totalmente; 23.7% (85 inquiridos) discordam; 29.1% (104 inquiridos) são indiferentes; 12.3% (44 inquiridos) concordam; e 12.6% (45 inquiridos) concordam totalmente com a possibilidade de poderem romper com o Banco. Verifica-se um cumulativo de 46.1% de inquiridos que não pretendem romper definitivamente com o Banco, face a 29.1% dos inquiridos que são indiferentes e 24.9 % que concordam com essa possibilidade.

### **5.3 Reflexão sobre os Resultados obtidos no Estudo**

Para uma melhor compreensão dos resultados obtidos, nesta fase são discutidos os principais dados exploratórios das entrevistas realizadas, os principais dados do estudo e a revisão da literatura à luz da problemática que orientou a pesquisa, que estuda como as acções e estratégias de comunicação de marketing usadas pela Instituição Bancária *Alfa* conseguem satisfazer os seus clientes.

A pesquisa inspirou-se no modelo MUSA (Mihelis, Grigoroudis, Siskos, Politis & Mlandrakis, 2001) que possibilitou a avaliação de quatro critérios (colaboradores do Banco, serviços oferecidos, imagem do Banco e valor percebido) que contribuem para definir a satisfação global do cliente, e que leva a refletir sobre os factores que os clientes consideram ao fazer uso dos serviços do Banco *Alfa*.

### 5.3.1. Colaboradores do Banco

Os dados apresentados na Tabela 1 e 3, nos gráficos 2, 11 e 12 ajudam a fazer uma leitura sobre como os clientes, na base de vários subcritérios, avaliam o desempenho dos colaboradores. Constatou-se que os gestores do Banco *Alfa* desenvolvem um exercício para atrair os clientes e, como refere (GB5), recorrem às apresentações nas escolas e empresas, onde explicam como funcionam seus os serviços. Com um posicionamento de se antecipar no mercado, (GB4) salienta que são os gestores que vão em busca de cliente.

A outra estratégia que se verifica no processo de atracção de clientes são as actividades de comunicação de marketing, tais como publicidades, presenças em eventos, onde se gera a oportunidade de conseguir mais clientes, como destaca (GB2) e (GB3) e um conjunto de atitudes e comportamentos com maior disposição, foco e paciência desencadeados no seu atendimento.

Percebe-se um esforço para oferecer qualidade no atendimento e melhor responder as necessidades. De acordo com (GB1) e (GB2), a criação de produtos com taxas baixas para responder a nova conjuntura social e económica em que se vive assim como estar presente em outros canais de atendimento para prover soluções rápidas.

Observa-se concordância face à formação que recebem para poderem desempenhar a função de reter seus clientes. Os gestores recebem formações sobre uso de produtos do Banco e atendimento ao cliente. De acordo com (GB3) e (GB5), estas formações acontecem de forma presencial e via plataformas digitais. O conjunto da matéria partilhada nas formações permite aos gestores obterem maior entendimento sobre as necessidades de seus clientes.

Da análise realizada e demonstrada nos gráficos do estudo referidos, enfatiza-se que 35.5% dos inquiridos tornou-se cliente por ter de abrir conta salário, 14.5% por causa das publicidades do Banco e 2.5% porque foi conquistado pelos gestores. Juntos, perfazem um total de 52.5% de inquiridos que têm uma relação com o Banco devido aos esforços desencadeados pelos colaboradores do Banco, através de várias estratégias para atrair os seus clientes. Contata-se também uma grande parcela de clientes que reconhece que foram ensinados pelos colaboradores do Banco a fazerem uso dos serviços que se executam dentro da agência bancária, que concordam que os colaboradores são atenciosos e pacientes com os clientes, que demonstram um comportamento profissional e domínio da qualidade técnica dos serviços, e que sentem confiança

no atendimento feito pelos colaboradores. No entanto, os clientes também sentem que os colaboradores mostram ainda dificuldades na resolução das preocupações dos seus clientes num menor curto espaço de tempo.

Fazendo uma análise ao primeiro critério, pode-se sustentar que o desempenho dos colaboradores do Banco é executado na base de orientação para o marketing, que se preocupa em perceber as necessidades e desejos dos seus clientes para poderem realizar uma entrega capaz de atingir as suas expectativas, colocando-os em primeiro lugar (Kotler, 2000; Shimoyama & Zela, 2002).

Os resultados mostram também a adesão dos colaboradores ao marketing moderno proposto por Kotler e Keller (2012) que apresenta os 4P's como *P* de Pessoas, *P* de Processos, *P* de Programas e *P* de *Performance* e foca-se no *P* de Pessoas que, no presente estudo, são os colaboradores preocupados com o sucesso da empresa e no *P* de *Performance* virado para o capital humano provido de competência.

Percebe-se a presença de três estratégias de comunicação de marketing no desempenho observado nos colaboradores, ao se aplicar as vendas pessoais, publicidades e participação em eventos (Las Casas, 1999; Moreira, 2000; Caetano & Rasquilha, 2010; Kotler & Keller, 2012). Percebe-se o foco no recurso ao atendimento presencial com um sentido de oportunidade de destacar a diferenciação competitiva, comportamento positivo com objectivo de formar imagem positiva na mente do cliente (Moreira, 2010; Silvano, 2011; Tani 2018). Um conjunto que aspectos que reforçam o sentido de profissionalismo, criatividade, aplicação do conhecimento técnico e a demonstração de um bom conhecimento dos serviços que vende. É o que Grönroos (2009) chama de estratégia de qualidade técnica resultado do que os clientes recebem e avaliam nas suas interações com a empresa e que “pode ser medida com relativa objectividade pelos clientes devido às suas características como uma solução técnica para um problema” (p.65). Portanto, pode-se concluir que quanto aos colaboradores do Banco os clientes sentem-se satisfeitos com os seus desempenhos.

### 5.3.2. Serviços Oferecidos

Os dados apresentados nas Tabelas 1, 3 e 5, nos gráficos 4, 6, 8, 9, 10, 11 e 13 contribuem para uma análise sobre como os clientes avaliam os serviços oferecidos pelo Banco. Constatou-se que os clientes conhecem um leque de serviços oferecidos pelo Banco. No entanto, quando se trata de receber atendimento no balcão os clientes estão mais familiarizados com os serviços de depósito e levantamento. Quando se trata de recorrer ao canal de *phone banking* os clientes estão mais familiarizados com a transferência de dinheiro e no uso de *internet banking* os clientes estão mais familiarizados com serviço de consulta de saldo.

O canal *phone banking* mostrou ser a preferência dos clientes para proceder a operações bancárias. Esta preferência é alavancada por uma sequência de factores, com o primeiro destaque para flexibilidade e segundo para segurança. Constatou-se também que a maioria dos clientes obtiveram ajuda do Banco para aprender a usar os serviços através do canal *phone banking*, de forma indirecta, nas publicidades da instituição bancária e de forma directa, com o suporte dos colaboradores do Banco

Os resultados mostram que os clientes não concordam que o Banco tenha um atendimento flexível. Por outro lado, os serviços do Banco correspondem às necessidades e às expectativas dos clientes. Além disso, o Banco tem acções para conquistar seus clientes através de estímulos repetitivos. É notório o contacto que o Banco faz aos seus clientes, sempre que detecta erros nas operações, assim como a qualidade dos seus serviços diante dos preços que o Banco cobra e a clareza nas mensagens partilhadas sobre seus serviços.

Olhando para a perspectiva da instituição bancária, percebe-se que o Banco investe na capacitação dos colaboradores. Os gestores são unânimes em afirmar que recebem formações periódicas para atrair e reter seus clientes. De acordo com (GB2) há sempre uma equipe de assistentes comerciais formado para gerir o processo de abertura de conta.

Percebe-se que na estratégia de atracção e retenção do cliente, o uso e domínio da tecnologia de ponta usada pelo Banco, ao mesmo tempo que procura inovar os seus serviços, reduz o tempo de espera do cliente. Uma estratégia que no processo de abertura de conta, com recurso a um dispositivo digital, na óptica (GB2), basta ter assinatura do novo candidato a uma conta bancária neste dispositivo, o resto do processo é concluído pelos gestores no regresso ao Banco.

O atendimento às necessidades dos clientes demonstra o início de um processo de retenção reforçado pela formação *Encantar Cliente*, onde (GB2), (GB3) e (GB4) concordam que a formação oferece ferramentas para conhecer, perceber e entender o que o cliente quer e como gostaria de ser atendido. Aliado a esta posição, (GB1), (GB2) e (GB5) reforçam a boa disposição no atendimento, a presença constante dos gestores para sanar as dúvidas dos clientes e a busca incessante da superação das expectativas dos clientes.

Verifica-se que o lançamento de campanhas que promovam novos produtos e serviços do Banco são estratégias de comunicação de marketing que se iniciam com o conhecimento e formação pré adquirida dos gestores para que estejam preparados para responder a procura no mercado. (GB4) (GB3) afirmam que os gestores têm de saber fazer uso dos produtos e serviços para poderem satisfazer com sucesso as dúvidas levantadas pelos clientes no momento da aquisição.

Verifica-se o desempenho dos colaboradores, actuando como cliente interno, em todo o processo produtivo até a entrega do produto final, proporcionando a boa prestação de serviços, o que está de acordo com boas práticas postuladas na literatura (Bogman, 2000; Moreira, 2010). Esta preocupação em prestar bons serviços vai além da simples oferta, porque, de acordo com Zeithaml, Bitner e Gremler (2011) quanto maior é a interacção do cliente com a empresa, maior é a confiança, maior é a customização dos produtos.

O reconhecimento da qualidade dos serviços oferecidos aos clientes é a prospecção de um empreendimento saudável entre a empresa e o cliente, o reconhecimento do valor do cliente é uma oportunidade de lucro para a empresa (Carvalho, Maia, Santos, Tófoli & Silva, 2012). Adicionalmente, na ótica de Shapiro e Sviokla (1994); Kotler e Keller (2006), Moreira (2010), o cliente que tem maior envolvimento com produtos, serviços e as promoções que a empresa concebe para satisfazer as suas necessidades, torna-se visível o aumento das receitas da empresa.

As expectativas apresentadas pelos clientes, para Boulding, Kalra e Staelin (1999), Lovelock e Wright (2001) advém de compras anteriores, conselho de amigos, informações e promessas de profissionais de marketing. Portanto, elas tornam-se essenciais para a satisfação do cliente, com a função de colocar à disposição um paradigma de comparação para opinar em relação ao desempenho do serviço (Szymansky & Henard, 2001; Zeithaml, Bitner & Gremler, 2011).

Assim, a satisfação actual de um cliente pode ser um sentimento que ocorre em uma única transacção, mas Larán e Espinoza (2004), ressaltam que “a satisfação, obtida a partir de consecutivas experiências bem-sucedidas, é um importante factor para se predizer as intenções futuras de acções dos consumidores” (p.54). Isto mostra a importância de as empresas conhecerem as futuras intenções do cliente.

