

O MARKETING INTERNO E A QUALIDADE DO SERVIÇO
PRESTADO PELO BACK-OFFICE AO FRONT-OFFICE COMO
FACTOR DETERMINANTE DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE
EXTERNO

Tânia Vanessa dos Santos Jordão Simões Oliveira

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão de Empresas

Orientador:
Doutor Bráulio Alturas, Professor Auxiliar
ISCTE-IUL

Abril 2010

“Colocaremos a instrução, a educação e a cultura prioritariamente ao serviço das largas massas (...) para reconquistar a nossa personalidade moçambicana, para fazer ressurgir a nossa cultura e para criar uma nova mentalidade, uma nova sociedade. A tarefa prioritária na educação será a de estabelecer um combate enérgico contra o analfabetismo.”

Samora Machel (Canal de Moçambique, 1974)

Agradecimentos

Desde o início do mestrado, contei com a confiança e o apoio de inúmeras pessoas. Sem aqueles contributos, esta investigação não teria sido possível.

Ao Professor Doutor Bráulio Alexandre Barreira Alturas, orientador da presente dissertação, pela disponibilidade e simpatia manifestada durante toda a prossecução do projecto, bem como pelas sugestões, críticas e incentivos ao longo da sua elaboração. Acima de tudo, obrigada por me ter acompanhado nesta jornada e por estimular o meu interesse pelo conhecimento e pela vida académica.

Ao Professor Doutor João Ruas por partilhar comigo todo o processo de elaboração do projecto de pesquisa, pelo enorme interesse e disposição em colaborar sempre que solicitada a sua ajuda.

Ao Professor Doutor Raul Laureano pela partilha do saber e as valiosas contribuições para o trabalho.

Aos meus colegas da rede comercial prime que prescindiram de algum do seu precioso tempo para responder ao questionário e aos responsáveis organizacionais que autorizaram a realização do estudo, o meu muito obrigada.

Ao Dr. Pedro Xara-Brasil pela tolerância, amizade e por acreditar no meu profissionalismo.

Aos funcionários do CEPPA pelo profissionalismo e atenção demonstrada ao longo do mestrado em relação aos meus pedidos.

Aos meus Pais pelo apoio, força e motivação, que me proporcionaram os alicerces necessários para a elaboração deste trabalho.

Ao meu marido pela amizade, amor e carinho, que me ajudou a transpor os momentos difíceis.

Aos meus Avós e à minha Tia Nita, que sempre acreditaram e me impulsionaram para a concretização deste objectivo.

Por fim, gostaria de expressar a minha gratidão às minhas amigas, Michele Vieira, Natasha Lage e Raquel Nobre, pelo companheirismo e amizade que tiveram para comigo ao longo de todo o mestrado.

O meu profundo e sentido agradecimento a todas as pessoas que contribuíram para a concretização desta dissertação, estimulando-me intelectual e emocionalmente.

Resumo

O aumento da competitividade entre as instituições financeiras Moçambicanas tem levado as mesmas a dedicarem bastante atenção à qualidade dos serviços prestados ao cliente. Porém, a concentração da Administração, no delineamento de objectivos estratégicos e concretização de planos comerciais arrojados, deixa, muitas vezes, para segundo plano a qualidade que deve estar presente nos serviços prestados internamente, entre áreas, ou seja, na relação cliente-fornecedor interno. O presente trabalho discute uma disciplina emergente no contexto organizacional, o Marketing Interno e pretende-se com a adopção deste conceito, melhorar a qualidade do serviço prestado pelo *Back-Office* ao *Front-Office* da rede comercial prime do Millennium bim, considerando esta relação como sendo um factor determinante da satisfação do cliente externo. Para tal foram realizados dois questionários, um a 331 clientes com contas domiciliadas nos balcões prime da cidade de Maputo e outro aos 91 colaboradores destes balcões, tendo-se posteriormente analisado os dados obtidos. Apesar da literatura indicar que a satisfação dos clientes internos influencia positivamente a satisfação dos clientes externos, os resultados indicam que há uma relação inversa entre a satisfação dos clientes internos e a satisfação dos clientes externos.

Palavras-chaves: Marketing Interno, Comunicação Interna, Marketing de Serviços, Qualidade dos Serviços, *Back-Office*, *Front-Office*, Cliente, Satisfação do Cliente, Serviços Bancários.

Classificação: M31 - Marketing e G21 – Bancos.

Abstract

The increase of competitiveness amongst Mozambican financial institutions has led them to dedicate a considerable degree of attention to the quality of the services provided to the client. However, the focus of the Administration in defining strategic objectives and realizing bold commercial plans, often delegates the quality of internal services, between departments, namely the client-internal provider relations to the background. The present work discusses an emerging subject in the organizational context, Internal Marketing and the adoption of this concept aims to improve the quality of the service offered by the Back-Office to the Front-Office of Millennium bim's prime commercial network, by considering this relationship as a determining factor in the satisfaction of the external client. Hence, two questionnaires were conducted; one to 331 clients with accounts in the prime branches of the city of Maputo and the other to the 91 personnel at those branches, and the collected data was analyzed. Although the literature confirms that the satisfaction of the internal clients influences positively the satisfaction of the external clients, the results show an inverse relation between the satisfaction of the internal clients and the satisfaction of the external clients.

Key Words: *Internal Marketing; Internal Communication; Services Marketing; Services Quality; Back-Office, Front-Office, Client, Client Satisfaction, Banking Services.*

Classification: *M31 - Marketing and G21 – Banks.*

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	iii
Abstract	iv
Índice	v
Índice de Tabelas	viii
Índice de Figuras	ix
1 Introdução	1
1.1 <i>Enquadramento</i>	1
1.2 <i>Motivação</i>	1
1.3 <i>Formulação do Problema</i>	5
1.4 <i>Metodologia e Estratégia da Investigação</i>	5
1.5 <i>Estrutura da Dissertação</i>	5
2 Revisão da Literatura	7
2.1 <i>Marketing Interno</i>	7
2.1.1 <i>Abordagem Histórica do Marketing Interno</i>	7
2.1.2 <i>Conceitos e objectivos</i>	7
2.1.3 <i>Compreender o Marketing Interno através dos objectivos e ferramentas de Marketing</i>	9
2.1.4 <i>Gestão de relacionamento dos colaboradores e criação de valor</i>	10
2.2 <i>Marketing Interno Mix</i>	12
2.3 <i>Comunicação Interna</i>	13
2.3.1 <i>A relação entre Comunicação Interna e Gestão de Recursos Humanos</i>	17
2.4 <i>Produtos e Serviços</i>	18
2.4.1 <i>Conceito de Produto</i>	18
2.4.2 <i>Classificação de Produtos</i>	19
2.4.3 <i>O Conceito de Serviço</i>	20
2.4.4 <i>O “continuum bem-serviço”</i>	23
2.4.5 <i>Tipos de Serviços</i>	25
2.4.6 <i>Dimensões de serviço orientadas para o marketing</i>	26
2.4.7 <i>Dimensões do serviço orientadas para as operações</i>	29
2.4.8 <i>Classificação de Serviços</i>	31

2.4.9	<i>Clientes Internos e Serviços Internos</i>	33
2.4.10	<i>Qualidade dos Serviços</i>	36
2.4.11	<i>Como medir a qualidade</i>	38
2.4.11.1	Escala SERVQUAL	38
2.4.11.2	Escala SERVPERF	43
2.4.11.3	BSQ - Qualidade dos Serviços Bancários.....	46
2.4.11.4	Modelo INTSERVQUAL	47
2.5	<i>Satisfação</i>	50
2.5.1	<i>Conceito de Satisfação</i>	50
2.5.2	<i>Os modelos de satisfação</i>	56
2.5.3	<i>Modelos de medição da satisfação</i>	62
2.5.3.1	A matriz da importância x desempenho	62
2.5.3.2	O Modelo de Kano da Qualidade Atractiva e Obrigatória	63
2.6	<i>Caracterização do Millennium bim</i>	68
2.6.1	<i>Meio Envolvente: A Economia de Moçambique</i>	68
2.6.1.1	Crescimento Económico, Produção e Preços.....	68
2.6.2	<i>História do Millennium bim</i>	68
2.6.3	<i>Quotas de mercado</i>	69
2.6.4	<i>Volume de activos</i>	70
2.6.5	<i>Número de Balcões</i>	70
2.6.6	<i>Número de Colaboradores</i>	71
3	Quadro Conceptual	72
3.1	<i>Objectivos do Estudo</i>	72
3.1.1	<i>Objectivo Geral</i>	72
3.1.2	<i>Objectivos específicos</i>	72
3.2	<i>Pergunta e Hipóteses</i>	72
3.3	<i>Metodologia</i>	73
3.3.1	<i>Opções Metodológicas</i>	73
3.3.2	<i>Estudo Exploratório</i>	74
3.4	<i>Operacionalização</i>	75
3.4.1	<i>Universo e Amostra</i>	75
3.4.2	<i>Recolha de dados</i>	77
3.4.3	<i>Medida das Variáveis e Construção dos Questionários</i>	78
4	Resultados Obtidos	85
4.1	<i>Análise Descritiva dos Dados</i>	85
4.2	<i>Análise Correlacional e Factorial</i>	103

5	Conclusões e Trabalhos Futuros	108
5.1	<i>Conclusões.....</i>	<i>108</i>
5.2	<i>Limitações ao Estudo.....</i>	<i>113</i>
5.3	<i>Trabalhos Futuros.....</i>	<i>114</i>
6	Bibliografia	116
7	Anexos	129
7.1	<i>Questionário aplicado aos clientes externos.....</i>	<i>130</i>
7.2	<i>Questionário aplicado aos clientes internos</i>	<i>133</i>
7.3	<i>Guião da entrevista realizada aos responsáveis dos balcões prime de Maputo....</i>	<i>135</i>
8	Acerca do Autor.....	138