### **5.3.3. Imagem do Banco**

Os dados apresentados nas Tabelas 1, 4, 5, 7 e nos gráficos 1 e 14 oferecem uma visão sobre como os clientes avaliam a imagem do Banco. Verificou-se que a instituição bancária capacita os seus gestores para fazerem retenção dos seus clientes. Como afirma (GB1), as formações visam fazer atendimento e acompanhamento dos clientes. Uma das estratégias de retenção de clientes também usadas pelos gestores, como destaca (GB2), é fazer visitas aos seus clientes para saber como se sentem em relação aos serviços, promover seminários e aproveitar a oportunidade da presença do cliente no balcão para apresentar produtos e serviços.

Para que os serviços se tornem mais completos e possam responder as novas demandas do mercado, verifica-se que o Banco tem um calendário para lançar campanhas e fazer promoções, embora o posicionamento dos gestores em relação a periodicidade diversifica, elas acontecem.

O Banco demonstra uma versatilidade na sua estratégia de comunicação, como afirma (GB1), e procura atingir seus públicos através de presenças em eventos, uso de cartazes, *banners*, tecnologia para abertura de contas fora das agências, contactar os clientes por telefone e, como destacam (GB3) e (GB4), “saber comunicar para que se consiga os resultados esperados”.

Quanto a mensuração da satisfação do cliente, percebe-se que o Banco dispõe de instrumentos que permitem aos seus clientes manifestarem qualquer que seja a sua satisfação tais como “livros de reclamação” (GB3) que o Banco disponibiliza no interior da agência, e fica, como explica (GB4) “logo na entrada da agência”, redes sociais para comentários, lançamento de inquéritos trimestrais, que de acordo com (GB4) e (GB5) válidos apenas para os clientes *Prestige*. Portanto, a presença destes serviços disponíveis aos clientes demonstra o cuidado no relacionamento que o Banco desenvolve com seus clientes para garantir e conseguir medir sua satisfação.

Nos dados relativos aos clientes, constatou-se que o Banco, nos últimos dez anos, conquistou 70.1% dos clientes estudados. Os clientes acreditam que o Banco tem boa imagem, que cria condições para que façam as suas reclamações, desenvolve estratégias de comunicação para novos produtos, assim como recorram às promoções do Banco, concordando que os seus serviços estão melhores agora que no passado, mas que precisam de melhorar ainda mais. Em contrapartida, ainda existe uma parcela representativa dos clientes que não acredita que o Banco faça pesquisas para medir a satisfação dos seus clientes, bem como são indiferentes aos patrocínios que o Banco faz em eventos.

De acordo com Nardis (2010), é necessário que as empresas tenham um conhecimento extremo das necessidades, comportamentos e expectativas dos seus clientes para estarem informadas sobre o seu ambiente de marketing e sobreviverem no mercado.

Adicionalmente, Kotler (2000) ressalta que não basta dominar as estratégias para conquistar os clientes, é necessário trabalhar para evitar índices de rotatividade dos clientes, procurando motivos e o reforço do processo de construção de relacionamento antes, durante e após as vendas dos seus produtos ou serviços.

Os clientes de uma empresa servem de fonte de informação, mas é tarefa da empresa saber estruturar e analisar as informações, usando a gestão de conhecimento como um instrumento fundamental para se poderem tomar decisões em relação ao comportamento desencadeado pelos clientes (Dantas, 2006).

Uma empresa com ambições de ter um lugar de destaque na mente de seus clientes recorre a estratégia de imagem, onde o público estratégico e clientes criam a sua percepção favorecida pelas informações geradas pela empresa e difundida por diversos meios (Grönroos, 2009).

O mesmo se aplica para as informações que se recolhem das reclamações dos clientes, pois elas servem de base de dados para empresas que não querem perder seus clientes. E assim, permitem que se consiga melhorar o seu atendimento face às necessidades, para que se consiga depois aumentar o nível de intenção e repetição de compra (Kotler, 2000; Zeithaml, Bitner & Gremler, 2011).

A mensuração da satisfação dos clientes ajuda a definir índices do estado de relacionamento que o cliente tem com a empresa. Esta informação necessita de estar constantemente actualizada

através de pesquisas formais, informais, monitoramento do índice de perda de clientes, chamadas telefônicas de agradecimento pelo uso dos serviços e questionários para classificar a satisfação no atendimento. Colocando as perguntas certas, claras e objectivas, a empresa consegue ter acesso a um conjunto de informações que ajudam a qualificar e quantificar a experiência e satisfação dos seus clientes (Fornell, 1992; Tschohl & Franzmeier, 1996; Kotler & Keller, 2006).

#### **5.3.4. Valor Percebido**

Os dados apresentados nas tabelas 1, 2, 3, 6 e nos gráficos 9 e 15 oferecem uma visão sobre como os clientes determinam o valor percebido.

O Banco demonstra uma preocupação em reter seus clientes através de um investimento interno que faz, junto dos seus gestores, quer em capacitações para uso dos serviços que disponibiliza aos seus clientes assim como treinamentos voltados para estratégias de encantar clientes que permitam conhecer, estudar o cliente e deixá-lo seguro. De acordo com (GB1) as formações são oferecidas por colaboradores internos e outras por empresas terceirizadas.

Para fazer gestão de todos seus clientes, o Banco fez uma segmentação usando requisitos ligados ao seu estado e actividades que eles demonstram através da movimentação das suas contas bancárias, aponta (GB1). Este método é executado por um sistema informático que auxilia na identificação e selecção de clientes com necessidades e daquele que merece especial atenção. Portanto, no fim do processo, quando “a rede de cliente é definido de acordo com a capacidade financeira deste cliente” (GB3) o Banco tem definido o segmento de *Mass Marketing, Prestige e Corporate*.

Adicionalmente, o Banco procura inovar nos serviços para superar as expectativas destes segmentos de clientes para, como salienta (GB5) “mantê-los mais próximos para fidelizá-los”. Para sustentar esta posição, exige-se que o desempenho dos gestores, na gestão de clientes, seja de máxima atenção, como salienta (GB3) “oferecer mais alguma coisa ao cliente do que aquilo que ele só veio procurar” para ser proactivo na oferta de soluções que o cliente procura.

Evidencia-se também uma maior disposição dos gestores em estar em constante contacto com os clientes através de visitas - “temos de sair e ir ter com clientes” (GB3), por telefone - “Os

clientes recebem chamadas para conversar com os gestores” (GB5) - ao mesmo tempo que actuam com a assistência da sua plataforma digital para identificar descontentamentos, críticas e insatisfações apresentadas pelos seus clientes e, “em função disso nós vamos fazer um trabalho para acompanhar estes clientes” (GB2) para, posteriormente, caso a caso, se conseguir dar seguimento.

Os resultados apresentados pelos clientes ressaltam na sua satisfação com a relação que desenvolvem com o Banco *Alfa*, colocando-o no topo das suas preferências. Os clientes reconhecem a excelência nos serviços da instituição, mostrando uma preferência para o uso de *phone banking*. Os clientes têm preferência por serviços do Banco *Alfa* em relação aos dos seus concorrentes, ao ponto de recomendá-lo aos seus amigos. Efectivamente, reconhecem que o Banco desenvolve acções que demonstram preocupação em reter os seus clientes.

É preciso enfatizar que os clientes percebem que o seu tratamento no Banco funciona na qualidade de cliente, e não como um parceiro, assim como também não são convidados para actividades desenvolvidas pela instituição. No entanto, mostram-se incapazes de romperem a relação que têm com o Banco.

A garantia da satisfação do cliente não actua como único indicador de sucesso e enquanto a tecnologia evolui e o mercado concorrencial cresce, aumenta também a pressão das exigências de satisfação do cliente, e a concepção de um Sistema de Informação de Marketing (SIM). Mais precisamente, que colecta, classifica, analisa e avalia detalhes sobre os clientes e oferece um suporte para a devida tomada de decisões dos gestores de marketing (Wierenga & Bruggen, 2000; Kotler & Keller, 2006).

Este sistema impede a perda de informações, ajuda a realizar projecções, analisar vendas e organizar dados colectados e pormenorizados sobre necessidades, desejos e preferências dos clientes (Chiavenato & Sapiro, 2004; Mattos & Guimarães, 2005; Kotler & Keller, 2006). Pode-se assim afirmar que este é um exercício que a instituição bancária em estudo desenvolve.

A procura pela mensuração da satisfação do cliente é um exercício que colabora para a excelência nas actividades das empresas. Fornell et al. (1996), Moura e Gonçalves, (2005) e Mota (2015) indicam uma relação entre expectativas, qualidade e valor percebido, elementos que podem servir de indicadores no desempenho das actividades da empresa.

A satisfação do cliente na interação com a empresa é uma consequência da presença da qualidade no atendimento, nos produtos, nos serviços, no atendimento às necessidades que vem do valor e da utilidade que o cliente atribui ao serviço, superando assim, de forma positiva, as expectativas do cliente (Kotler & Keller, 2006; Oliveira, 2006; Paladini, 2019).

Os resultados apontam, deste modo, para a excelência nos serviços. Assim, a procura pela excelência empresarial e a busca por uma vantagem competitiva conduz ao compromisso de promover orientação dos envolvidos, centrar-se nas necessidades dos clientes reais e potenciais, motivação dos colaboradores, modernização da tecnologia, usar comunicação transparente ao promover parcerias e desenvolver práticas de responsabilidade social (Santos, 2008; Ganhão, 2013).

A preferência de um cliente vem acompanhada de um conjunto de informações e de comparações realizadas com ofertas de produtos similares. Por isso, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) afirmam que a preferência de um cliente sofre demasiadas variações e que as empresas devem trabalhar mais para segmentar o mercado, ter conhecimento sobre as necessidades e desejos, saber onde e a quem vender o serviço (Lamb, Hair & McDaniel, 2004; Pinho 2012; Kury, 2013).

Efectivamente pode-se indicar *share-of-heart* como uma das variáveis mais profundas, quando se pretende conquistar um espaço no coração de cada cliente (Hitt, Ireland & Haskisson, 2008; Kotler, 2009).

Desta forma, pode-se constatar que a retenção de clientes depende da manutenção das suas preferências num só fornecedor reconhecendo a intenção de repetir a compra por mais tempo, com ou sem simpatia à marca ou serviço (Shapiro & Sviokla, 1994; Neves, 2006). No entanto, Costa, Nakata e Calsani (2013) ressaltam que, na atualidade, o cliente fiel procura um relacionamento encantador que o satisfaça.

A recomendação às empresas, feita pelos clientes, é resultado de uma experiência vivenciada e positiva, que fica marcada e serve de forte indicador de fidelidade, assim como da reputação da empresa. Um risco que o cliente só corre se ele já estiver fidelizado (Hamel, 1996; Reichheld, 2003). Um facto que se verifica nos resultados.

Portanto, o valor percebido vem da atenção que se dá às oportunidades, aos clientes e aos investimentos. Para Rust, Zeithmal e Lemon (2001) e Kotler e Keller (2012), o valor percebido

pelo cliente estabelece a diferença entre todo o benefício que acompanha o serviço, seu custo monetário, psicológico e tempo gasto. Paralelamente, para Goldstein e Toledo (2001), Sirdeshmukh, Singt e Sabol (2002) e Kotler e Keller (2012), as empresas devem realizar uma adequada análise de valor para os clientes através de um processo que deve incluir atributos e benefícios valorizados, importância quantitativa dos diferentes atributos, desempenho da empresa e supervisão dos valores percebidos por eles ao longo do tempo.