Índice de Tabelas

Tabela 1: Definições de Marketing Interno	12
Tabela 2: Diferenças entre Serviços e Bens Físicos	19
Tabela 3: Classificação de serviços na perspectiva de vários autores	32
Tabela 4: Número de clientes por balcão prime em Fevereiro de 2010.....	71
Tabela 5: Definição da amostra dos clientes dos balcões prime da cidade de Maputo.....	76
Tabela 6: Número de colaboradores por função dos balcões prime da cidade de Maputo.	77
Tabela 7: Escalão etário	85
Tabela 8: Área de Actividade	86
Tabela 9: Avaliação do serviço prestado pelo Millennium bim.....	86
Tabela 10: Medição dos itens da satisfação.....	87
Tabela 11: Tempo de resposta	88
Tabela 12: Qualidade da prestação de serviços do gestor de conta.....	89
Tabela 13: Frequência do contacto por parte do gestor de cliente	90
Tabela 14: Regularidade com que o cliente gostaria de ser contactado.....	90
Tabela 15: Frequência com que o gestor de cliente retorna a chamada telefónica.....	91
Tabela 16: Frequência com que o cliente encontra alguém que substitua o seu gestor de cliente.....	91
Tabela 17: Aspectos a melhorar na atitude do gestor de cliente	92
Tabela 18: Valores que os clientes mais valorizam na relação com o Millennium bim	93
Tabela 19: Itens que mais desagradam os clientes na relação com o Millennium bim.....	94
Tabela 20: Produtos/serviços que os clientes consideram importantes e que não são oferecidos pelo Millennium bim	95
Tabela 21: Indicação de ocorrência de problemas na relação entre o cliente e o Millennium bim	96
Tabela 22: Indicação por parte do cliente do tipo de problema ocorrido na relação com o Millennium bim	96
Tabela 23: Estabelecimento de contacto por parte do cliente para resolução do problema	97
Tabela 24: Resposta ao problema	97
Tabela 25: Número de dias que passaram desde que foi apresentado o problema.....	98
Tabela 26: Avaliação da satisfação com a forma como foi tratado o problema.....	98
Tabela 27: Indicação dos Bancos da concorrência com que o cliente trabalha.....	99
Tabela 28: Indicação do Banco da concorrência com que o cliente tem maior envolvimento.....	99
Tabela 29: Medição do serviço do banco da concorrência com que o cliente tem maior envolvimento financeiro	100
Tabela 30: Indicação do Millennium bim como o banco com que o cliente tem maior envolvimento financeiro	101
Tabela 31: Outras observações	101
Tabela 32: Estatística descritiva das respostas dos clientes internos.....	102
Tabela 33: Correlações lineares de Pearson entre a satisfação global dos clientes externos e os seus títulos temáticos.....	103
Tabela 34: Estatísticas descritivas da satisfação global dos clientes externos	104
Tabela 35: Comunalidades	105
Tabela 36: Correlações lineares de Pearson entre a satisfação global dos clientes internos e os seus factores explicativos	105
Tabela 37: Correlações entre as médias da satisfação por balcão e por cliente.	106
Tabela 38: Satisfação por amostra e por balcão.....	106

Índice de Figuras

Figura 1: “Continnum Bem-Serviço”	25
Figura 2: O instrumento SERVQUAL	40
Figura 3: Modelo de Análise do <i>Gap</i> da Qualidade	42
Figura 4: Modelo da qualidade dos serviços internos (INTSERVQUAL) - Principais factores contributivos para o <i>Gap</i> 3.....	48
Figura 5: Modelo INTSERVQUAL.....	49
Figura 6: Modelo de confirmação de expectativas.....	60
Figura 7: Processo de confirmação de expectativas.....	61
Figura 8: Matriz da importância x desempenho.....	63
Figura 9: Representação gráfica do modelo de Kano (1984).....	64
Figura 10: Questionário do modelo de Kano.....	65
Figura 11: Gráfico de classificação dos atributos do modelo de Kano adaptado por Tontini.....	67

1 Introdução

1.1 Enquadramento

A ausência de estratégias ao nível da Comunicação Interna, a inexistência, em determinadas situações, de canais que possibilitem um fluir e acompanhamento eficaz dos processos e das acções, a não consciencialização, por parte dos colaboradores, da premissa “o colaborador é um cliente interno”, provoca i) atraso nas respostas entre departamentos e, conseqüentemente, na prestação do serviço ao cliente externo, ii) falta de informação entre departamentos e iii) total desconhecimento das políticas e métodos de trabalho dos vários departamentos. Tudo isto, para além de impossibilitar, ou travar, a relação cliente-fornecedor interno, descredibiliza a qualidade dos serviços prestados ao cliente externo. Por isso, o Millennium bim deve implementar uma estratégia de Marketing Interno que permita supervisionar a qualidade dos serviços fornecidos pelo *Back-Office* ao *Front-Office* que têm impacto no serviço prestado ao cliente externo e que são determinantes para a sua satisfação e para construir um sistema de Comunicação Interna eficaz.

1.2 Motivação

O Marketing Interno é uma área recente que emergiu da literatura de Marketing de Serviços. Desde os anos 80 do século XX que se têm registado colaborações na área do âmbito teórico e empírico, contudo, a partir do ano 2003 a literatura sobre o tema tornou-se escassa e de cunho puramente comercial, perdendo, de certa forma, credibilidade. Actualmente existem alguns trabalhos acerca de como o Marketing Interno funciona na prática mas as dúvidas relacionadas com a sua implementação e definição fragilizam a sua legitimidade.

Há oito razões principais que justificam a realização da presente investigação. Estas são as seguintes:

- a) O mercado actual conduz as organizações à necessidade de actualização constante da sua actuação devido às transformações de carácter político, económico, social, tecnológico e geo-estratégico, levando estas a executarem as suas actividades de modo mais activo, interagindo com o meio. Neste contexto de globalização, no qual estas transformações ajudam a explicar as novas tendências de consumo e a mudança de

comportamento dos clientes, intensifica-se a competição. Os clientes estão cada vez mais conscientes do seu poder decisivo na escolha de produtos/serviços, capaz de influenciar o destino e transformação de muitas empresas. Portanto, o mercado mudou e a carteira de clientes tornou-se o activo mas precioso das organizações, motivo pelo qual a lealdade/fidelização dos clientes passou a ser um elemento cada vez mais importante na gestão das organizações. O conceito de Marketing Interno é suportado pela teoria de que o cliente interno deve estar motivado, orientado para o cliente e para o mercado utilizando as ferramentas do marketing externo. Desta forma, a organização estará apta a manter um diálogo com os clientes externos e personalizar o serviço que satisfaça as suas exigências, permitindo obter uma vantagem competitiva.

- b) As grandes transformações na sociedade contemporânea impuseram à comunicação e ao relacionamento com os públicos um papel relevante no contexto estratégico das organizações. Apesar de ser cada vez mais percebida e valorizada pelos gestores como uma ferramenta estratégica do negócio, a Comunicação Interna é ainda a vertente pobre da comunicação institucional, e que beneficia de um menor orçamento anual. A ideia de que os recursos humanos são um parceiro fundamental para o alcance dos objectivos e implementação da estratégia do negócio, tem ganho corpo no discurso das organizações. No entanto, o que se vê na prática, são acções isoladas de Comunicação Interna e pouquíssimas iniciativas realmente estratégicas e eficazes de comunicação voltadas para o cliente interno.
- c) O *Front-Office* deve ser o mercado alvo de uma estratégia de Marketing Interno. Quando uma organização interioriza a filosofia que o *Front-Office* é o ‘interface’ entre a organização e o cliente, aumentará, com certeza, a fidelização dos seus clientes e conquistará novos. As organizações nacionais, particularmente as do sector financeiro, têm constatado a necessidade e importância do seu *Front-Office*, principalmente a importância de gerir a relação com os clientes. A crescente exigência dos clientes, consequência de mudanças comportamentais, tem desafiado muitas empresas, particularmente os departamentos comerciais. A permanência de uma empresa no mercado depende de uma sinergia entre todos os colaboradores, de uma cadeia de valor definida, mas sobretudo de um *Front-Office* altamente qualificada e focada para:

- o produto/serviço e o seu valor,

- surpreender o cliente,
 - lidar com as objecções e restrições dos clientes e
 - identificar e atender as suas necessidades e os seus desejos. O *Front-Office* deve e tem que conhecer as técnicas e ferramentas de vendas, para que consiga responder aos constantes desafios colocados pelo Marketing e pelo mercado. Com uma linha de frente audaciosa, perspicaz e capaz, a empresa estará sempre à frente da concorrência e oferecerá um serviço de excelência.
- d) É evidente a crescente importância do sector de serviços na economia nacional e internacional. No entanto, a qualidade dos serviços, apesar de representar um factor de competitividade, nem sempre é tratada, pelas organizações, como um item estratégico. Se existe, muitas vezes, ausência de atenção na qualidade da prestação dos serviços ao cliente externo, existe ainda maior descuido no que concerne à qualidade dos serviços internos, isto é, qualidade dos serviços prestados entre diferentes áreas. Os vários departamentos de uma empresa interagem entre si como fornecedores e clientes de serviços internos e para que esta rede de relações atinja um objectivo comum, o objectivo da organização, dependerá da qualidade destes serviços. Apesar do pessoal do *Front-Office* constituir um mercado alvo para o Marketing Interno, os restantes colaboradores/departamentos precisam também de ser um alvo do Marketing Interno já que o *Front-Office* depende do *Back-Office* para exercer as suas funções. Apesar de muitos departamentos não estabelecerem contacto directo com o cliente externo, as suas acções comprometem o serviço final prestado. O *Front-Office* e o *Back-Office* são duas áreas de natural conflito e todas as organizações se deparam com este problema. O *Back-Office* é pressionada para processar e trabalhar de acordo com as normas, níveis de serviço e métodos de trabalho e o *Front-Office* é pressionado pelo factor tempo que pode comprometer a relação Banco versus Cliente.
- e) Considerando que as organizações actuam numa esfera de mudança constante, têm que ser flexíveis o suficiente para que assim se possam adaptar. Na era da livre circulação de bens e pessoas, na era em que a informação flui e inunda a sociedade, a única forma de garantir a sobrevivência de uma empresa do sector financeiro não é pela diferenciação do produto mas pela capacidade de resposta aos desafios. Para isso,

as organizações devem instaurar processos flexíveis e capazes de responder à realidade melhor do que a concorrência. A cultura organizacional deve estar orientada para o mercado, motivo pelo qual, nos últimos anos, os recursos humanos ganharam um peso especial nas organizações, porque são estes que constroem, estabelecem e mantêm as relações internas e com o exterior. Actualmente, as organizações que não investem nos clientes internos, na sua formação e motivação, correm o risco de deteriorar a qualidade dos serviços prestada ao cliente externo. As organizações atravessam uma fase em que ganham competitividade não por saber fazer, mas por fazer diferente e melhor.

- f) Em Moçambique, o Millennium bim é pioneiro na segmentação/ encarteiramento dos seus clientes Prime. Para um cliente aceder ao serviço personalizado, precisa de ter, no mínimo, um património financeiro de USD 7.500. Os balcões prime, vocacionados para a classe média-alta, têm a obrigação de oferecer serviços diferenciados aos seus clientes. Os edifícios/balcões são pensados apenas para este segmento e o cliente deve beneficiar da exclusividade de um gestor que está a par de todas as questões da sua vida financeira. O gestor deve ter uma disponibilidade fora do comum para resolver problemas e não deve fazer o cliente perder tempo com propostas desajustadas. Para que os objectivos do conceito Prime se concretizem, é necessário contar com um *Front-Office* formado e motivado e com uma organização flexível que se adapte às mudanças do macro e micro ambiente e que actue rapidamente quando as circunstâncias assim o exigem.
- g) A ideia do investimento interno, visa, paralelamente, melhorar a imagem externa da empresa no seu todo, contribuindo para satisfazer as necessidades de ambas as partes: clientes externos e internos.
- h) As mudanças nos bancos de retalho aumentaram a competição e o Marketing Interno é já uma questão de sobrevivência. As alterações ocorridas no sector financeiro moçambicano desde 2007 levaram com que muitas instituições financeiras denotassem a importância da qualidade dos serviços prestados para o alcance de uma vantagem competitiva. Considerando que o líder de mercado é sempre o primeiro a perder quota quando a competição aumenta, o Millennium bim é assim pressionado a aumentar os níveis de serviço e a monitorar a qualidade.

1.3 Formulação do Problema

A ausência de estratégias ao nível da Comunicação Interna, a inexistência, em determinadas situações, de canais que possibilitem um fluir e acompanhamento eficaz dos processos e das acções, a não consciencialização, por parte dos colaboradores, da premissa “o colaborador é um cliente interno”, produz um impacto na prestação de serviços ao cliente externo.

Neste contexto, o problema a ser investigado poderá ser formulado como abaixo se indica:

“Qual o impacto que tem a relação entre o cliente-fornecedor interno (Front-Office versus Back-Office) no aumento da satisfação do cliente externo.”

1.4 Metodologia e Estratégia da Investigação

Qualquer projecto de investigação é iniciado pela definição dos objectivos e da metodologia de investigação (Moutinho *et al.*, 1998). Após a revisão da literatura a metodologia de abordagem foi definida em duas fases:

- Fase exploratória, no decorrer da qual foram realizadas entrevistas semi-estruturadas a uma amostra constituída por sete responsáveis dos balcões prime.
- Fase quantitativa, baseada na aplicação de um questionário desenvolvido a partir da revisão da literatura e das entrevistas realizadas na fase anterior.

Os dados obtidos dos questionários, que serão dados fenomenológicos, serão tratados informaticamente recorrendo ao programa de tratamento estatístico *SPSS* (STATISTICAL PACKAGE for the SOCIAL Science), na versão 16.0. Para sistematizar e realçar a informação fornecida pelos dados utilizar-se-ão técnicas de Estatística Descritiva.

1.5 Estrutura da Dissertação

Na presente dissertação foi realizada uma revisão da literatura, a partir da qual, e após a realização de um estudo exploratório, se definiram duas hipóteses que serão validadas recorrendo a um estudo empírico. A revisão da literatura apresentada no capítulo seguinte aborda a história e a definição do conceito de Marketing Interno e de Comunicação Interna. Abarca também o conceito e classificação de produtos e serviços e de clientes internos e

serviços internos. O conceito e apresentação de modelos de medição de qualidade de serviços e de satisfação é também abordado no capítulo da revisão da literatura, assim como a análise do Millennium bim e da envolvente económica moçambicana, sendo este conjunto de análises de carácter essencial para realizar o enquadramento teórico do presente estudo empírico.

O relatório que suporta a dissertação é composto por quatro partes. A **primeira** (capítulo 1) compreende a identificação da natureza do trabalho, ou sejam os objectivos da investigação e a descrição do método utilizado; a **segunda** (capítulo 2) contém a revisão da literatura, dando uma visão global da disciplina de Marketing Interno, do conceito de produtos e serviços, qualidade de serviços, satisfação e uma descrição do Millennium bim; a **terceira** (capítulo 3) descreve o quadro conceptual e o trabalho empírico e analítico desenvolvido; a **quarta** parte (capítulo 4) compreende os resultados obtidos e a quinta e última (capítulo 5) as conclusões e hipóteses de investigação futura.

2 Revisão da Literatura

2.1 Marketing Interno

2.1.1 Abordagem Histórica do Marketing Interno

O termo “Marketing Interno” emergiu da literatura de Marketing de Serviços (Gilmore & Carson, 1995) em 1980, como um conceito que procurava desenvolver empregados com uma consciência voltada para o cliente e colocar a qualidade dos serviços como um imperativo organizacional (Papasolomou-Doukakis, 2003).

Ainda não existe uma definição de Marketing Interno universalmente aceita ou nem mesmo uma única noção unificada do que significa Marketing Interno (Foreman & Woodruffe, 1991; Rafiq & Ahmed, 1993). O Marketing Interno não é reconhecido pelos seus praticantes (Sargent & Saadia, 1998) e não há um acordo sobre o seu propósito estratégico ou o seu enquadramento conceptual (Ballantyne, 2003).

2.1.2 Conceitos e objectivos

O capital humano é hoje, para as organizações, um meio para atingir uma vantagem competitiva num mercado mutável e agressivo e é por isso que se verifica uma tendência para os responsáveis das organizações, denotarem a importância dos colaboradores, afirmando que estes são os seus principais clientes. Barnes, Bradley, Fox e Morris (2004) sugeriram que o marketing estava, tradicionalmente, focado nos clientes externos mas num passado recente enfatizou-se a necessidade de compreender os clientes internos e as suas relações com a organização e com os clientes externos. Na procura de criar relações internas orientadas para o cliente externo, surgiu o Marketing Interno como uma ferramenta que procura motivar, capacitar e manter os colaboradores informados sobre as políticas e objectivos da organização, isto é, desenvolver esforços para que os colaboradores de determinada organização se sintam envolvidos na cultura organizacional. Desde que Berry (1981) advogou que se deveriam tratar os colaboradores da banca de retalho como clientes internos, passou este a ser o princípio orientador para o Marketing Interno no Marketing de Serviços e em outros contextos.

O Marketing Interno vem assim despertar o conceito de cliente interno/ mercado interno, procurando desenvolver nos colaboradores, uma cultura organizacional orientada para a importância do cliente e dos serviços prestados a este. Grönroos (2000) defende fortemente que, sem relações internas funcionais, as relações externas não podem desenvolver-se com sucesso. O Marketing Interno foca-se na criação de relações internas eficazes entre os colaboradores de todos os níveis hierárquicos da organização, permitindo o fluir da informação de forma a satisfazer as necessidades dos clientes internos e por consequência, dos clientes externos. Na procura incessante da eficiência organizacional, as organizações procuram fluxos de Comunicação Interna eficientes e eficazes e o Marketing Interno procura satisfazer esta necessidade. Brum (1998) afirma que o Marketing Interno serve para disciplinar a Direcção de uma organização para determinadas atitudes de aproximação com o funcionário. Dunne e Barnes (2000) defenderam que “uma iniciativa de Marketing Interno bem sucedida servirá ambos [valorizará os interesses da], a organização e o colaborador” (Dunne & Barnes, 2000: 196). O Marketing Interno procurará “transformar toda a organização em uma entidade focada no cliente” (Dunne & Barnes, 2000: 190).

Depois de analisadas as várias visões de investigadores e os trabalhos publicados nos últimos 28 anos sobre a área em estudo e considerando as definições de Marketing Interno apresentadas no quadro 1, verifica-se que se podem agrupar as várias definições/visões do Marketing Interno, em quatro perspectivas (Longbottom *et al.*, 2006):

- i. Orientação para o Marketing;
- ii. Adopção de abordagens de Marketing;
- iii. Gestão do relacionamento com os empregados; e
- iv. Criação de Valor.

Rafiq e Ahmed publicaram em 2000 um estudo que levava à observação de três fases relativas ao desenvolvimento teórico do Marketing Interno:

- i. A fase da satisfação do empregado;
- ii. A fase da orientação para o cliente; e
- iii. A fase da implementação da estratégia e gestão da mudança.

De acordo com Rafiq e Ahmed (2000) a primeira fase surge no final dos anos setenta e desperta o conceito de cliente interno e a importância da motivação e sua satisfação como factor preponderante para a satisfação dos clientes externos. A segunda etapa caracteriza-se pela tentativa de despertar nos colaboradores, através das ferramentas de Marketing, uma cultura de mercado orientada para a qualidade dos serviços prestados ao cliente externo, ressaltando a importância da qualidade das relações entre o *Back-Office* e o *Front-Office*. Na terceira etapa, o conceito de Marketing Interno é visto como um meio para implementar estratégias empresariais, gerindo as expectativas e desempenho dos colaboradores, levando-os ao cumprimento dos objectivos organizacionais.

Para o estudo em causa, foram agrupadas as várias definições de Marketing Interno em dois grupos:

1º Grupo – são apresentadas algumas perspectivas relativas ao conceito de Marketing Interno que procuram compreender o mesmo através dos objectivos e ferramentas de Marketing.

2º Grupo – são apresentadas algumas perspectivas que procuram definir o Marketing Interno como uma ferramenta que gere o relacionamento dos colaboradores, procurando a sua motivação, satisfação e comprometimento organizacional, com o objectivo de criar valor para os clientes internos e externos.

2.1.3 Compreender o Marketing Interno através dos objectivos e ferramentas de Marketing

O Marketing foi visto, durante muito tempo, como uma disciplina dirigida, unicamente, ao mercado externo, não havendo lugar para o Marketing Interno nas empresas. O aumento da concorrência pela fidelização e conquista de novos clientes têm levado as organizações a transpor a essência do Marketing para dentro das suas estruturas. Grönroos (1990) propôs que o Marketing Interno deve procurar motivar os empregados para uma mentalidade focada nos serviços e orientada para o cliente através de uma aproximação ao conceito de Marketing, onde uma variedade de actividades são usadas internamente de uma forma activa e coordenada. O Marketing Interno pode então, ser definido como uma filosofia de gestão que envolve o uso interno e planeado de técnicas de marketing (Ahmed & Rafiq, 1995) e que, através das mesmas, procura motivar os colaboradores, na procura de implementar estratégias

empresariais orientadas para o cliente externo (Ahmed & Rafiq, 2002). Parasuraman, Zeithaml, Valarie e Berry (1991), por exemplo, apresentam a ideia que, não existe apenas uma ligação entre a satisfação dos empregados e a satisfação dos clientes, mas também que os empregados são clientes internos da organização. Assim, o Marketing Interno é “ver os empregados como clientes internos da organização e ver as funções como produtos internos que satisfazem as necessidades e desejos desses clientes internos, abordando, simultaneamente, os objectivos da organização.” (Berry & Parasuraman, 1991: 272). Segundo esta vertente de definições em que se comparam as funções do Marketing Interno às do Marketing, pode-se estabelecer a comparação entre produtos e funções (Berry & Parasuraman, 1991), sendo que, uma das tarefas do Marketing Interno é procurar melhorar o desempenho de uma determinada função (produto). O Marketing Interno pode assim ser visto como um conjunto de acções de marketing dirigidas aos colaboradores das organizações que sejam lucrativas ou não-lucrativas (Bekin, 2004), com vista a atrair os colaboradores qualificados através das funções (produtos) que satisfazem as suas necessidades e desejos (Berry & Parasuraman, 1991).