#### **5.4. Respostas às questões de investigação**

As análises e discussão dos resultados presentes no estudo foram realizadas por forma a se poder responder face às três questões de investigação: i) Quais e como são desenhadas as acções e estratégias de comunicação de marketing para aumentar a satisfação dos clientes? ii) De que modo a instituição bancária *Alfa* constrói o relacionamento com seus clientes? iii) De que forma as acções e estratégias de comunicação de marketing usadas pela instituição bancária *Alfa* contribuem para a percepção da satisfação dos clientes?

Cada uma das questões foram interpretadas nas análises desenvolvidas a partir das tabelas, gráficos e os quatro critérios do modelo MUSA (*Multicriteria Satisfaction Analysis*), que consistem em avaliar a satisfação global dos clientes (Mihelis et al., 2001).

Os resultados oferecidos neste cenário permitem responder às três questões de investigação:

Quanto à i) questão de investigação - de acordo com os resultados apresentados percebe-se que as estratégias de comunicação de marketing usadas pela instituição bancária se iniciam com acções no mercado para conquistar clientes, sejam em eventos patrocinados ou criados para essa finalidade. Fazem-se assim, capacitações dos colaboradores sobre aspectos centrais junto dos seus clientes, tais como, atendimento, segmentação para personalizar o atendimento e detectar fragilidades em suas acções, através de sistemas informáticos para, de seguida, se apresentar uma dada proposta de solução de cada caso. O treinamento sobre atendimento que mais se destacou nos entrevistados foca-se mais em duas segmentações, de três existentes. Mais precisamente, as que o Banco dá o nome de cliente *Prestige* e de cliente *Corporate*. Estes dois grupos de clientes têm assistência personalizada. Existe assim, uma necessidade de se prestar mais atenção ao

tratamento que se dá aos clientes de base, a quem o Banco chama de *mass marketing*. Pois, o Banco tem vários canais de atendimento e o estudo realizado mostrou preferências diversificadas, o que sugere a importância de um tratamento diferenciado junto dos seus clientes.

Quanto à ii) questão de investigação - o relacionamento entre o Banco e os seus clientes é desenvolvido através da assistência que a instituição bancária oferece no uso dos seus serviços. Os resultados do estudo realizado mostram que o Banco, através dos seus colaboradores e publicidades criadas, conquistou os seus clientes para o uso do telefone na execução de transacções bancárias, o que demonstra um investimento em tecnologia para reter clientes, mas também do reconhecimento da presença de clientes interessados em fazer uso de serviços que ofereçam flexibilidade e segurança para atenderem às suas necessidades. Verifica-se ainda, o reconhecimento da capacidade técnica e profissional dos colaboradores durante o atendimento, mas a sua flexibilidade neste processo é cobrada. Uma vez que o atendimento inclui flexibilidades em todos canais e neles está o atendimento humano e o auto atendimento, para o último caso, pode-se atribuir a eventuais falhas na flexibilidade ao desempenho da tecnologia. Adicionalmente, a instituição bancária pauta por fazer actualização e divulgação dos seus serviços nos meios de comunicação, tem disposição em receber reclamações dos clientes e uma crescente preocupação de tentar melhorar os seus serviços para superar as expectativas dos seus clientes.

Quanto à iii) questão de investigação – satisfação dos clientes – pode-se sustentar que se revela que as estratégias de comunicação de marketing usadas pela instituição bancária contribuem para a percepção da satisfação dos seus clientes. Pois, os clientes se pronunciaram sobre a organização bancária em estudo, reconhecendo a sua excelência nos serviços, a satisfação com os serviços oferecidos e com o relacionamento, bem como com a plena convicção da sua incapacidade de romperem como clientes com o Banco. Portanto, o esforço do Banco, em todas as suas actividades para retenção dos seus clientes, é reconhecido pelos clientes. Esta perspectiva coloca a instituição com uma vantagem competitiva, uma vez que os serviços oferecidos pelos bancos são similares e, ainda assim, os clientes colocam o Banco *Alfa* no topo das suas preferências, suportando-o com mais atenção e foco nas necessidades e expectativas de quem nele confia.

Portanto, as acções e estratégias de comunicação de marketing e o modo como constroem os seus relacionamentos com os seus clientes contribuem de forma significativa para a percepção de satisfação dos clientes do Banco *Alfa*. Assim sendo, as estratégias e as práticas de comunicação de marketing precisam de ser claramente definidas e clarificadas para os gestores e colaboradores do Banco, pois precisam de fazer parte da tomada de decisões sobre como podem potenciar a conquista e retenção dos seus clientes, independentemente da segmentação a qual pertencem, para que a expectativa evidenciada na presente investigação se possa efectivar e que os clientes percebam o esforço do Banco nesse sentido, valorizando ainda mais o valor dos seus serviços e sintam uma satisfação plena em fazerem parte como clientes do Banco *Alfa*.

## CONCLUSÃO

Os serviços bancários enfrentam desafios trazidos pelo novo paradigma comunicacional em um cenário de forte clima competitivo, onde os clientes, que se mostram mais informados, exigentes e críticos nas suas escolhas, são oferecidos serviços similares.

As ações proativas e ofertas de soluções que satisfaçam as necessidades dos clientes tornaram-se actividades rotineiras para uma agência bancária.

Ao longo da pesquisa procurou-se responder como as ações e estratégias de comunicação de marketing usadas pela instituição bancária *Alfa* conseguem satisfazer seus clientes. Os dados apurados apontam para esforços desencadeados pelo Banco para promover seus serviços e actividades centrados nos seus clientes.

O banco, através da capacidade de reconhecer oportunidades no mercado, se faz presente em eventos sociais, diversificando os canais de comunicação de marketing para atingir potenciais e reais clientes, tais como publicidades nos meios de comunicação social, promoções de vendas que decorrem em eventos patrocinados pelo Banco e, marketing directo com vendas pessoais desencadeadas pelos gestores do banco, que se dirigem ao mercado em busca de novos clientes.

Evidencia-se que o Banco recorre ao uso de forças de vendas que, através de equipas de gestores comerciais, se fazem presentes em outras instituições para divulgar seus serviços e produtos, sua funcionalidade e vantagens. Os gestores encurtam a distância promovendo sua tecnologia de ponta no processo de abertura de conta. Percebe-se o uso do marketing boca a boca através das redes sociais do Banco, um espaço que promove os serviços e recebe comentários dos clientes.

A forma como o Banco actua, com suas ações e estratégias de comunicação de marketing, é reflectido em seus clientes actuais, conquistados pelas estratégias de comunicação de marketing de força de venda, venda pessoal e publicidades da instituição, e que demonstram dominar os principais serviços de depósito e levantamento de valores monetários, serviços de cartão de débito e de cartão de crédito oferecidos pelo Banco.

Portanto, todo este conjunto de estratégias aplicadas em periodicidade diversa permite ao Banco mostrar aos clientes o que faz, o que vende, seu preço e colabora para que a instituição se aproxime cada vez mais dos seus clientes.

O processo de construção de relacionamento desenvolvido pelo Banco destaca-se em duas vertentes. A primeira vertente é um conjunto de formações estruturadas com objectivo de capacitar os gestores em questões de atendimento para melhor receber e perceber as necessidades dos clientes, assim como formações para o domínio de todos os serviços e produtos vendidos pelo Banco. A segunda vertente prima pelo respeito aos prazos de respostas às reclamações submetidas nos livros disponíveis dentro do Banco como em outros canais digitais e a realização de pesquisas de satisfação submetidas aos diferentes segmentos de clientes.

No processo das capacitações desenvolvidas pelo Banco, evidencia-se a entrega do poder ao gestor, que mediante a habilidade no domínio de atendimento, nos serviços e produtos que oferece e acesso a informação pode tomar decisões e encontrar respostas para um bom desempenho do Banco

As práticas assimiladas na formação de atendimento para retenção de clientes centram-se mais nos clientes *Prestige e Corporate*, o que demonstra a presença de uma estratégia de foco, onde o Banco, com eficiência, reúne seus esforços nestes grupos de clientes para atender, com qualidade, suas necessidades e desejos. Este posicionamento adoptado pelo Banco também evidencia o reconhecimento do poder de negociação que estes dois segmentos apresentam, abrindo espaço para o Banco determinar o preço a cobrar pelos seus serviços para fazer investimentos que possam cobrir ofertas superiores a estes clientes.

A segmentação de clientes apresentada pelo Banco aponta o uso de tecnologia que suporta o Sistema de Informação de marketing (SIM) que colabora com informações sobre o comportamento dos clientes e oferece suporte para coletar, classificar e armazenar dados dos clientes para que os gestores possam tomar decisões de acordo com historial de cada um.

A oferta de serviços e produtos bancários encontra-se em um mercado de concorrência pura, oferecendo produtos homogêneos. Neste ambiente, a busca pela satisfação dos clientes torna-se central. Percebe-se que o Banco demonstra uma preocupação em manter contacto e proximidade com os seus clientes, assim como satisfazer as suas necessidades para preservar a sua preferência pelos serviços do Banco. Uma das estratégias usadas é a identificação dos melhores clientes por ordem de importância e necessidades, que culmina com a criação de três segmentos de clientes, a outra procura manter contacto corrente após a aquisição dos serviços para avaliar a satisfação, através de pesquisas.

Os clientes do Banco destacam preferência pelos seus serviços ao colocar a marca no nível de *share-of-mind*, uma opinião demonstrada pela sua satisfação com os serviços, recomendação e não rompimento com o Banco, sem, no entanto, fazerem uma análise crítica de práticas que merecem ser melhoradas como a intensificação na interação com os clientes, flexibilidade em todos os canais de atendimento e maior promoção nas estratégias de comunicação para retenção de clientes.

### **Pistas futuras de investigação**

Para futuros estudos, seria pertinente desenvolver-se uma investigação de base comparativa sobre a satisfação dos clientes do banco por regiões, atendendo que Moçambique tem um mosaico cultural que varia de região para região e as agências do Banco em estudo encontram-se distribuídas por todo o país.

Uma vez que se destacou, na investigação realizada, a preferência pelo uso de *phone banking*, seria interessante também realizar um estudo aprofundado sobre as suas necessidades e expectativas em relação ao Banco, para que este, por sua vez, crie um plano de marketing estratégico e de comunicação para dar suporte diferenciado ao seu atendimento com vista a se atingir um reforço na sua satisfação por parte dos seus clientes.

Por fim, também seria muito pertinente, a realização de investigações junto de outras Instituições Bancárias sobre a percepção da satisfação dos seus clientes, no sentido de se poder avaliar, se esses estudos evidenciam outras variáveis de importância face à investigação agora realizada junto do Banco *Alfa*.

## Referências Bibliográficas

- Aaker, D. A. (2012). *Administração Estratégica de Mercado*. (9ª ed.). Porto Alegre, Brasil: Bookman.
- Aaker, D. A., Kumar, V. & Day. G. S. (2001). *Marketing Reasearch*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Afonso, N. (2014). *Investigação Naturalista em Educação – um guia prático e crítico*. Vila Nova de Gaia, Portugal: Fundação Manuel Leão.
- Almeida, M. I. R. (2009). *Manual de Planejamento Estratégico*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Alves, B. S; Jesus, B. S. & Ulbanere, R. C. (2014). *A importância do PDV para Empresas de Varejo*. Recuperado em <http://www.unaerp.br/revista-cientifica-integrada/edicoes-anteriores/edicao-n-3-2014-1-1/1480-185-495-1-sm/file>
- Anderson, E. W. & Mittal, V. (2000). Strengthening the Satisfaction-profit Chain. *Journal of Service Research*, 2, 107-129. Recuperado em <https://doi.org/10.1177%2F109467050032001>
- Antoni, V. L., Medeiros, J. F. & Meurer, A. M. (2013). Posicionamento Estratégico de Mercado: Definição de uma proposta de valor para uma marca de produtos de limpeza. *Revista RACE, Unesc*, 2, 431-458. Recuperado em <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5160814.pdf>
- Araújo, L. C. G. & Garcia, A. A. (2014). *Gestão de Pessoas – Estratégias e Integração Organizacional*. (3ª ed.). São Paulo, Brasil: Atlas S.A.
- Barbosa, M. F. N. (2006). Introdução ao marketing para empresa de pequeno porte. *Biblioteca Virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales – eumed.net*. Recuperado em <https://www.eumed.net/libros-gratis/2006a/mfnb/index.htm>
- Bardin, L. (2015). *Análise de Conteúdo*. (4ª ed.). Lisboa, Portugal: Edições 70.
- Barcellos, R. & Schelela, S. S. (2012). *Marketing e Vendas*. Curitiba, Brasil: Instituto Federal Paraná.
- Bekin, S. F. (2004). *Endomarketing – Como praticá-lo com sucesso*. São Paulo, Brasil: Pearson Prentice Hall

- Belliveau, P., Griffin, A. & Somermeyer, S. (Eds.). (2002). *The PDMA Toolbook for New Product Development*. NY: New York: John Wiley & Sons.
- Bentes, O. (2012). *Atendimento ao Cliente*. Curitiba, Brasil: IESDE Brasil S.A. Recuperado em <https://books.google.co.mz/books?id=2IObl7NNX9UC&printsec=frontcover&dq=tipos+de+atendimento+ao+cliente&hl=pt-PT&sa=X&ved=0ahUKEwiVjNaH8enpAhWcRBUIHXh0Aq4Q6AEIJjAA#v=onepage&q=tipos%20de%20atendimento%20ao%20cliente&f=false>
- Bernardino, E. C., Pecanoeski, M., Khoury, N. & Reis, U. (2011). *Marketing de Varejo*. (4<sup>a</sup> ed.). Rio de Janeiro, Brasil: FGV Management.
- Boas, E. P. V. (2016). *Estratégia Empresarial e Negociação*. Londrina, Brasil: Educacional S.A.
- Bogmann, I. M. (2000). *Marketing de Relacionamento – Estratégias de Fidelização e suas Implicações Financeiras*. São Paulo, Brasil: Nobel.
- Bolduan, W. & Kraisch, E. L. (2011). *Marketing Directo – Ferramenta de captação e retenção de clientes*. Recuperado em <https://repositorio.bc.ufg.br/bitstream/ri/4492/5/TCC-Publicidade%20e%20PropagandaMatheus%20Martins%20de%20Ara%C3%BAjo%20Mascarenhas.pdf>
- Boni, V. & Quaresma, S. J. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. Em Tese – *Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC*, 1, 68-80. Recuperado em <https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/view/18027>
- Borges, A. (2014). *O que de fato significa os 4Ps do Marketing?* Recuperado em <http://www.administradores.com.br/artigos/academico/o-que-de-fato-significa-os-4-ps-domarketing/79185/>
- Borges, P. (2003). *Os sete pecados capitais do Marketing Directo*. São Paulo, Brasil: Nobel.
- Boulding, W., Kalra, A. & Staelin, R. (1999). The Quality Double Whammy. *Marketing Science*, 4, 463-484. Recuperado em <https://www.jstor.org/stable/193238>
- Brochado, A. O., Caetano, J., Cobra, J., Fonseca, J. M., Portugal M. N., Varela, M., ... Miranda, S. (2013). *Marketing e Comunicação – Desafios da Globalização*. Lisboa, Portugal: Escolar.
- Brum, A. M. (2010). *Endomarketing de A a Z – Como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa*. São Paulo, Brasil: Integrare.

- Caetano, J. & Rasquilha, L. (2010). *Gestão de Marketing*. Lisboa, Portugal: Escolar.
- Cameron, K. (2012). *Positive Leadership*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Camp, R. C. (2010). *O Caminho da Qualidade Total*. (3ª ed.). São Paulo, Brasil: Learning.
- Carmo, H. (1998). *Metodologia de Investigação científica*. Lisboa, Portugal: Universidade Aberta.
- Caruana, A. (2004). The impact of switching cost on customer loyalty: A study among corporate customers of mobile telephony. *Journal of Targeting Measurement and Analysis for Marketing*, 3, 256-268. Recuperado em <https://doi.org/10.1057/palgrave.jt.5740113>
- Carvalho, A. L. L.; Maia, C. A., Santos, M. C., Tófoli, I. & Silva, H. H. R. (2012). Captação e Retenção de Clientes. *Revista Científica do Unisalesiano* 7, 59-73. Recuperado em <http://www.salesianolins.br/universitaria/artigos/no7/artigo16.pdf>
- Carvalho, J. M. S. (2009). *Gestão e Marketing – Para Devolver as Organizações ao Homem*. Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.
- Carvalho, P. C. (1999). *Administração Mercadológica*. Campinas, Brasil: Alínea.
- Certo, S. C. & Peter, J. P. (2005). *Administração Estratégica*. São Paulo, Brasil: Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (2007). *Administração - Teoria, Processo e Prática*. Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier.
- Chiavenato, I. & Sapiro, A. (2004). *Planejamento Estratégico – Fundamentos e Aplicações*. Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier.
- Chiavenato, I. (1993). *Introdução á Teoria Geral da Administração*. (4ª ed.). São Paulo, Brasil: Makron Books.
- Churchill, G. A. & Peter, J. P. (2003). *Marketing: Criando valor para o cliente*. São Paulo, Brasil: Saraiva.
- Cister, A. M. & Shehata L. D. (2008). *Definição das características do perfil do consumidor com a utilização de redes neurais artificiais*. Comunicação apresentada no XXXII Encontro

- da ANPAD, Rio de Janeiro; Brasil. Recuperado em <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ADI-B479.pdf>
- Cobra, M. (2015). *Administração de marketing no Brasil*. Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier.
- Cormier, P. M. J. & Júnior, R. H. A. (2006). Marketing Inteligente. Em Tarapanoff, K. (Orgs.). *Inteligência, Informação e Conhecimento em Corporações*. Brasília, Brasil: IBICT, UNESCO pp. 417-4376. Recuperado em <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001469/146980por.pdf>
- Correia, T. M. M. (2016). *Plano de Marketing: Surf Training School*. Texto inédito. Relatório de estágio. Universidade Católica Portuguesa, Católica Porto Business School. Porto, Portugal.
- Costa, A. S. C., Santana, L. C. & Trigo, A. C. (2012). Qualidade do Atendimento ao cliente: um grande diferencial competitivo para as organizações. *Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu*, 2, 155-172. Recuperado em [http://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/10\\_QUALIDADE\\_ATEND\\_CLIENTE.pdf](http://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/10_QUALIDADE_ATEND_CLIENTE.pdf)
- Costa, C. U., Nakata, Y. U. & Calsani, J. R. S. (2013). Qualidade no Atendimento: A influência do bom atendimento para conquistar os clientes. *Revista Científica Electrónica UNISEB*, 1, 54-65. Recuperado em <http://estacioribeirao.com.br/revistacientifica/arquivos/4.pdf>
- Costa, C. C. (2009). *Estratégia de Negócios*. São Paulo, Brasil: Saraiva.
- Costa, B. R. L. & Filho, G. G. (2006, Setembro). *A Comunicação de Marketing e o SAC*. Comunicação apresentada no Anais do XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. Recuperado em <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2006/resumos/R0249-1.pdf>
- Coyle, D. (2019). *Equipes Brilhantes: Como criar grupos fortes e motivados*. Rio de Janeiro, Brasil: Sextante.
- Dalrymple, D. J. & Parsons, J. (2003). *Introdução à administração de Marketing*. (2ª. ed.). Rio de Janeiro, Brasil: LTC.
- Dantas, E. B. (2006). A informação como insumo da prática do marketing na gestão do conhecimento do cliente. *Biblioteca on-line de Ciências da Comunicação*. Recuperado em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/dantas-edmundo-informacao-pratica-marketing.pdf>

- Dias, S. R. (2003). *Gestão de Marketing*. São Paulo, Brasil: Saraiva.
- Dias, R. & Cassar, M. (2005). *Fundamentos do Marketing Turístico*. São Paulo, Brasil: Pearson Prentice Hall.
- Dickson, P., Farris, P. W. & Verbeke, W. M. I. (2001). Dynamic strategic thinking. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29, 216-237. Recuperado em [https://dx.doi.org/10.1016/0022-4359\(94\)90025-6](https://dx.doi.org/10.1016/0022-4359(94)90025-6)
- Di Mingo, E. (1988). The fine Art of Positioning. *Journal of Business Strategy*, 2, 34-38. Boston. Recuperado em <https://pdfs.semanticscholar.org/69f1/3ea08eb127524b514d84230ce3de6ad5de62.pdf>
- Direcção Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP) (2007). *Departamento de Desenvolvimento de Modelos Organizacionais (DDMO)*. Lisboa, Portugal. Recuperado em <https://www.caf.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=D366C8E6-A7E4-46CB-B164-D82C754E32A6>
- Duarte, R. (2004). Entrevista em Pesquisa Qualitativa. *Revista Educar*, 24, 213-225. Curitiba, Brasil: UGPR. Recuperado em <http://revistas.ufpr.br/educar/article/view/2216>
- Dutka, A. F. (1994). *AMA Handbook for Customer Satisfaction – A complete guide to research, planning & implementation*. MI: Michigan: American Marketing Association.
- Ensslin, L., Sarquis, A. B., Cittadin, J. & Chaves L. (2015). *Evidenciação do Estado da Arte sobre Marketing para Pequenas Empresas: Análise do Período 2003 – 2013*. Simpósio de Excelência em gestão e Tecnologia. Resende, Brasil. Recuperado em <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/17522167.pdf>
- Faria, P. S. & Borges, L. G. N. L. (2016). *Planejamento e Inteligência de Marketing*. Londrina, Brasil: Educacional S.A.
- Fernandes, G. R., Júnior, J. G. S., Trindade, J. G. M. & Moravia, R. V. (2015). CRM – Uma ferramenta fundamental para a captação e manutenção de clientes. *Revista Pensar Tecnologia*, 2. Recuperado em [http://revistapensar.com.br/tecnologia/pasta\\_upload/artigos/a121.pdf](http://revistapensar.com.br/tecnologia/pasta_upload/artigos/a121.pdf)
- Ferreira, P. & Agapito, D. (Coord.). (2017). *Manual de Gestão de Marketing – da teoria à acção*. Faro, Portugal: Sílabas & Desafios.