2.1.4 Gestão de relacionamento dos colaboradores e criação de valor

Ainda num passado recente, e adoptando uma perspectiva de marketing de relacionamento, Ballantyne, Christopher e Payne (1995) procuraram legitimar o Marketing Interno, não através dos seus métodos mas do seu propósito, isto é, direccionar o empenho dos colaboradores e o trabalho de equipa para resolver problemas e procurar oportunidades. Para Ballantyne, Christopher e Payne (1995) “o Marketing Interno é qualquer forma de marketing dentro da organização que procura focar a atenção dos colaboradores nas actividades internas que precisam de ser alteradas por forma a melhorar o seu desempenho no mercado externo” (Ballantyne *et al.*, 1995: 15).

De acordo com esta vertente de conceitos, o Marketing Interno procura i) satisfazer os colaboradores para que estes melhorem o seu desempenho e ii) criar valor, tanto para os clientes internos, como para os clientes externos. O Marketing Interno, sendo essencial para o sucesso do marketing de serviços, deve procurar atrair, desenvolver, motivar e reter os colaboradores qualificados, isto é, aqueles que prestam um serviço de qualidade (Berry & Parasuraman, 2000) e providenciar benefícios nos produtos e serviços, superiores aos da concorrência (criar valor) (Piercy, 2002).

Dunne e Barnes (2000) observaram que o Marketing Interno, em princípio, deve abordar duas questões: Ele deve procurar criar valor nas relações laborais, através da satisfação dos colaboradores e deve preocupar-se com a qualidade e eficiência dos serviços internos. O Marketing Interno é um processo através do qual se cria valor, de uma forma rentável, para os clientes internos e externos (Varey & Lewis, 1999). Segundo Šimberová (2007): “Existem duas perspectivas diferentes através das quais o Marketing Interno pode ser visto: ele pode ser conceptualizado através dos benefícios (valor) que transmite aos colaboradores, ou como um conjunto de benefícios que providencia à empresa” (Šimberová, 2007: 472).

Para Ballantyne (2003) o Marketing Interno é definido como uma estratégia de desenvolvimento de relacionamentos com o objectivo de renovar o conhecimento, o Marketing Interno procura desenvolver estratégias de relacionamento com o objectivo de renovar o conhecimento dos colaboradores, isto é, o Marketing Interno ao basear-se na experiência, conhecimento e ideias dos colaboradores, leva a que possam surgir novas directrizes inovadoras, processos e procedimentos, que podem ser alterados (novo conhecimento) de forma a melhorar o desempenho no mercado. Contudo, dificilmente isto ocorrerá se não for colocada em prática uma política de renovação do conhecimento.

Esta visão do Marketing Interno foi também defendida por Varey e Lewis (1999) quando definiram: "O Marketing Interno é a gestão de relacionamentos e de conhecimentos exigidos para a nova organização" (Varey & Lewis, 1999: 941).

O Marketing Interno consiste num conjunto de métodos e técnicas de gestão que tem como objectivo direccionar os recursos humanos de determinada organização a adoptarem uma atitude voluntária, espontânea e orientada para a qualidade do desenvolvimento de um produto, ou prestação de um serviço. Esta atitude, se levada a cabo pelos colaboradores, levará a organização a alcançar altos, consistentes e estáveis níveis de qualidade quer internamente, quer externamente.

Para o presente trabalho adoptou-se a definição de Marketing Interno de Costa (2006):

Caracteriza-se como processo gerencial, cíclico, continuado e em direção [sic] a um determinado propósito da organização, que é integrado aos demais processos da empresa, funcionando, dessa maneira, como um catalisador à consecução de metas. Seu objetivo [sic] principal é promover a motivação das pessoas por seu trabalho

obtendo seu comprometimento com os objetivos [sic] estratégicos da empresa. Trata-se, então, de uma forma mais pragmática de ver o papel do Marketing Interno, uma vez que os colaboradores mais comprometidos poderão apresentar maior produtividade e, por consequência [sic], a empresa conseguir melhores lucros e resultados (Costa, 2006: 1).

Contudo foram encontradas outras definições, conforme se pode observar na Tabela 1.

ORIGEM	DEFINIÇÃO
Cowell (1984)	O Marketing Interno foi proposto como uma aproximação de gestão que habilita e motiva todos os membros da organização a examinar o seu próprio papel e a adoptar uma consciência de cliente e uma orientação para o serviço, sejam os colaboradores dos serviços do “front-line” ou dos serviços de suporte, “back-office”.
Baker (1984)	O Marketing Interno é uma aproximação à gestão de serviços por meio de esforços direccionados à contratação, treinamento, motivação, comunicação e retenção de empregados adequados e orientados para o serviço.
Lewis (1991)	O Marketing Interno é parte integrante dos programas de atendimento ao cliente no sector de serviços financeiros.
Woodruffe (1995)	Tratar os colaboradores e clientes com igual importância através de programas proactivos a fim de alcançar os objectivos organizacionais.
Kelemen & Pappasolomou-Doukakis (2004)	Marketing Interno é uma iniciativa de gestão que vê relações internas e estruturas dentro da organização a serem governadas pela mesma lógica que preside sobre os mercados externos.

Tabela 1: Definições de Marketing Interno

2.2 Marketing Interno Mix

Assim como foram propostos por Perreault, Jr. e McCarthy (2004) os 4 Ps (Produto, Preço, Ponto de Distribuição e Promoção) que compõem o Marketing Mix, Inkotte (2000: 108) propõe 4 Cs para formular a estratégia de Marketing Interno: Companhia ou Organização, Custos, Coordenadores e Comunicação:

Assim, como se pode observar, para o Marketing Interno, o Produto corresponde à Companhia ou empresa; o Preço tem o seu equivalente em Custos; os Pontos de distribuição são os Coordenadores do Marketing Interno, enquanto que a Promoção está associada à Comunicação.

Inkotte (2000), baseou-se nos conceitos do marketing para procurar explicar o Mix do Marketing Interno, considerando que:

- O Produto, que procura satisfazer as necessidades e desejos do consumidor, passa a ser a Companhia ou Organização, isto é, a organização deve procurar responder às expectativas do cliente interno, motivando-o e visando o seu bem estar;
- O Preço, que determina o valor de venda do produto, é substituído pelo elemento Custos, que traduz o investimento da empresa com o seu capital humano (remuneração, formação, benefícios, entre outros);
- A Praça ou canais de distribuição, equivale, no Marketing Interno Mix, aos Coordenadores, isto é, são as pessoas responsáveis por divulgar a cultura e todas as informações relativas o Marketing Interno;
- A Promoção, que tem como objectivo divulgar o produto ao mercado, significa, Comunicação, que procura abranger diversas actividades de recolha e divulgação de informações internas.

É de referir que, quando Inkotte (2000) propôs os 4 Cs, teve em conta que:

- Dentro do termo Companhia ou Organização estão incluídas as empresas, instituições, organizações governamentais e não governamentais;
- Relativamente aos Coordenadores, todos, dentro de uma empresa, podem assumir esse papel, sejam cargos de chefia intermediária, líderes de opinião ou qualquer outro indivíduo que voluntária ou involuntariamente dissemine a nova cultura da organização;
- Os Custos são investimentos que a organização tem com os seus colaboradores, incentivando a sua satisfação e crescimento pessoal e profissional;
- A Comunicação Interna pode e deve utilizar todos os instrumentos do Marketing Mix, isto é, relações públicas, publicidade, força de vendas, marketing directo, entre outros, para atrair, estimular, informar e aproximar-se dos colaboradores.

2.3 Comunicação Interna

A Comunicação Interna ou comunicação entre colaboradores é hoje uma necessidade dentro das organizações. A importância que a gestão dá à comunicação externa deve ser a

mesma em relação à comunicação dirigida à audiência interna de determinada organização (Wright, 1995). Segundo Barreto em entrevista à *Marketeer*, “é através da Comunicação Interna que se consegue envolver as pessoas com os objectivos” (*Marketeer*, 2008: 38).

Segundo Argenti (1996) desde que as organizações contemporâneas “se tornaram mais focadas em reter uma força de trabalho feliz com troca de valores e diferentes origens demográficas, elas tiveram que pensar mais seriamente como é que comunicam com os empregados” (Argenti, 1996: 80).

“Os profissionais de comunicação têm que reconhecer a importância de integrar a mensagem interna com aquelas mensagens comunicadas externamente” (Dolphin, 2005: 185).

As comunicações internas podem ser definidas como transacções entre indivíduos e grupos dentro das organizações a vários níveis e em diferentes áreas de especialização (Frank & Brownell, 1989).

Kalla (2005) define comunicações internas como “todas as comunicações formais e informais que têm lugar internamente a todos os níveis da organização” (Kalla, 2005: 304).

Enquanto Orsini (2000) define-as como “varias formas utilizadas pelas pessoas para comunicarem umas com as outras dentro da organização” (Orsini, 2000: 31).

A Comunicação Interna é definida como aquela voltada para o público interno da organização e um dos seus objectivos, de acordo com Torquato (2002), é informá-lo, persuadi-lo e envolvê-lo.

A Comunicação Interna faz uso de redes - formais e informais - e de fluxos - ascendentes, descendentes, horizontais e diagonais. A rede informal do processo comunicacional, interdependente da comunicação formal e de cunho administrativo, faz uso de uma comunicação fluida, isto é, mais rápida, e que se baseia nas relações sociais entre os funcionários, que procuram, neste formato comunicacional, a velocidade nas respostas para as suas dúvidas e anseios (Kunsch, 2003; Torquato, 1986).

Os meios descendentes e ascendentes orientam a comunicação organizacional, logo, conduzem-na, respectivamente, no sentido “topo da pirâmide à base da pirâmide” e no sentido oposto. Somam-se a estes, os meios horizontal e diagonal, os quais ocorrem no mesmo nível

ou em posições semelhantes e entre o superior e o subordinado de diferentes áreas, respectivamente (Torquato, 2002).

A Comunicação Interna, é apontada entre a maioria dos investigadores brasileiros, como o principal instrumento de Marketing Interno.

O papel da Comunicação Interna é “construir e alimentar as relações dos empregados, estabelecendo confiança, providenciando informação atempada e fiável e desta forma contribuindo para a motivação geral, particularmente em tempos de mudança ou stress” (Dolphin, 2005: 171).

Spitzer e Swider (2003) sugeriram que as comunicações internas devem seguir três objectivos básicos (Spitzer & Spitzer, 2003: 70-71):

- i. a informação que é comunicada à audiência de colaboradores é compreendida e aceite pela audiência com respeito pelo conteúdo, intenção, relevância e mérito da mensagem.
- ii. os objectivos da comunicação, com ênfase em motivar, dirigir, informar, ou levar à participação dos empregados é alcançada pela maioria dos empregados
- iii. o resultado final de incentivar o dialogo interno é alcançar a melhoria de um ou mais dos componentes fundamentais para o sucesso da organização: qualidade do produto, vendas, lucro, desempenho e satisfação da força de trabalho e por último, satisfação do consumidor.