- Ferreira, A. B. H. (2004). *Novo Aurélio: Dicionário da língua portuguesa*. Curitiba, Brasil: Positivo.
- Filho, C. G. & Cardoso, M. S. (2003). CRM – Customer Relationship Management em Arquitetura E-Business. *DataConsumer Centro de Pesquisa Avançada*. Recuperado em <http://www.consumer.com.br/Artigos/CRM/>
- Filho, A. O. L. (1967). Auditoria em Marketing. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 23, 49-71. Recuperado em <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/40770/39530>
- Fisk, P. (2009). *O Génio de Marketing*. Lisboa, Portugal: Monitor.
- Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J. & Bryant, E. (1996). The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Finding. *Journal of Marketing*, 60, 7-18. Recuperado em <https://pdfs.semanticscholar.org/47fd/e97772657c1c8691fad838c7667f4f22f51b.pdf>
- Fornell, C. (1992). A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing*, 1, 6-21. Recuperado em <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/002224299205600103>
- Freemantle, D. (1994). *Incrível Atendimento ao Cliente*. São Paulo, Brasil: Makron Books.
- Ganhão, T. (Coord.). (2013). *Estrutura Comum de Avaliação (CAF) – Melhorar as organizações públicas através da autoavaliação*. Portugal: Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP). Recuperado em [https://www.caf.dgaep.gov.pt/media/CAF\\_2013\\_final.pdf](https://www.caf.dgaep.gov.pt/media/CAF_2013_final.pdf)
- Gephart, R. P. (2004). Qualitative Research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal* 47(4). Recuperado em <https://aom.org/uploadedFiles/Publications/AMJ/Gephart.pdf>
- Gerhardt, T. E. & Silveira, D. T. (Orgs). (2009). *Métodos de Pesquisa*. Porto Alegre, Brasil: Universidade Aberta do Brasil – UAB/Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Recuperado em <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>
- Ghemawat, P. & Rivkin, J. W. (2006). *Creating Competitive advantage*. Boston, United States of America: Harvard Business School Note.
- Gil, A. C. (2016). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. (6ª. ed.). São Paulo, Brasil: Atlas.

- Gil, A. C. (2007). *Como elaborar Projectos de Pesquisa*. (4ª. ed.). São Paulo, Brasil: Atlas.
- Gilmore, A., Carson, D. & Grant, K. (2001). SME marketing in practice. *Marketing Intelligence & Planning*, 19, 6-11. Recuperado em [https://www.researchgate.net/publication/235306323\\_SME\\_marketing\\_in\\_practice](https://www.researchgate.net/publication/235306323_SME_marketing_in_practice)
- Gitman, L. J. (2004). *Princípios de Administração Financeira*. (10ª. ed.). São Paulo, Brasil: Addison Wesley.
- Giuliani, A. C. (Org). (2012). *Marketing de Varejo Contemporâneo*. Brasil: Ottoni.
- Goldschmidt, P. C. & Carmona, F. G. (1972). Um Modelo de Análise da Participação de Mercados. *Revista de Administração de Empresas*, 3, 77-86. Recuperado em <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901972000300006>
- Goldstein, C. S. & Toledo, G. L. (2001). Valor Percebido: A ótica do cliente e a ótica do fornecedor. In *Anais SEMEAD*. São Paulo, Brasil: USP/FEA/PPGA. Recuperado em <https://repositorio.usp.br/item/001218096>
- Gomes, I. M. (2013). *Como elaborar um Plano de Marketing*. Belo Horizonte, Brasil: SEBRAE/MG. Recuperado em <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MG/Sebrae%20de%20A%20a%20Z/Plano+de+Marketing.pdf>
- Gomes, M. & Kury, G. (2013, Junho). *A Evolução do Marketing para o Marketing 3.0: O Marketing de Causa*. Comunicação apresentada no XV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste – Intercom. Recuperado em <http://www.portalintercom.org.br/anais/nordeste2013/resumos/R37-0945-1.pdf>
- González, M. O. A., Amorim, C. G. & Ramos, R. E. B. (2004, Novembro). *A relação entre a satisfação e a fidelidade dos clientes com a lucratividade das empresas*. Comunicação apresentada no XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção em Florianópolis, Brasil. Recuperado em [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2004\\_enegep0201\\_1771.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2004_enegep0201_1771.pdf)
- Grönroos, C. (2009). *Marketing – Gerenciamento e Serviços*. (3ª. ed.). Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier.
- Grönroos, C. (1993). *Marketing – Gerenciamento e Serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro, Brasil: Campus.

- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo: Sentidos e formas de uso*. Cascais, Portugal: Princípa.
- Guido, G., Capestro, M. & Peluso, A. M. (2006). Experiential analysis of consumer stimulation and motivational states in shopping experiences. *International Journal of Market Research*, 3, 365-386. Recuperado em <https://doi.org/10.1177%2F147078530704900307>
- Guiding, C. (1999). Competitor-focused accounting: an exploratory note. *Accounting, Organizations and Society Elsevier*, 7, 583-595. Recuperado em [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(99\)00007-0](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(99)00007-0)
- Guissoni, L. A. (2012). *Proposta de um método para a análise dos efeitos das actividades de marketing e alocação de recursos em um ambiente multicanal*. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Brasil. Recuperado em [https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-13122012-102644/publico/LeandroGuissoni\\_Original.pdf](https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-13122012-102644/publico/LeandroGuissoni_Original.pdf)
- Gustafsson, A. & Johnson, M. (2002). Measuring and managing the satisfaction – loyalty – performance links at Volvo. *Journal of Targeting Measurement and Analysis for Marketing*, 3, 249-258. Recuperado em <https://doi.org/10.1057/palgrave.jt.5740050>
- Hamel, G. (1996, Julho/Agosto). Strategy as Revolution. *Harvard Business Review*, 69-82. Recuperado em [https://mycourses.aalto.fi/pluginfile.php/178748/mod\\_folder/content/0/F.%20Lecture%208\\_4.2.2016/Hamel\\_1996.pdf?forcedownload=1](https://mycourses.aalto.fi/pluginfile.php/178748/mod_folder/content/0/F.%20Lecture%208_4.2.2016/Hamel_1996.pdf?forcedownload=1)
- Hansen, D. R. & Mowen, M. M. (2001). *Gestão de custos: Contabilidade e Controle*. São Paulo, Brasil: Pioneira Thomson Learning.
- Hill, M. M. & Hill, A. (2012). *Investigação por Questionário*. (2ª. ed.). Lisboa, Portugal: Sílabo.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. & Haskisson, R. E. (2008). *Administração de Marketing*. São Paulo, Brasil: Cengage Learning.
- Japiassú, H. & Marcondes, D. (2001). *Dicionário Básico da Filosofia*. (3ª. ed.). Rio de Janeiro, Brasil. Recuperado em [http://raycydio.yolasite.com/resources/dicionario\\_de\\_filosofia\\_japiassu.pdf](http://raycydio.yolasite.com/resources/dicionario_de_filosofia_japiassu.pdf)

- Johnson, G., Scholer, K. & Whittington, R. (2012). *Explorando a Estratégia Corporativa – textos e casos*. (7<sup>a</sup>. ed.). São Paulo, Brasil: Bookman.
- Junges, A. L. & Fumagalli, L. A. W. (2018). Avaliação das Expectativas e Satisfação do Cliente. *Revista Eletrônica Conhecimento Interativo*, 1, 70-82. Recuperado em <http://app.fiepr.org.br/revistacientifica/index.php/conhecimentointerativo/article/view/257>
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *Translating strategy into action – Balanced Scorecard*. MA: Massachusetts: Harvard Business School Press Boston.
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0 – do Tradicional ao Digital*. Rio de Janeiro, Brasil: Sextante.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2013). *Marketing Essencial – Conceitos, Estratégias e Casos*. (5<sup>a</sup>. ed.). São Paulo, Brasil: Pearson Education.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2012). *Administração de Marketing*. (14<sup>a</sup>. ed.). São Paulo, Brasil: Pearson Education.
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0 – As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier.
- Kotler, P. (2009). *Administração de Marketing – Análise, Planejamento, Implementação e Controle* (5<sup>a</sup> Ed.). São Paulo, Brasil: Atlas S.A
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2007). *Princípios de Marketing*. (12<sup>a</sup>. ed.). São Paulo, Brasil: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2006). *Administração de Marketing*. (12<sup>a</sup>. ed.). São Paulo, Brasil: Pearson Pretice Hall.
- Kotler, P. (2005). *Marketing Essencial – Conceitos, Estratégias e Casos*. (2<sup>a</sup>. ed.). São Paulo, Brasil: Pearson Education.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2003). *Princípios de Marketing*. (9<sup>a</sup>. ed.). São Paulo, Brasil: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. (10<sup>a</sup>. ed.). São Paulo, Brasil: Prentice Hall.

- Kotler, P. & Armstrong, G. (1999). *Princípios de Marketing*. (7ª ed.). Rio de Janeiro, Brasil: LTC.
- Kotler, P. (1998). *Administração de Marketing*. (9ª ed.). São Paulo, Brasil: Prentice Hall.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (1993). *Princípios de Marketing*. Rio de Janeiro, Brasil: Prentice Hall.
- Kunsch, M. (2003). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. (4ª ed.). São Paulo: Summus.
- Kury, G. (2013). *Gestão de Marketing*. Rio de Janeiro, Brasil: IBMEC.
- Kwasnicka, E. L. (1995). *Introdução à Administração*. (5ª ed.). São Paulo, Brasil: Atlas.
- Kury, G. (2013). *Gestão de Marketing*. Rio de Janeiro, Brasil: IBMEC.
- Lacerda, R. T. O., Ensslin, L. & Ensslin, S. R. (2012). Uma análise bibliométrica da literatura sobre estratégia e avaliação de desempenho. *Revista Gestão de Produção São Carlos*, 1, 59-78. Recuperado em <https://www.scielo.br/pdf/gp/v19n1/a05v19n1.pdf>
- Lamb, Jr. C., Hair Jr. J. & McDaniel, C. (2004). *Princípios de marketing*. São Paulo, Brasil: Thomson Learning.
- Lança, R. (2012). *Como formar equipas de elevado desempenho*. Lisboa, Portugal: Escolar Editora.
- Larán, J. A. & Espinoza, F. S. (2004). Consumidores satisfeitos, e então? Analisando a satisfação como antecedente da lealdade. *Revista de Administração Contemporânea*, 2, 51-70. Recuperado em <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552004000200004>
- Las Casas, A. L. & Garcia, M. T. (Orgs). (2007). *Estratégias de Marketing para Varejo – Inovações e Diferenciações Estratégicas que fazem diferença no Marketing de Varejo*. Brasil: Novatec. Recuperado em <https://pt.scribd.com/document/56554362/comunicacao-interna-grupo-pao-de-acucar>
- Las Casas A. L. (1999). *Plano de Marketing para micro e pequena empresa*. São Paulo, Brasil: Atlas.

Lei no. 15/99 de 1 de Novembro de 1999 (Bolem da República de Moçambique, 4.º Suplemento).

Lima, G.; Carvalho, D. (2011). Plano estratégico de marketing: proposta de uma análise teórica. *Revista Brasileira de Marketing*, 2, 163-187. Recuperado em <https://pdfword-converter.online/enter/?url=https://docplayer.com.br/11051643-Plano-estrategico-de-marketing-proposta-de-uma-analise-teorica.html>

Lima, M., Sapiro, A., Vilhena, B. J. & Gangana, M. (2005). *Gestão de Marketing*. (5.ª ed.). Rio de Janeiro, Brasil: FGV.