Segundo Argenti (1998: 201), os objectivos da Comunicação Interna, de acordo com a sua importância, são:

- i. criar o sentimento que os empregados são um importante activo para a organização;
- ii. melhorar a moral e a boa vontade entre os empregados e a gerência;
- iii. informar os empregados sobre as mudanças internas;
- iv. explicar os planos de compensação e de benefícios;
- v. aumentar o conhecimento dos empregados em relação à organização e aos seus produtos, organização, ética, cultura e ambiente externo;

- vi. mudar o comportamento dos empregados no sentido de se tornarem mais produtivos, orientados para a qualidade e empreendedores;
- vii. aumentar a compreensão dos empregados relativamente a questões de saúde/sociais ou outras que os possam afectar;
- viii. encorajar a participação dos empregados nas actividades da comunidade.

As actividades ou responsabilidades da Comunicação Interna são numerosas, tais como: planear e executar comunicações internas efectivas, proteger e patrocinar a cultura organizacional desejada, assegurar que o departamento de Recursos Humanos continue a desempenhar um papel de suporte; dar poder aos empregados e aumentar as relações internas e a aprendizagem (Dalton & Croft, 2003).

Na prática, a Comunicação Interna pode estar sobre a alçada do departamento de Recursos Humanos, Marketing ou até do Presidente da Comissão Executiva ou de determinado Administrador dada a sua importância e especificidade. Segundo Sousa em entrevista à Marketeer, “a Comunicação Interna está dispersa, desde os RH, ao marketing, passando pelo departamento comercial ou informático” (Marketeer, 2008: 34). Sousa, em entrevista à Marketeer, defende que a comunicação deve ser um instrumento de negócio e ajudá-lo a desenvolver a cultura da organização (Marketeer, 2008).

Para Costa, em entrevista à Marketeer, ao invés de se discutir quem deve ter o pelouro da Comunicação Interna, é importante ver qual o administrador que a detém, e aí, medir a sua importância dentro da organização (Marketeer, 2008). Segundo Costa, em entrevista à Marketeer, “só existe uma comunicação: a que consiste em falar numa só voz para dentro e para fora. Depois, é potenciar ao máximo os canais disponíveis” (Marketeer, 2008: 34).

De acordo com Florêncio em entrevista à Marketeer, apesar de a Comunicação Interna poder estar alocada a vários departamentos, encontra-se, na maior parte dos casos, no departamento de Comunicação ou de Recursos Humanos (Marketeer, 2008).

Para Barreto, em entrevista à Marketeer, a Comunicação Interna pode estar sobre a alçada da comunicação externa mas sobre o apoio dos Recursos Humanos (Marketeer, 2008).

O tipo e o tamanho da organização, a cultura organizacional, o tipo de gestão aplicada, os recursos financeiros, os colaboradores, o que a organização espera ou procura de determinada

função, ou a volatilidade do ambiente de negócios, pode decidir em que departamento ficará a Comunicação Interna (Kitchen, 1997; Buffington, 2004).

Para o presente trabalho adoptou-se a definição de Mattos (2001), que define a Comunicação Interna como uma ferramenta para a informação, satisfação e motivação do cliente interno.

2.3.1 A relação entre Comunicação Interna e Gestão de Recursos Humanos

Existem três perspectivas no que diz respeito à relação entre a Comunicação Interna e a gestão de Recursos Humanos.

A primeira perspectiva vê a Comunicação Interna como responsabilidade do departamento de Recursos Humanos, e não do Marketing ou da Administração, devido i) à enorme relação que existe entre o comportamento e os resultados do negócio, ii) à liderança, isto é, bons líderes devem ser bons comunicadores e iii) ao desenvolvimento de “uma forma integrada de ver as pessoas” (Anonymous, 2002).

Uma das razões porque as organizações posicionam a Comunicação Interna sobre a alçada dos Recursos Humanos, é porque pensam que o departamento de Recursos Humanos “tem o melhor conhecimento do que a comunidade dentro da organização precisa e quer” (Buffington, 2004: 34).

Sims (1994) concorda com esta visão, quando diz que é responsabilidade do departamento de Recursos Humanos assegurar que o processo de comunicação está a funcionar na perfeição e que a função de gestão dos Recursos Humanos deve ser implementar processos de comunicação dentro da organização.

Outra perspectiva, é a de Farrant (2003), que diz que “as comunicações internas contemporâneas trabalham no sentido de ganhar a participação das pessoas e o seu envolvimento na prossecução dos objectivos da organização” (Farrant, 2003: 14). Esta é claramente a missão dos Recursos Humanos.

Segundo Argenti (1998), mais do que tudo, a comunicação é a chave para tornar os colaboradores mais produtivos. Muitos investigadores da área de Recursos Humanos,

defendem que esse é o grande objectivo dos Recursos Humanos. (Wright, *et al.*, 1994; Boxall & Purcell, 2000; Khandekar & Sharma, 2005).

Segundo Dolphin (2005), a gestão de Recursos Humanos e as capacidades de comunicação, são importantes porque devem ser levadas em consideração como uma vantagem estratégica.

Algumas actividades da Comunicação Interna devem ser levadas a cabo pelo departamento de Recursos Humanos (Argenti, 1996), “a comunicação por si só e a estratégia de como comunicar essas ideias deve ter origem em especialistas em comunicação que exercem a função de comunicação dentro da organização.”

Segundo Argenti (1998), a Comunicação Interna deve deixar de ser um problema para o departamento de Recursos Humanos e deve passar a ser uma oportunidade para que todos trabalhem para o bem de toda a organização.

A ideia de uma colaboração estratégica é defendida por Buffington (2004), quando afirmou que quem dirige um departamento de Recursos Humanos tem que “dirigir o planeamento e a substância do que deverá ser libertado, mas, o departamento de comunicação deve garantir que o estilo da linguagem é apropriado para a audiência e decidir o meio que será usado para fazer chegar essa informação” (Buffington, 2004: 34).

Segundo Argenti (1998), o ideal seria que os departamentos de comunicação corporativa e de recursos humanos tivessem alguém encarregue da comunicação aos colaboradores.

2.4 Produtos e Serviços

2.4.1 Conceito de Produto

Um produto não tem que ser algo tangível, como é do entendimento da maioria das pessoas. “De uma forma geral, um produto é qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo, incluindo bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informação e ideias” (Kotler & Keller, 2009: 358). O produto é o resultado de um processo (Juran, 1990) e um processo presume a existência de um sistema. Os economistas definem produtos como sendo bens e serviços. Assim a palavra "produto" é um termo genérico para definir qualquer coisa que se produza, sejam bens ou serviços. Kotler (1991), defende um ponto de vista idêntico

quando afirma que "produto é realmente um serviço embalado para satisfazer um desejo" (Kotler, 1991: 506). Levitt (1990), argumenta que os produtos podem ser tangíveis, intangíveis, e ao mesmo tempo, combinações de ambas as coisas. Apesar destes conceitos não serem transparentes quanto ao que distingue produto de serviço, Grönroos (1995) encontrou diferenças entre bens e serviços, as quais podem ser visualizadas na Tabela 2.

Bens Físicos	Serviços
Tangível	Intangível
Homogéneo	Heterogéneo
Produção e distribuição separadas do consumo	Produção, distribuição e consumo são processos simultâneos
Uma coisa	Uma actividade ou processo
Valor principal produzido em fábricas	Valor principal produzido nas interações entre o comprador e o vendedor
Os clientes normalmente não participam no processo de produção	Os clientes participam na produção
Pode ser mantido em stock	Não pode ser mantido em stock
Transferência de propriedade	Não transfere propriedade

Tabela 2: Diferenças entre Serviços e Bens Físicos.

Fonte: Grönroos (1995: 38)

2.4.2 Classificação de Produtos

Segundo Kotler e Keller (2009), os produtos podem ser classificados na base da durabilidade e tangibilidade (Kotler & Keller, 2009: 359-340):

- Bens não duráveis são bens tangíveis normalmente consumidos em uma ou varias utilizações, como a cerveja ou sopa. Porque estes bens são comprados frequentemente, a estratégia apropriada é disponibilizá-los em várias localidades, cobrando apenas uma pequena margem acima do preço, e publicita-los fortemente para induzir a sua experimentação e levar a uma preferência pelo mesmo.
- Bens duráveis são bens tangíveis que normalmente sobrevivem a varias utilizações: frigoríficos, equipamentos diversos e roupas. Os bens duráveis exigem, normalmente, um maior esforço de venda pessoal e serviço pós-venda, originando uma margem mais elevada e exigindo mais garantias de venda.
- Serviços são intangíveis, inseparáveis, variáveis e produtos perecíveis. Como resultado, eles normalmente exigem maior controlo de qualidade, credibilidade no

fornecimento e adaptabilidade. Como exemplos incluem-se os cabeleireiros, aconselhamento legal e trabalhos de reparação e manutenção.

2.4.3 O Conceito de Serviço

Actualmente o sector de serviços desempenha um papel fundamental na economia mundial e a sua importância é facilmente verificada através do seu aporte no Produto Interno Bruto (PIB), na geração de empregos e pelos benefícios gerados ao sector industrial, oferecendo um diferencial competitivo para muitas empresas, sendo um suporte às actividades de produção e um meio para atingir lucros (Gianesi & Corrêa, 1994).

Estabelecer um conceito para “serviço” tem-se revelado um desafio, ao considerá-lo como contraponto do conceito de bem, assim, nesta perspectiva, considera-se que um “bem puro” é qualquer objecto físico apropriável e transferível entre unidades económicas, cujo consumo é precedido por quatro fases e três estádios (Vieira, 2000):

1ª. Fase – Concepção	Ideia
2ª. Fase – Desenvolvimento	Intervenção Tecnológica
3ª. Fase – Produção	Intervenção Tecnológica
4ª. Fase – Venda	Comercialização

Por sua vez, no “serviço puro” a sequência das fases acima descritas, inverte-se, partindo da 4ª. Fase, isto é, tomando esta fase como sendo a primeira e terminado na prestação e consumo simultâneos. Assim, facilmente se constata que existe uma infinidade de produtos que não são bens nem serviços puros, mas essencialmente, uma combinação variada de elementos tangíveis e intangíveis, descrevendo os serviços como acções ou desempenhos (Berry, 1980).

Devido à grande variedade de actividades inseridas no sector de serviços, definir serviços torna-se complexo e ainda mais difícil é fazer uma distinção entre “serviços puros” e “bens puros”, pois a aquisição de um produto geralmente está acompanhada de algum serviço e a compra de um serviço, na maioria dos casos, está associada a bens físicos (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2000). Portanto, a dicotomia “serviços versus bens” carece de sentido, dada a existência de uma interdependência entre ambos os termos e o facto de se apoiarem

mutuamente, desta forma a existência de bens é necessária à oferta de serviços, como também é necessário existirem serviços para se poder oferecer bens (Cook *et al.*, 1999). Segundo Bateson e Hoffman (2001), um “bem puro” é aquele que, depois de adquirido pelo cliente, é por ele transportado e consumido, enquanto que um serviço “puro” é o benefício oferecido ao cliente que não está relacionado com bens físicos, portanto, não pode ser consumido ou usado. Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), “um serviço consiste em um pacote de benefícios implícitos e explícitos, prestado dentro de instalações de suporte e utilizando-se de bens facilitadores” (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2000: 43).