Lindon, D., Lendrevie, J., Levy, J., Dionísio, P. & Rodrigues, J. V. (2010). *Mercator XXI – Teoria e prática do Marketing*. (13.ª ed.). Lisboa, Portugal: Dom Quixote.

Lopes, M. J. M. (1997). *Sistema de Informação para Gestão – Conceitos e Evolução*. Lisboa, Portugal: Universidade Aberta.

Lovelock, C. H. & Wright, L. (2001). *Serviços – Marketing e Gestão*. São Paulo, Brasil: Saraiva.

Magalhães, M. F. & Sampaio, R. (2007). *Planejamento de Marketing – conhecer, decidir e agir do estratégico ao operacional*. São Paulo, Brasil: Pearson Prentice Hall.

Malhotra, N. K. (2001). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. (3.ª ed.). Porto Alegre, Brasil: Bookman.

Manson, J. (2002). *Qualitative Researching*. London, Reino Unido: SAGE.

Marques, A. (2012). *Marketing Relacional: como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva*. Lisboa, Portugal: Sílabo.

Marques, F. (2000). *Guia prático da qualidade total em serviços*. São Paulo, Brasil: APMS.

Mattar, F. N. (2001). *Pesquisa de Marketing*. (3.ª ed.). São Paulo, Brasil: Atlas.

Mattos, J. R. L. & Guimarães, L. S. (2005). *Gestão da Tecnologia e Informação – Uma abordagem prática*. São Paulo, Brasil: Saraiva.

Meirelles, G. F. (1999). *Tudo sobre Eventos: o que você precisa saber para criar, organizar e gerenciar eventos que promovem sua empresa e seus produtos*. São Paulo, Brasil: STS.

- Mendes, J. T. G. (Org.). (2002). *Marketing*. Curitiba, Brasil: Gazeta do Povo.
- Menon, A., Bharadwaj, S. G., Adidam, P. T. & Edison, S. W. (1999). Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making: A Model and a Test. *Journal of Marketing*, 2, 18-40. Recuperado em [https://www.jstor.org/stable/1251943?read-now=1&seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/1251943?read-now=1&seq=1#page_scan_tab_contents)
- Michelli, M. (2008). *A Prática da Retenção de Clientes em Academias de Ginástica e de Condicionamento Físico localizadas em Caxias do Sul – RS*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, Brasil. Recuperado em <https://repositorio.ucs.br/xmlui/handle/11338/351>
- Mihelis, G., Grigoroudis, E., Siskos, Y., Politis, Y. & Malandrakis, Y. (2001). Customer satisfaction measurement in the private bank sector. *European Journal of Operational Research*, 2, 347-360. Recuperado em [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(00\)00036-9](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(00)00036-9)
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B. & Ghoshal, S. (2006). *O Processo da Estratégia – Conceitos, contexto e casos selecionados*. (4ª. ed.). Porto Alegre, Brasil: Bookman.
- Mintzberg, H. & Quinn, J. B. (2001). *O processo da Estratégia*. Porto Alegre, Brasil: Bookman.
- Mintzberg, H. Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2000). *Safâri de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre, Brasil: Bookman.
- Mintzberg, H. (1996). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New Jersey, United States of America: Prentice Hall.
- Moreira, I. (2010). *A Excelência no Atendimento*. (2ª. ed.). Lisboa, Portugal: Lidel.
- Moreira, J. C. T. (2000). *Administração de Vendas*. São Paulo; Brasil: Saraiva.
- Morin, E. (2006). *Os sete saberes necessários à educação do futuro*. (11ª. ed.). São Paulo, Brasil: UNESCO.
- Mota, K. (2015). *Satisfação do Cliente*. São Paulo, Brasil: Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Recuperado em <https://fnq.org.br/comunidade/e-book-13-satisfacao-do-cliente/>
- Motta, G. S. & Nascimento, D. R. L. (2011). Qualidade em serviços de atendimento ao consumidor (SAC): uma avaliação utilizando a escala SERQUAL e os critérios do INMETRO. *GESTÃO. Org.- Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 3, 565 – 584. Recuperado em <http://www.spell.org.br/documentos/ver/953/qualidade-em-servicos-de->

[atendimento-ao-consumidor--sac---uma-avaliacao-utilizando-a-escala-serqual-e-os-criterios-do-inmetro](#)

- Moura, A. C. & Gonçalves, C. A. (2005). Modelo de Satisfação ACSI Modificado no Sector de Telefonia Móvel. *Revista de Administração de Empresas RAE*, 45, 72-85. Recuperado em <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902005000500006>
- Naidoo, R. & Urban, B. (2010, Dezembro). The Relevance of operational skills Towards Business Sustainability: A Focus on SMME Manufacturers in the Vaal Triangle Region. *Independent Research Journal in the Management Sciences*, 10 (1), pp. 234-248. Recuperado em <https://actacommerci.co.za/index.php/acta/article/view/134/134>
- Nardis, S. G. (2010). *Gestão de Marketing*. (2<sup>a</sup>. ed.). São Paulo, Brasil: Saraiva.
- Neves, A. R. (2006). *Qualidade no atendimento: a chave para o seu sucesso pessoal e empresarial*. Rio de Janeiro, Brasil: Qualitymark.
- Neves, M. F. (2007). *Planejamento e Gestão Estratégica de Marketing*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- O'Brien, J. A. (2003). *Sistema de Informação e as Decisões Gerenciais na Era da Internet*. São Paulo, Brasil: Saraiva.
- Ogden, J. R. & Crescitelli, E. (2007). *Comunicação Integrada de Marketing: conceitos, técnicas e práticas*. (2<sup>a</sup>. ed.). São Paulo, Brasil: Pearson Prentice Hall.
- Oliveira, D. P. R. (2009). *Planejamento Estratégico*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Oliveira, E. G., Marcondes K. S., Malere, E. P. & Galvão, H. M. (2009). Marketing de serviços: relacionamento com o cliente e estratégias para a fidelização. *Revista de Administração da Fatea*, 2, 79-93. Recuperado em <http://www.publicacoes.fatea.br/index.php/raf/article/viewFile/219/176>
- Oliver, R. L. (2010). *Satisfaction – A Behavioral Perspective on the Consumer*. (2<sup>a</sup>. ed.). NY: New York: McGraw Hill.
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction – A Behavioral Perspective on the Consumer*. NY: New York: McGraw Hill.
- Oliveira, O. J. (2006). *Gestão de Qualidade*. São Paulo, Brasil: Thompson.

- Oliveira, S. R. G. (2004, Agosto - Outubro). Marketing: Cinco Décadas de Marketing. *Revista GV Executivo*, 3, 37-43. Recuperado em <http://dx.doi.org/10.12660/gvexec.v3n3.2004.34682>
- Paladini, E. P. (2019). *Gestão de Qualidade – Teoria e Prática*. (4ª. ed.). São Paulo, Brasil: Atlas.
- Palmer, A. (2006). *Introdução ao Marketing: Teoria e Prática*. São Paulo, Brasil: Ática.
- Paschini, S. (2006). *Estratégia – Alinhando Cultura Organizacional de RH à Estratégia de Negócio*. Rio de Janeiro, Brasil: Qualitymark.
- Patriota, L., Vilar, L. L. & Souza, L. A. S. (2009, Junho-Agosto). As Estratégias de Marketing Internacional em contexto global. *Revista Anagrama*, 2, 1-16. Recuperado em [http://www.usp.br/anagrama/Patriota\\_marketinginternacional.pdf](http://www.usp.br/anagrama/Patriota_marketinginternacional.pdf)
- Peixer, K. (2016). *Administração de Marketing: Atração, Retenção de Clientes*. Texto inédito. Monografia de Licenciatura. Universidade... Faculdade de Ciências Contábeis e Administração de Vale do Juruena, Mato Grosso, Brasil. Recuperado em [https://biblioteca.ajes.edu.br/arquivos/monografia\\_20160502215631.pdf](https://biblioteca.ajes.edu.br/arquivos/monografia_20160502215631.pdf)
- Peppers, D., Rogers, M. & Dorf, B. (2001). *Marketing One to One – Ferramentas para Implementação de Programas de Marketing Directo One to One*. São Paulo, Brasil: Makron Books.
- Peppers, D. & Rogers, M. (2000). *Marketing One to One – Um Guia Executivo para Entender e Implantar Estratégias de Customer Relationship Management*. São Paulo, Brasil: Peppers & Rogers Group.
- Peteraf, M. A. & Barney, J. B. (2003). Unraveling the Resource-based Tangle. *Managerial and Decision Economics*, 4, 309-323. Recuperado em <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/mde.1126>
- Pilares, N. C. (1991). *Atendimento ao Cliente – o recurso esquecido*. São Paulo, Brasil: Nobel.
- Pinho, J. B. (2012). *Comunicação em Marketing: Princípios da comunicação mercadológica*. (11. ed.). Campinas, Brasil: Papyrus.
- Pinho, D. B., Vasconcelos, M. A. S. & Toneto, R. (2012). *Introdução à Economia*. São Paulo, Brasil: Saraiva.

- Pinho, J. B. (2001). *Comunicação em Marketing*. (5ª ed.). Campinas, Brasil: Papirus.
- Piovesan, A. & Temporini, E. R. (1995). Pesquisa Exploratória: Procedimentos metodológicos para o estudo de factores humanos no campo da saúde pública. *Revista de Saúde Pública*, 4, 318-325. Recuperado em <https://www.scielo.br/pdf/rsp/v29n4/10>
- Politis, Y & Siskos, Y. (2004). Multicriteria methodology for the evaluation of a greek engineering department. *European Journal of Operational Research*, 1, 223-240. Recuperado em [http://dx.doi.org/10.1016/S0377-2217\(02\)00902-5](http://dx.doi.org/10.1016/S0377-2217(02)00902-5)
- Polizei, E. (2011). *Plano de Marketing* (2ª ed.). São Paulo, Brasil: Cengage Learning.
- Porter, M. E. (2005). *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro, Brasil: Campus.
- Porter, M. E. (1999). *Competição: Estratégias Competitivas Essenciais*. Rio de Janeiro, Brasil: Campus.
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 6, 61-78. Recuperado em [https://iqfystage.blob.core.windows.net/files/CUE8taE5QUKZf8ujfYIS\\_Reading+1.4.pdf](https://iqfystage.blob.core.windows.net/files/CUE8taE5QUKZf8ujfYIS_Reading+1.4.pdf)
- Porter, M. E. (1986). *Estratégia Competitiva – Técnicas para análise de indústrias e concorrência*. São Paulo, Brasil: Campus.
- Raphael, M. & Raphael, N. (1996). *Conquistando a Felicidade – Como transformar Clientes Eventuais em Verdadeiros Defensores do seu negócio*. São Paulo, Brasil: Futura.
- Reichheld, F. K. (2003, Dezembro). The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*, 46-54. Recuperado em <https://hbr.org/archive-toc/BR0312>
- Reis, R. L. & Reis, H. P. (2008). *Gestão Estratégica Aplicada a Instituições do Ensino Superior*. Lisboa: Portugal: Escolar.
- Reis, H. & Rodrigues, J. (2011). *Controlo de Gestão – Ao encontro da eficiência*. Lisboa, Portugal: Escolar.
- Reis, A. M. V., Tonet, H. C., Becker Jr., L. C. & Costa, M. E. B. (2008). *Desenvolvimento de Equipas*. (2ª Ed.). Rio de Janeiro, Brasil: FGV.