Na definição anterior, os benefícios implícitos são aqueles que o cliente visualiza e que constituem as características extrínsecas do serviço, enquanto que os benefícios explícitos estão relacionados com as características intrínsecas ou essenciais do serviço. As instalações de suporte representam os estabelecimentos onde é prestado o serviço e os bens facilitadores constituem os itens ou bens físicos envolvidos na prestação do serviço.

Existem duas aproximações ao conceito de serviço, susceptíveis de conter a sua essência segundo Lovelock (2001):

- Um serviço é uma acção ou desempenho oferecido por uma parte a outra, embora o processo possa conduzir a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e, normalmente, não resulta na propriedade de nenhum dos factores de produção.
- Os serviços constituem actividades económicas que criam valor e fornecem benefícios aos clientes em lugares e tempos específicos, como resultado de um processo de troca. (Lovelock, 2001: 2)

Em síntese, definir serviço como algo que pode ser comprado e consumido, mas que não pode cair aos nossos pés (Gummesson, 1987).

De acordo com Ramaswamy (1996), o serviço pode ser entendido como, “as transacções de negócios que acontecem entre um provedor (prestador do serviço) e um receptor (cliente) a fim de produzir um resultado que satisfaça o cliente.” (Ramaswamy, 1996: 3)

Esta definição tem um carácter abrangente, pois aplica-se tanto para empresas de produção como para empresas de serviços.

Grönroos (1995) apresenta outra definição interessante:

O serviço é uma atividade [sic] ou uma série de atividades [sic] de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações [sic] entre clientes e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s) (Grönroos, 1995: 36).

Kotler (1991) define serviço como “qualquer acto ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que é essencialmente intangível e não resulta na propriedade de nada. A sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico” (Kotler, 1991: 455).

Algumas das definições acima apresentadas consideram que os serviços podem estar ou não associados a bens físicos como parte da oferta de uma empresa ao mercado. Kotler e Keller (2009) classificam as ofertas de mercado, em termos de serviços, em cinco categorias:

- 1) Um bem puro e tangível: nenhum serviço acompanha o produto.
- 2) Um bem tangível acompanhado de serviços: a oferta consiste num bem tangível e um ou mais serviços adicionais para satisfazer outras necessidades dos clientes.
- 3) Híbrido: a oferta deste serviço consiste em serviços e bens, ambos oferecidos em proporções iguais.
- 4) Um serviço principal acompanhado de bens e serviços secundários: a oferta é constituída por um serviço principal que exige outros serviços adicionais e/ou bens de apoio.
- 5) Um serviço puro: o benefício oferecido consiste em apenas um serviço.

Estes pesquisadores evidenciam a importância das interações/transacções que ocorrem entre o prestador de serviços e o cliente para a definição do serviço. As interações normalmente identificam o serviço prestado por uma empresa e são fundamentais para a qualidade percebida pelo cliente.

Algumas características importantes que diferenciam os serviços dos produtos são (Gianesi & Corrêa, 1994):

- Os serviços são intangíveis: são experiências que o cliente vivencia. Essa intangibilidade dificulta a avaliação e a qualidade do serviço por parte dos gestores.
- Necessitam da presença do cliente para a sua prestação: o cliente é o elemento que inicia a operação e muitas vezes decide quando e como deve realizar-se.
- A produção e o consumo de serviços são simultâneos: geralmente não há uma etapa intermediária entre a produção de um serviço e o seu consumo por parte de um cliente. Como consequência, não é possível fazer-se stock de serviços e isto dificulta o uso eficiente da capacidade produtiva do prestador do serviço.

Considerando o grau de complexidade envolvido na definição do conceito “serviço” porque este assume vários significados, percorrendo uma linha escalonada que vai desde o conceito de serviço pessoal até ao serviço como “bem”, com perspectiva de alargamento do seu alcance (Grönroos, 2000). E para este último efeito de alargamento, considera-se o exemplo de um equipamento, que é um bem físico, mas a manipulação e por sua vez, o uso do mesmo por parte do cliente, pode ser considerado como um serviço, assim, tem-se reforçado a tendência para a transformação de *product-business* em *service-business* (Grönroos, 2000).

Tomando como exemplo o sector financeiro, existe um conjunto de actividades de natureza administrativa, tais como a emissão de extractos bancários e de borderaux, que não são mais do que serviços prestados a clientes, mas que muitas vezes não são considerados objectivamente como serviços, mas como acções “desprezíveis” ou, no mínimo, ignorados pelos seus destinatários (Grönroos, 2000).

2.4.4 O “continnum bem-serviço”

Na prática, os produtos têm associados serviços com o objectivo de se diferenciarem na oferta de um mercado competitivo, por outro lado, têm incorporados, na sua prestação, bens em diferentes graus. Os bens têm sempre algum tipo de serviço incorporado, assim como alguns serviços têm uma quantidade razoável de bens incorporados. Assim, definem-se bens ou serviços em função da predominância de um no outro. Por norma, os serviços são actividades de natureza intangível que, regra geral mas não necessariamente, se geram nas interacções que se produzem entre o cliente e os colaboradores e os recursos materiais de determinada organização.

A ideia de que os produtos contêm elementos de bens e de serviços em diferentes graus, denomina-se de “*continuum de bens e serviços*”: Por um lado estariam os produtos sem qualquer tipo de serviço agregado aos mesmos e por outro lado estariam os serviços puros, sem qualquer tipo de bem agregado. De acordo com o modelo molecular de desenvolvimento e gestão dos serviços, considera-se válida a metodologia de análise baseada no “*continuum bem-serviço*”, ao considerar os elementos tangíveis e intangíveis presentes no serviço, assim como ao classificá-los em função do peso relativo de cada uma das duas dimensões no seu conteúdo (Shostack, 1977), com o objectivo de enfatizar o carácter heterogéneo dos serviços e apresentar um conceito de serviço gradualista, relativamente à sua característica de intangibilidade. Os vários níveis (diferentes graus) da característica de intangibilidade podem ser apresentados conforme a figura seguinte, com a componente de serviços a assumir um peso relativo mais elevado não só no conjunto das actividades económicas e empresariais, como no binómio produto/serviço apresentado no mercado (Shostack, 1977).

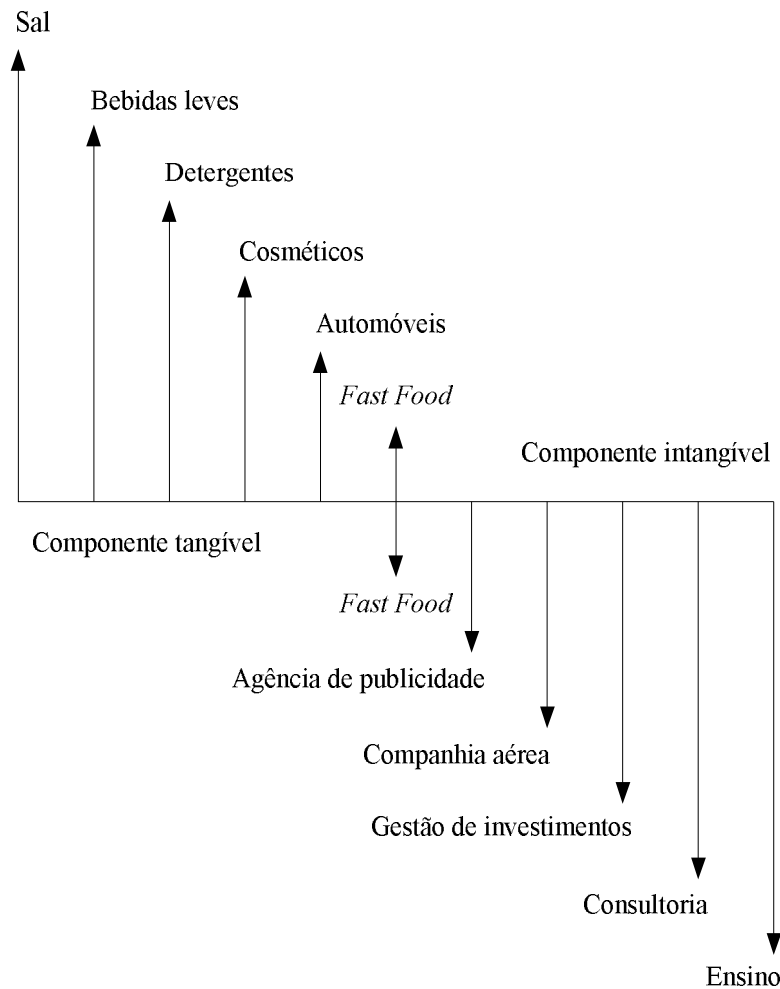


Figura 1: “Continnum Bem-Serviço”

Fonte: Shostack, 1977.

2.4.5 Tipos de Serviços

À medida que o mercado oferece cada vez mais produtos e serviços, aumentando o nível de concorrência entre as organizações, torna-se necessário e inevitável a distinção dos serviços existentes. Os serviços ou existem por si só, ou para dar suporte ou para servir de complemento a um produto.

Devido a esta variedade de oferta em termo de produtos e serviços, surge a necessidade de se realizarem algumas distinções entre os serviços que permitem a sua generalização seguindo uma tipologia (Kotler, 1991).

A diversidade do sector de serviços dificulta o estabelecimento de estratégias de gestão e políticas de marketing de forma generalizada. Os atributos e características particulares

sugerem a segmentação destas actividades e a inclusão do cliente como um agente participante no processo de prestação de um serviço (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2000).

Os sistemas que permitem classificar os serviços são ferramentas que facilitam a segmentação dos mercados. Estes sistemas devem reflectir os atributos segmentados permitindo às organizações posicionar os seus serviços e com isso ganhar uma vantagem competitiva. Através do conhecimento das características particulares de cada tipo de serviço, as organizações podem diferenciar-se dos seus concorrentes, aumentar a satisfação e lealdade dos mesmos e, na maioria dos casos, reduzir o custo dos esforços totais do serviço, oferecendo aquilo que é esperado ou valorizado pelos clientes (Boyt & Harvey, 1997).

Segundo Cook, Goh e Chung (1999), os esquemas de classificação permitem a compreensão das características diferenciadoras das organizações prestadores de serviços e facilitam o desenvolvimento de estratégias e directrizes para o marketing de serviços.

Os termos de classificação, taxonomia e tipologia de serviços são amplamente utilizadas na literatura de marketing de serviços referindo-se à segmentação das actividades de serviços em função das suas características diferenciadoras. Vários tipos de serviços têm sido propostos na literatura de serviços, mas não existe um consenso, entre os investigadores, para a adopção de uma delas. A literatura de marketing de serviços não dispõe de uma estrutura de classificação que apresente uma adequada aplicação prática e que se adapte às descobertas actuais sobre a qualidade de serviços (Evrard & Rodrigues, 1995).