- Ries, A. & Trout, J. (2009). *Marketing de Guerra*. (6ª ed.). Brasil: McGRAW-HILL. Recuperado em <https://cadeiadevalor.files.wordpress.com/2009/06/faca-download-aqui.pdf>
- Ribeiro, A. & Picinin, C. T. (2012). Avaliação do Microambiente de Marketing como Forças e Fraquezas do Sector Supermercadista: Um estudo de caso. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 3, 19-38. Recuperado em <https://www.sustenere.co/index.php/rbadm/article/download/ESS2179-684X.2012.003.0002/192>
- Ribeiro, E. A. (2008). A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. *Evidência: olhares e pesquisa em saberes educacionais*, 4, 129-148, Araxá/MG, Brasil. Recuperado em <http://www.uniaraxa.edu.br/ojs/index.php/evidencia/article/download/200/186>.
- Richers, R. (2000). *Marketing – uma visão brasileira*. (2ª.ed.). São Paulo, Brasil: Negócios.
- Rizzi, M. & Sita, M. (Coords.). (2012). *Ser + em Excelência no Atendimento ao Cliente*. São Paulo, Brasil. Ser Mais.
- Robbins, S. P. (2011). *Comportamento Organizacional – teoria e prática no contexto brasileiro*. (14ª. ed.). São Paulo, Brasil: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional*. (11ª. ed.). São Paulo, Brasil: Pearson Prentice Hall.
- Rocha, A. G. F. (Org.). (2012). *Planejamento e gestão estratégica*. São Paulo, Brasil: Pearson Education do Brasil.
- Rosa, M. V. F. P. C. & Arnoldi, M. A. G. C. (2006). *A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para a validação dos resultados*. Belo Horizonte, Brasil: Autêntica.
- Rossi, C. A. V. & Slongo, L. A. (1998). Pesquisa de Satisfação de Cliente: o Estado-da-Arte e Proposição de um Método Brasileiro. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, 1, 101-125. Recuperado em <http://www.scielo.br/pdf/rac/v2n1/v2n1a07.pdf>
- Rust, R. T., Zeithaml, V. A. & Lemon, K. N. (2000). *Driving Customer Equity: How Customer Lifetime value is Reshaping Corporate Strategy*. NY: New York: The Free Press.
- Sampieri, R. (2006). *Metodologia de Pesquisa*. (3ª. ed.). São Paulo, Brasil: Mc GrawHill.

- Sanchez, Y. & Cantarero, G. (2003). *MBA para todos – Finanças, Marketing, Estratégia, Criação de empresas e Internet*. (2ª. ed.). Lisboa, Portugal: Dom Quixote.
- Sandhusen, R. L. (2006). *Marketing Básico*. São Paulo, Brasil: Saraiva Educação.
- Sant'Anna, A., Rocha, I. J. & Garcia, L. F. D. (2013). *Propaganda: teoria, técnica e prática*. (8ª. ed.). São Paulo, Brasil: Cengage Learning.
- Santos, A. J. R. (2008). *Gestão Estratégica – conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa, Portugal: Escolar.
- Saravanan, R. & Rao, K. S. P. (2007). Service Quality from the Customer's Perspective: An Empirical Investigation. *Quality Management Journal*, 3, 15-22. Recuperado em <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10686967.2007.11918032>
- Sebrae (2009). Como identificar as expectativas do cliente: Pesquisa e acompanhamento do consumido (para conhecer as expectativas do cliente). *SEBRAE/NA*, 1-3. Recuperado em [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/CC462340D3A52DEB8325758C0063C785/\\$File/NT000400CE.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/CC462340D3A52DEB8325758C0063C785/$File/NT000400CE.pdf)
- Schein, E. H. (2009). *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Schiffman, L. & Kanuk, L. (1995). *Consumer Behavior*. NJ, New Jersey: Prentice Hall.
- Shank, J. K. & Govindarajan, V. (1999). *Gestão Estratégica de Custos: A nova ferramenta para a vantagem competitiva*. Rio de Janeiro, Brasil: Campus.
- Shapiro, B. P. & Sviokla, J. J. (1994). *Mantendo Clientes*. São Paulo, Brasil: Makron Books.
- Shimoyama, C. & Zela, D. R. (2002). Administração de Marketing. Em Mendes, J. T. G. & Silva, C. L. (Orgs.). *Marketing*. Curitiba, Brasil: Edição da Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus - AFESBJ / FAE Business School e da Editora Gazeta do Povo, pp. 1-18. Recuperado em <http://www.elivros-gratis.net/elivros-gratis-marketing-e-vendas.asp>
- Shiguti, W. A. & Shiguti, V. S. C. (2006). *Apostila de Estatística*. Brasília, Brasil. Recuperado em [http://www.inf.ufsc.br/~paulo.s.borges/Download/Apostila5\\_INE5102\\_Quimica.pdf](http://www.inf.ufsc.br/~paulo.s.borges/Download/Apostila5_INE5102_Quimica.pdf)
- Shiraishi, G. (Org). (2012). *Administração de Marketing*. São Paulo, Brasil: Pearson Education do Brasil.

- Silva, C. L. (Eds.). (2002). *Marketing*. Brasil: Gazeta do Povo e FAE.
- Silva, A. H. & Fossá, M. I. T. (2015). Análise de Conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *Qualitas – Revista Electrónica*, 1, 1-14. Recuperado em <http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/2113>
- Silva, V. L. S. & Azevedo, P. F. (Orgs). (2012). *Teoria e Prática de Franchising: Estratégia e Organização de Redes de Franquia*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Silvano, J. M. L. (2011). *Manual de Boas Práticas no Atendimento – Sistema de Gestão de Qualidade*. Bragaça, Portugal: Município de Mirandela. Recuperado em [https://www.cm-mirandela.pt/uploads/writer\\_file/document/80/13717.pdf](https://www.cm-mirandela.pt/uploads/writer_file/document/80/13717.pdf)
- Sirdeshmukh, D., Singh, J. & Sabol, B. (2002). Consumer Trust, Value and Loyalty in Relational Exchanges. *Jornal of Marketing*, 1, 15-37. Recuperado em <https://doi.org/10.1509%2Fjmk.66.1.15.18449>
- Sousa, M. J. & Baptista, C. S. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios Segundo Bolonha*. (5ª. ed.). Lisboa, Portugal: PACTOR.
- Spendolini, J. M. (1993). *Benchmarking*. São Paulo, Brasil: Makron Books.
- Spínola, S. C. & Brandão, N. G. (Coord.) (2015). *Relações Públicas e Comunicação Organizacional: desafios da globalização*. Lisboa, Portugal: Escolar.
- Sterne, J. & Priore, A. (2000). *E-mail Marketing*. NY: New York: John Wiley & Sons.
- Steyn, B. & Puth, G. (2000). *Corporate Communication Strategy. The strategic management process*. Cape Town, South Africa: Heinemann.
- Stone, B. (1992). *Marketing Direto*. (4ª. ed.). São Paulo, Brasil: Nobel.
- Stone, M., Woodcock, N. & Machtynger, L. (2002). *CRM – Marketing de Relacionamento com os Clientes*. (2ª. ed.). São Paulo, Brasil: Futura.
- Szymansky, D. M. & Henard, D. H. (2001). Customer Satisfaction: A Meta-Analysis of the Empirical Evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1, 16-35. Recuperado em Science, <https://doi.org/10.1177/0092070301>

- Swaddling, D. C. & Miller, C. (2001). *Customer Power – How to Grow Sales and Profits in a Customer-Driven Marketplace*. OH: Dublin: Wellington Press.
- Tani, Z. R. (2018). *Atendimento ao Público*. São Paulo, Brasil: Sairaiwa. Recuperado em <https://books.google.co.mz/books?id=c4ywDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-PT#v=onepage&q&f=false>
- Telles, R. (2008). *Clusters e Redes de Negócios*. Curitiba, Brasil: IESDE Brasil S.A.
- Toaldo, A. M. M. & Luce, F. B. (2011). Processo de Estratégia de Marketing – a Criatividade como seu Resultado. *Revista FAE, Curitiba, 2*, 6-19. Recuperado em <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/212>
- Toaldo, A. M. M., Jotz, C. B. & Luce, F. B. (2008). O Papel do Grupo de Trabalho na Formulação e Implementação de Estratégias. *Revista de Gestão USP, São Paulo, 4*, 101-115. Recuperado em <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/108891/000708241.pdf?sequence=1>
- Toledo, G. L. & Moretti, S. L. A. (2016). Valor para o Cliente e Valor do Cliente – Conceitos e Implicações para o Processo de Marketing. *Desenvolvimento em Questão, 35*, 400-419. Recuperado em <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2016.35.400-419>
- Torres, H. (2011). *PME: O plano de Marketing Empresarial*. Porto, Portugal: Afrontamento.
- Tschohl, J. & Franzmeier, S. (1996). *A Satisfação do Cliente – Como alcançar a excelência através do serviço ao cliente*. São Paulo, Brasil: Makron Books.
- Vasconcelos, F. C. & Cyrino, A. B. (2000). Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre a estratégia e a teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas (RAE), 4*, 20-37. Recuperado em <http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n4/v40n4a03.pdf>
- Vavra, T. G. (1993). *Marketing de Relacionamento; como manter a fidelidade de clientes através do marketing de relacionamento*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Vergara, S. C. (2016). *Gestão de Pessoas*. (16<sup>a</sup>. ed.). São Paulo, Brasil: Atlas.
- Voltan, D. (2017). Plano de Marketing. *Revista de Gestão em Foco, 9*, 7-15. Recuperado em [http://unifia.edu.br/revista\\_eletronica/revistas/gestao\\_foco/artigos/ano2017/002\\_artigo\\_de\\_bora\\_voltan.pdf](http://unifia.edu.br/revista_eletronica/revistas/gestao_foco/artigos/ano2017/002_artigo_de_bora_voltan.pdf)

- Watson, H. G. (1994). *Benchmarking Estratégico*. São Paulo, Brasil: Makron Books.
- Wellington, P. (2011). *Atendimento eficaz ao cliente*. São Paulo, Brasil: Clio.
- Westwood, J. (2008). *O Plano de Marketing* (3ª. ed.). São Paulo, Brasil: Makron Books.
- Wierenga, B. & Bruggen, G. V. (2000). *Marketing Management Support Systems: principles, tools and implementation*. Boston, United States of America: Kluwer Academic.
- Wing, M. J. (1998). *Como Falar com seus Clientes - O guia da Arthur Andersen*. (3ª. ed.). Rio de Janeiro, Brasil: Campus.
- Wright, P., Kroll, M. J. & Parnell, J. (2000). *Administração estratégica – Conceitos*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Yong, C. S. (1990). *Banco de Dados – Organização, Sistemas e Administração*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Zanella, A. V. (2003). *Reflexões sobre Pesquisa em Psicologia, Método(s) e alguma Ética*. Porto Alegre, Brasil: ABRAPSO.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. & Gremler, D. D. (2011). *Marketing de Serviços – a empresa como foco no cliente*. (5ª.ed). Porto Alegre, Brasil: Bookman.
- Zendesk (2014). *Habilidades necessárias para o atendimento ao cliente*. São Paulo, Brasil. Recuperado em <https://zen-marketing-pt.s3.amazonaws.com/pt/ebooks/habilidades-atendimento.pdf>
- Zenone, L. C. (2019). *CRM (Customer Relationship Management): Marketing de Relacionamento, Fidelização de Clientes e Pós-Venda*. São Paulo, Brasil: Almedina.
- Zenone, L. C. (2006). *Marketing Social*. São Paulo, Brasil: Thomson Learning.
- Zikmund, W. G. (2006). *Princípios da Pesquisa de Marketing*. São Paulo, Brasil: Thomson Learning.