Segundo Cook, Goh e Chung (1999), o tipo de serviços deve considerar tanto as dimensões associadas com o produto (uma combinação de elementos tangíveis e intangíveis) como as associadas ao processo de entrega do produto. As primeiras são orientadas para o marketing e as dimensões relacionadas com o processo são orientadas para as operações. A seguir são descritas as principais dimensões que afectam a gestão de marketing e das operações e que formam parte dos principais tipos de serviços encontradas na literatura.

2.4.6 Dimensões de serviço orientadas para o marketing

As dimensões orientadas para o marketing mais importantes incluem: a tangibilidade, a diferenciação, o objecto de transformação, o tipo de cliente e o compromisso (Cook *et al.*, 1999).

Tangibilidade

Esta é uma das principais dimensões utilizada nas pesquisas relacionadas com a tipologia de serviços (e.g., Shostack, 1977; Lovelock, 1983). Esta dimensão permite definir se a oferta se aproxima mais de um serviço “puro” ou de um produto “puro” (Gianesi & Corrêa, 1994). Segundo Kotler e Armstrong (1994), a tangibilidade mede o grau no qual um produto pode ser identificado através dos sentidos antes de sua aquisição.

Diferenciação

O grau de diferenciação refere-se à extensão na qual o serviço oferecido por uma organização possui características únicas em relação aos serviços dos concorrentes. Utilizando a diferenciação como dimensão podem-se fazer distinções entre diversas actividades de serviços que pertencem ao mesmo grupo (Cook *et al.*, 1999).

Objecto de transformação

O objecto de transformação refere-se ao material processado ou ao receptor directo do serviço. Desta forma, o serviço pode ser destinado a pessoas (cliente) ou coisas.

De acordo com Lovelock (1983), os serviços poderão ser distinguidos em sete categorias diferentes. Essas categorias poderão ser descritas da seguinte forma:

Produtos de consumo tangível, com uma alta e inseparável componente de serviço.

Exemplo: restaurantes, serviços de fornecimento de água, gás e electricidade.

Serviços de aluguer (*rental e leasing*) para bens individuais: o cliente tem o uso exclusivo do bem mas não detém a posse legal do mesmo durante o período de aluguer.

Exemplo: os automóveis, imóveis e equipamentos.

Serviços nos quais o cliente adquire o direito de partilhar uma instalação física ou sistema cuja propriedade pertence a outro, ou participa num acontecimento subsidiado por outrem.

Exemplo: hotéis, serviços postais e telefónicos, transportes públicos, espectáculos, museus.

Serviços profissionais dirigidos ao cliente individual, nos quais o *input* chave consiste nas capacidades humanas, embora estas sejam praticados em instalações.

Exemplo: serviços médicos, dentistas, tradutores, bombeiros.

Serviços dirigidos não aos utilizadores mas a bens por eles possuídos.

Exemplo: jardinagem, limpeza de casas, lavandaria, parques de estacionamento de automóveis, estações de serviço.

Serviços sem um impacto imediato mas dirigidos para a protecção e gestão dos bens possuídos pelo cliente.

Exemplo: consultoria em questões legais, gestão de títulos e de fundos, banca, polícia e segurança.

Conjunto de serviços envolvendo um pacote quer de serviços de carácter profissional, quer de instalações.

Exemplo: inscrição e participação de um aluno num curso universitário, participação numa excursão turística envolvendo viagens, hotéis e restaurantes.

Tipo de cliente

Foram considerados, para a categorização de serviços, os clientes individuais e os institucionais. Os primeiros referem-se a pessoas físicas e os segundos a indústrias. Ambos possuem características e necessidades diferentes e a importância de sua distinção radica em determinar o melhor pacote de serviços a oferecer a cada tipo e que satisfaça as suas necessidades, em relação à quantidade e à sofisticação da oferta. Autores como Rathmell (1974), Lovelock (1980) e Kotler (1983) incluem esta dimensão dentro de suas classificações de serviços (Cook *et al.*, 1999).

Compromisso

Segundo Cook, Goh e Chung (1999), o compromisso está relacionado com o poder negocial do cliente. O compromisso de um cliente em relação a determinado provedor de um serviço será maior se i) existir somente esse provedor, ii) há interesse pela marca desse provedor, iii) existe lealdade por parte do cliente.

2.4.7 Dimensões do serviço orientadas para as operações

Estas dimensões estão focadas para o factor humano e o seu envolvimento/participação na prestação de um serviço, isto é, dão ênfase às pessoas ou a equipamentos do processo, ao grau de contacto com o cliente, à intensidade da mão-de-obra, ao envolvimento do cliente, ao julgamento do funcionário e ao processo de produção.

Ênfase dada a pessoas ou a equipamentos

Os serviços podem ser classificados segundo a ênfase dada, durante a execução do serviço, a máquinas ou equipamentos (e.g., lavagem automática de carros) ou a pessoas (e.g., lavagem de janelas, serviços de contabilidade e auditoria) (Kotler, 1998).

Os serviços baseados em pessoas geralmente são mais flexíveis, mais difíceis de controlar e sujeitos a maior variabilidade e incertezas do que os serviços baseados em equipamentos. Estes últimos são mais adequados à padronização (Gianesi & Corrêa, 1994).

Grau de contacto com o cliente

Esta dimensão está relacionada com a duração da presença física do cliente no processo de prestação de um serviço.

A intensidade do contacto estabelecido entre o cliente e o prestador de serviços, estende-se desde o ponto em que se estabelece um elevado contacto até um ponto de baixo ou escasso contacto. Esta faixa de contacto pode gerar quatro categorias de serviços: (1) serviços puros (e.g., centros de beleza e serviços pessoais) representam o nível de maior contacto, (2) serviços mistos (e.g., correio) correspondem a um nível de menor contacto, (3) quase produção (e.g., agências bancárias) e (4) produção (e.g., montadoras de carros) com o nível mínimo de contacto com o cliente (Cook *et al.*, 1999).

Segundo Gianesi e Corrêa (1994), as operações envolvidas na prestação de um serviço de alto contacto, também chamadas de *Front-Office*, são mais incertas, variáveis e mais difíceis de controlar, enquanto que as operações de baixo contacto, ou *Back-Office*, são mais previsíveis e padronizadas e podem ser comparadas com as actividades de produção.

Intensidade de trabalho

A intensidade de trabalho ou a mão-de-obra é uma dimensão utilizada por vários investigadores da área (e.g., Kotler, 1983; Schmenner, 1986) para classificar serviços. Esta dimensão avalia a proporção entre o custo de trabalho requerido pelo serviço e o custo de capital necessário e estende-se desde um ponto de baixa intensidade de trabalho até um ponto de elevada intensidade (Cook *et al.*, 1999).

Grau de envolvimento do cliente

O grau de envolvimento do cliente refere-se ao nível de interacção do cliente com o sistema de prestação do serviço e o grau em que ele pode afectar esse processo (Cook *et al.*, 1999). Portanto, esta dimensão avalia a participação do cliente como recurso no processo produtivo e o grau de personalização do serviço.

Segundo esta dimensão, os serviços podem ser classificados dentro de uma faixa que tem como extremos o serviço total (o servidor executa todas as actividades) e o auto-serviço ou *self-service* (quase todas as actividades são executadas pelo cliente). Um alto nível de interacção do cliente com o prestador do serviço implica um elevado grau de contacto, mas o inverso não é necessariamente verdadeiro (Gianesi & Corrêa, 1994).

Grau de julgamento pessoal dos funcionários

Segundo Gianesi e Corrêa (1994), o grau de julgamento é a extensão na qual o pessoal de contacto com o cliente influencia a natureza do serviço oferecido, procurando satisfazer necessidades e expectativas específicas dos clientes. Serviços onde existe um alto grau de julgamento dos funcionários são processos que oferecem mais personalização aos clientes.

Processo de produção

Dilworth (1983) utiliza esta dimensão para classificar serviços. O autor divide os processos de produção em duas fases, processos concluídos e não concluídos. Os processos não concluídos incluem as operações de transformação para produzir bens intangíveis e são divididos em:

- Projecto (e.g., desenvolvimento de um software, projectos de pesquisa);
- Serviço adaptado (e.g., concerto de automóveis); e
- Serviço *standard* (e.g., comida rápida, correio).

2.4.8 Classificação de Serviços

Existem vários tipos de serviços e todos diferem entre si. É importante que se analise a diversidade de serviços existentes pois, em algumas situações, o serviço também se pode considerar um bem tangível, como anteriormente visto. Nestes casos, o cliente é a ligação entre o prestador do serviço e o sistema de produção.

A importância da qualidade e o tipo do serviço, os recursos a utilizar, sejam humanos ou materiais, bem como a forma de dirigir/ controlar o processo de prestação do serviço, podem variar dependendo da natureza do serviço e da relação entre o prestador do serviço e o cliente.

Na tabela apresentada foram recolhidas perspectivas de vários autores em relação à classificação que um serviço pode ter.

AUTOR	CLASSIFICAÇÃO DE SERVIÇO PROPOSTO	COMENTÁRIO
Judd (1964)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Serviço de bens de aluguer (direito de poder utilizar um bem durante um período de tempo determinado); 2. Serviço de bens possuídos (criação ou reparação dos bens possuídos por um determinado cliente); 3. Serviços não relacionados a bens (experiências pessoais ou posições experimentadas). 	Se nos dois primeiro já está subjacente, no terceiro é muito mais ampla e ignora serviços tais como advogados, bancos, seguros ou contabilista.
Rathmell (1974)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tipo de vendedor; 2. Tipo de comprador; 3. Motivo da compra; 4. Prática de compra; 5. Grau de satisfação. 	Aplicações não específicas aos serviços (podia-se aplicar aos bens).
Shostack (1977) e Sasser (1978)	Proporção de bens físicos e serviços intangíveis contidos dentro do pacote de cada produto.	Oferece oportunidade para um modelo multi-atractivo. Recorda-nos que há poucos bens e serviços puros.
Hill (1977)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Serviços que afectam as pessoas vs serviços que afectam os bens; 2. Efeitos permanentes do serviço vs os efeitos temporários do serviço; 3. Efeitos reversíveis vs irreversíveis; 4. Efeitos físicos vs efeitos mentais; 5. Serviços individuais vs serviços colectivos. 	Realça a natureza dos benefícios dos serviços e as variações das distribuições dos serviços/ambiente de consumo.
Thomas (1978)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Principalmente baseados nas equipas: <ol style="list-style-type: none"> a. Automatizadas (lavagem automáticas de carros); b. Controlados por operadores não qualificados; c. Pessoas qualificadas (companhia aérea); 2. Principalmente baseado em pessoas: <ol style="list-style-type: none"> a. Mão-de-obra não qualificada; b. Mão-de-obra qualificada (trabalho de reparação); c. Pessoa profissional (advogados, dentistas). 	Aonde tem uma orientação operativa e não de marketing. Proporciona uma forma útil de perceber os atributos do produto.