## **APÊNDICE**

**Entrevista para Gestores de Clientes da Instituição bancária *Alfa***

**Ap1**

216

Sou estudante de doutoramento em Ciências da Comunicação, especialização em Comunicação e Marketing. Na base do tema “*Estudo de Estratégias de Marketing na satisfação de clientes em Instituições Bancárias: uma análise ao Banco Alfa*” gostaria de fazer uma entrevista aos gestores do Banco. Os resultados serão utilizados no meio académico e também poderão servir para a administração do Banco, como fonte de dados para tomadas de decisão na formulação de novas estratégias de marketing na satisfação do cliente.

- a) A quanto tempo está na Instituição bancária?
- b) Como tem sido a evolução da Instituição bancária nos últimos anos?
  1. Como é feita a atracção de clientes no Banco?
  2. Existe uma equipa específica responsável para atrair clientes? Que tipo de treinamento/capacitação a equipa recebe para atrair os clientes?
  3. Qual é o perfil do cliente do Banco?
  4. Que tipo de treinamento/capacitação a equipa recebe para atendimento clientes?
  5. Como o Banco faz gestão de reclamações e sugestões apresentadas pelos clientes?
  6. Que estratégias de retenção de clientes o Banco usa?
  7. Após a atracção do cliente, que acompanhamento o banco faz para conhecer a expectativas do cliente?
  8. Qual é a reacção dos clientes quando o banco faz pesquisa sobre o desempenho dos seus produtos?
  9. O Banco tem um plano de comunicação de marketing? Que análise faz do processo ao colocá-lo em prática?
  10. Quais são as acções de comunicação de marketing usadas pelo Banco para satisfazer seus clientes.
  11. Como os clientes avaliam os serviços oferecidos pelo Banco?
  12. Como o banco faz avaliação da satisfação dos clientes? Com que Frequência?
  13. Como Define estratégia de comunicação que o Banco usa com os clientes?
  14. O que mais o Banco pode fazer para garantir a máxima satisfação de seus clientes?

## Inquérito para Clientes da Instituição bancária Alfa

O Presente questionário tem como objectivo a recolha de dados para conclusão de trabalho de Tese de Doutoramento em Ciências da Comunicação, especialização em Comunicação e Marketing, da Universidade Católica de Moçambique, Faculdade de Educação e Comunicação Solicito a vossa colaboração para desenvolver estudo sobre as Estratégias de Marketing e satisfação de clientes neste inquérito simples e rápido cujo os resultados serão utilizados apenas no âmbito académico e também poderão servir para a administração do Banco, como fonte de dados para tomadas de decisão na formulação de novas estratégias de marketing na satisfação dos clientes.

### I. PERFIL

**Género:** Feminino:  Masculino:

**Idade:** 18 - 24  25 - 34  35 - 44  Mais de 45

**Escolaridade:** Sem estudos:  Secundário:   
Primário:  Universitário:

### II. DADOS DO ESTUDO

#### 2.1 Anos como cliente do Banco:

Menos de 1 ano  Acima de 1 ano  Mais de 2 anos   
Mais de 5 anos  Mais de 10 anos

#### 2.2 Tornou-se cliente do Banco através de:

Abrir conta salário  Dirigir ao Balcão por curiosidade  Um amigo   
Publicidades do Banco  Conquista pelos gestores  Outro: \_\_\_\_\_

#### 2.3 Serviços do Banco que conhece (múltipla escolha):

<b>Dentro do Banco:</b>	<b>Com recurso a Phone Banking:</b>	<b>Internet Banking:</b>
Depósito e levantamento <input type="checkbox"/>	Serviços de alerta <input type="checkbox"/>	Consultar saldo <input type="checkbox"/>
Extrato bancário <input type="checkbox"/>	Transferência de dinheiro <input type="checkbox"/>	Pagamentos <input type="checkbox"/>
Seviços de cartão de débito <input type="checkbox"/>	Pagamento de serviço <input type="checkbox"/>	Transferências <input type="checkbox"/>
Seviços de cartão de crédito <input type="checkbox"/>	Compra de produtos <input type="checkbox"/>	Poupança <input type="checkbox"/>
Seviços de cartão pré pago <input type="checkbox"/>	Linha do Cliente <input type="checkbox"/>	Gestão de cartão de crédito <input type="checkbox"/>
Poupança <input type="checkbox"/>		Extrato <input type="checkbox"/>
Soluções <input type="checkbox"/>		Movimento <input type="checkbox"/>
Seguro <input type="checkbox"/>		

#### 2.3.1 Serviços do Banco que o cliente está mais familiarizado (múltipla escolha):

**Dentro do Banco:**  **Com recurso a Phone Banking:**  **Internet Banking:**

Depósito e levantamento   
Seviços de cartão de débito   
Seviços de cartão de crédito

Serviços de alerta   
Transferência de dinheiro   
Pagamento de serviço

Consultar Saldo   
Pagamentos   
Transferências

### 2.3.2 Para cada operação bancária tem preferência de (múltipla escolha):

Dirigir-se ao Banco       Recorrer à Phone Banking       Recorrer à Internet Banking

### 2.3.3 Motivos da preferência dos serviços (múltipla escolha):

#### Dentro do Banco:

Segurança   
Confiabilidade   
Flexibilidade   
Conforto

#### Com recurso a Phone Banking:

Segurança   
Confiabilidade   
Flexibilidade   
Conforto

#### Internet Banking:

Segurança   
Confiabilidade   
Flexibilidade   
Conforto

### 2.3.4 Quem ensinou a usar os Serviços do Banco (múltipla escolha):

#### Dentro do Banco:

Gestores do Banco   
Publicidades do Banco   
Um amigo

#### Com recurso a Phone Banking:

Gestores do Banco   
Publicidades do Banco   
Um amigo

#### Internet Banking:

Gestores do Banco   
Publicidades do Banco   
Um amigo

No passo seguinte indique seu grau de concordância em relação às seguintes afirmações sobre Banco em estudo. Assinale com "X" na escala de 1 a 5, sendo que os números significam:

1 "Discordo totalmente"	2 "Discordo"	3 "Indiferente"	4 "Concordo"	5 "Concordo Totalmente"
-------------------------	--------------	-----------------	--------------	-------------------------

	III. Colaboradores do Banco	1	2	3	4	5
3.1	Os colaboradores são atenciosos quando o cliente coloca a sua preocupação.					
3.2	Os colaboradores têm um comportamento profissional na interação com o cliente.					
3.3	Os colaboradores resolvem suas preocupações num curto espaço de tempo.					
3.4	Os Colaboradores dominam a qualidade técnica dos serviços do Banco.					
3.5	Os Colaboradores são pacientes ao esclarecerem as dúvidas levantadas pelo cliente.					
3.6	Sente confiança quando é atendido pelos colaboradores do Banco.					

	<b>IV. Serviços Oferecidos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
4.1	Os serviços do Banco corresponde às suas expectativas.					
4.2	Os serviços do Banco corresponde às suas necessidades.					
4.3	O atendimento em todos os canais é flexível.					
4.4	O Banco tem acções para conquistar seus clientes					
4.5	A qualidade dos serviços do Banco justifica o seu preço					
4.6	O Banco estimula o cliente a usar os seus serviços repetidamente					
4.7	No caso do cliente errar no uso dos serviços o Banco contacta-o de imediato					
4.8	As mensagens que o Banco partilha sobre seus serviços é clara.					

	<b>V. Imagem do Banco</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
5.1	O Banco tem boa imagem.					
5.2	O Banco desenvolve questionários para medir a satisfação dos clientes.					
5.3	O Banco dispõe de formulários para o cliente preencher suas reclamações.					
5.4	Está satisfeito com o patrocínio do Banco em eventos.					
5.5	O Banco comunica sobre a existência de novos serviços.					
5.6	O Banco tem estratégias de comunicação para reter seus clientes.					
5.7	Gosta das promoções que o banco faz aos seus clientes.					
5.8	O Banco oferece educação financeira de serviços bancários.					
5.9	Os serviços do banco estão bem melhor agora que antigamente.					
5.10	Os serviços do banco eram bem melhor antigamente que agora.					
5.11	Os serviços do banco precisam melhorar mais.					

	<b>VI. Valor Percebido</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
6.1	O Banco oferece um excelente serviço.					
6.2	Sente-se mais parceiro que cliente do Banco.					
6.3	Está satisfeito com a interacção que o Banco tem consigo.					
6.4	Prefere serviços deste Banco em relação aos outros.					
6.5	Recomenda este Banco aos amigos.					
6.6	O Banco desenvolve acções que demonstra preocupação em reter clientes.					
6.7	O Banco convida seus clientes para participar em actividades.					
6.8	O Banco está no topo das suas preferências.					
6.9	Está satisfeito com o Banco.					
6.10	É capaz de romper definitivamente com o Banco.					

Muito obrigada pela sua participação!

# **ANEXO**

Exma. Sra.  
Vanusa Patricia Bruno de Morais Freitas  
Av. Samora Machel  
Nampula

Ref.: 01/DRH-DFGP/YM/2018

12/Abril/2018

Assunto: Pedido de Autorização para Realização de Investigação

Cara Vanusa Patricia Freitas,

Vimos por este meio acusar a recepção a sua carta de pedido para a realização relativo à uma Tese de Doutoramento em Ciências da Comunicação com o tema "Estudo de estratégias de marketing na satisfação de clientes em instituições bancárias: uma análise ao Millennium Bim" de investigação datada de 20/12/2017, a qual mereceu a nossa mais elevada atenção.

Informamos que o seu pedido foi aprovado, deverá contactar o Dr. Agostinho Carvalho.

Agradecemos o interesse manifestado,

Os nossos melhores cumprimentos,

  
(Direcção de Recursos Humanos)

Mod.02 1038  
BIM - Banco Internacional de Moçambique, S.A. - Sede Rua dos Desportistas, N.º 872/879 - Caixa Postal 865 - Maputo - Tel: + 258 21 351 500  
Capital Social: 4.500.000.000.MT - N.U.T.: 40001383 - N.º matriculada na CREL de Maputo: 6614  
www.millenniumbim.co.mz  
21 350035

Mod.02 1038  
BIM - Banco Internacional de Moçambique, S.A. - Sede Rua dos Desportistas, N.º 872/879 - Caixa Postal 865 - Maputo - Tel: + 258 21 351 500  
Capital Social: 4.500.000.000.MT - N.U.T.: 40001383 - N.º matriculada na CREL de Maputo: 6614  
www.millenniumbim.co.mz  
21 350035