AUTOR	CLASSIFICAÇÃO DE SERVIÇO PROPOSTO	COMENTÁRIO
Chase (1978)	Nível de contacto existente com os clientes para a distribuição dos serviços: a. Alto contacto (serviços médicos, restaurantes, hotéis); b. Baixo contacto (serviço postal).	Reconhece que a variabilidade dos produtos é mais difícil de controlar nos serviços de alto contacto porque o cliente exerce maior influência sobre o ritmo de procura e sobre as características dos serviços, devido á sua maior implicação no processo.
Grönroos (1979)	1. Tipos de serviços: a. Serviços profissionais; b. Outros serviços; 2. Tipos de clientes: a. Individuais; b. Organizações.	Observa-se que os mesmos serviços, por exemplo, financeiros e seguros, podem ser prestados tanto a indivíduos como as organizações.
Kotler (1980)	1. Serviços com base nas pessoas vs serviços com base nas equipas; 2. Até que nível a presença do cliente é necessária; 3. Satisfação das necessidades pessoais vs satisfação das necessidades comerciais; 4. Públicos vs privados, lucrativos vs não lucrativos.	Reconhece diferenças na organização de serviços.

AUTOR	CLASSIFICAÇÃO DE SERVIÇO PROPOSTO	COMENTÁRIO
Lovelock (1983)	1. A natureza do acto dos serviços: a. Acções tangíveis sobre pessoas e coisas; b. Acções intangíveis sobre pessoas e coisas. 2. Relação com o cliente: a. Distribuição continua; b. Transacções isoladas; c. Relações não formais. 3. Adaptação aos clientes e avaliação das "entregas" dos serviços: a. Avaliação realizada pelas pessoas que entram em contacto directo com o cliente; b. Adaptação dos serviços aos clientes. 4. Natureza da procura: a. Níveis de oscilação da procura. 5. Métodos de "entrega" dos serviços: a. Distribuição a diversos lugares ou a um único lugar; b. Serviço "entregue" nas instalações do cliente.	Proporciona uma série de classificações que, juntas, ilustram bem a completa natureza dos serviços e proporcionam informações úteis para os directivos propostos.
Schmenner (1986)	1. Grau de interacção e adaptação aos clientes: a. Baixo; b. Alto. 2. Grau de intensidade da mão-de-obra: a. Baixo; b. Alto.	Reconhece que alguns serviços podem estar mais adaptado a uns clientes que a outros o que implica um maior grau de intensidade de mão-de-obra e podem ajudar aos leitores entenderem as opções tácticas e estratégicas disponíveis.
Vandermerwe e Chadwick (1989)	1. Grau de interacção (produtor/cliente): a. Menor; b. Maior.	Reconhece a importância do papel dos componentes dos bens nos negócios de serviço.

Tabela 3: Classificação de serviços na perspectiva de vários autores.

Fonte: adaptado de Lovelock, 1983.

2.4.9 Clientes Internos e Serviços Internos

A procura incessante, por parte das organizações, em satisfazer os clientes externos, tem contribuído para aumentar a atenção direccionada aos clientes internos. Este esforço resulta, na maioria dos casos, em uma melhoria do serviço final prestado ao cliente externo, como resultado da melhoria de cada etapa da produção de um serviço ou produto.

Nesse contexto, na etapa intermediária da produção de um bem, ou serviço, o departamento/área receptor do serviço, é considerado um cliente interno e a sua contraparte, o fornecedor do bem ou serviço.

Para se conseguir definir clientes internos, é necessário, em primeiro lugar, conceptualizar serviços internos, para se poder abranger o conceito de troca de produtos e serviços, ou seja, trocas que são realizadas internamente (dentro de uma organização) com o objectivo de realizar determinada tarefa, conceber um produto ou prestar um serviço.

De acordo com Witt (1985; 1988) serviço interno pode ser definido como o serviço oferecido por unidades organizacionais distintas, ou força de trabalho de determinadas unidades fornecidas a outras unidades, ou empregados, dentro de uma organização.

Esta definição é bastante genérica e capaz de abranger tanto os serviços mais simples, como os mais complexos. Assim, Grönroos (1984) descreve o processo de produção de um serviço como uma rede de sistemas construídos por inter-relações e interdependências entre numerosos sub-processos, ou seja, como um sistema formado por outros subsistemas independentes e interactivos.

Segundo Heskett, Jones, Loveman, Sasser Jr. E Schiesinger (1994), o cliente interno é visto como uma parte de um processo entre dois indivíduos de diferentes unidades funcionais da empresa, na qual o fornecedor é capaz de corresponder às necessidades do cliente interno, resultando em um padrão de troca interna satisfatória. Além disto, o cliente interno é caracterizado pelas atitudes que os indivíduos têm uns com os outros e pela maneira pela qual as pessoas servem e se relacionam umas com as outras dentro da organização. Essas relações são importantes etapas intermediárias fundamentais para a satisfação dos clientes externos (Davis, 1992).

As dimensões da qualidade e as suas características intrínsecas, amplamente estudadas em relação ao cliente externo, são aparentemente análogas para se atingir a satisfação do cliente interno e, com base nesta, a satisfação do cliente externo. A utilização do modelo SERVQUAL para clientes internos é sugerida por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1990). No entanto, e porque as investigações de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1990) envolvem apenas a avaliação da qualidade em serviços externos, a afirmação anterior necessita de um maior aprofundamento empírico para ganhar suporte.

Segundo Reynoso e Moores (1995), existe uma correlação positiva entre qualidade de serviços internos, o desempenho do negócio e o serviço prestado aos clientes. Para tal, enveredaram alguns esforços no sentido de medir a qualidade do serviço interno mediante a aplicação do SERVQUAL.

Considerando-se os critérios pelos quais os clientes internos avaliam a qualidade dos serviços por eles recebidos, Reynoso e Moores (1995) efectuaram uma pesquisa exploratória para determinar quais as dimensões e características que mais se adaptariam para a avaliação de serviços internos de uma organização, dando sequência aos estudos de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1990), contudo, questionando apenas clientes internos.

Estes autores efectuaram uma pesquisa em dois hospitais e um hotel, onde confirmaram que os funcionários na posição de clientes internos são capazes e preparados para julgar os serviços recebidos de outros sectores da organização. Confirmaram também a possibilidade de utilizar as dimensões SERVQUAL, estabelecidas por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985; 1988), na avaliação da qualidade de serviços internos, devido à semelhança das dimensões SERVQUAL em relação às dimensões por eles encontradas.

Além disso, sugeriram que pode haver um conjunto de dimensões comuns aos serviços internos e externos e outro conjunto de dimensões específicas para cada tipo de serviço, que poderiam ser exploradas em pesquisas futuras.

Kuei (1999) propôs um modelo, baseado em um estudo empírico, para descrever as interações entre as organizações internas e os processos. O autor identificou variáveis determinantes para a qualidade de serviços internos, como a qualidade orientada para o clima, a capacidade de resolução de problemas, procurar manter em mente os interesses dos clientes e procurar conquistar a confiança dos clientes. Com base nestes resultados, o autor concluiu

que o instrumento SERVQUAL (sem a dimensão tangível) é útil para avaliar a qualidade do serviço interno.

Gilbert (2000) identificou empiricamente duas medidas de apoio ao cliente interno usadas para alcançar a eficácia das equipas na perspectiva da equipe de clientes internos. As medidas, serviço pessoal e competência técnica, foram baseadas na análise das respostas de 465 indivíduos, representando 150 equipas de clientes internos. Os resultados revelaram que os membros das equipas de trabalho tendem a sobrestimar a eficácia do seu desempenho quando comparados os resultados atribuídos pelas mesmas equipas mas pelos seus clientes internos.

Frost e Kumar (2001) desenvolveram um modelo conceptual a que chamaram INTSERVQUAL, com base na escala SERVQUAL proposto por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985; 1988). O estudo foi conduzido dentro de uma grande companhia aérea internacional para medir as expectativas e percepções dos clientes internos.

Segundo os autores, as duas escalas apresentaram validade como medidas específicas e distintas, de medição das expectativas que o pessoal da linha da frente (*Front-Office* ou pessoal de contacto com o cliente) tem em relação aos serviços de suporte e a sua percepção do performance dos colaboradores da área de apoio. Os funcionários que não interagem directamente com os clientes produzem impacto na qualidade percebida do serviço porque, directamente, influenciam os prestadores de serviços (George, 1990).

As boas relações internas são cruciais para a prestação de um serviço de qualidade a clientes externos (Gummesson, 1995). O processo de prestação de um serviço é construído dentro de uma rede interna de serviços suportada por relações entre clientes/ fornecedores internos (Reynoso, 1999; Reynoso & Moores, 1995; Gronroos, 1990). Se i) a execução de um serviço ao cliente externo compreende sempre o desempenho de uma ou várias áreas e a prestação de serviços entre elas e ii) se o serviço interno for deficitário, obviamente que o serviço final ao cliente também o será (Gronroos, 1990).

Portanto, a orientação para o cliente interno é primordial para o fornecimento de um serviço de qualidade ao cliente. Pesquisas empíricas recentes têm encontrado fundamento para esta relação (Lings 1999; Lings and Brooks 1998).

2.4.10 Qualidade dos Serviços

O aumento da competitividade no sector financeiro moçambicano tem levado os bancos a diminuir as margens do negócio, a vender mais produtos (*cross-selling* e *up-selling*), a adoptar novas estratégias de marketing, a desenvolver produtos inovadores e agora, a aposta nos serviços é uma prioridade. A qualidade dos serviços bancários tornou-se um factor determinante para a fidelização dos clientes, aumento da quota de mercado e dos lucros. Investigações demonstraram que as organizações que oferecem um serviço de qualidade conseguem melhores quotas de mercado (Buzzel & Gale, 1987) e que a qualidade dos serviços causa um impacto positivo nos lucros através do aumento da quota de mercado e dos preços “premium” (Gummesson, 1993), isto é, uma organização que ofereça um serviço de qualidade, pode aplicar preços acima do *standard*, sem com isso interferir na sensibilidade que um cliente tem relativamente ao preço. Segundo Berry (2001), nenhum stakeholder (clientes internos, clientes externos, accionistas, gestores, quadros de direcção, fornecedores, etc.) sai beneficiado de uma relação que envolve a prestação de um serviço de má qualidade. Apostar na qualidade dos serviços é de facto, algo lucrativo e facilita a concretização dos vectores estratégicos de uma organização. A excelência dos serviços possibilita uma vantagem competitiva, não só através da diferenciação mas também da construção de relações duradouras com os clientes. Um serviço de qualidade e diferenciado leva a empresa i) a competir sem ter que olhar para a variável preço, ii) a diminuir os níveis de reclamação/insatisfação dos clientes e por sua vez a aumentar os índices de motivação dos funcionários. É claro que estes efeitos provocam alterações, em alta, às margens de uma organização.

Neste contexto, surge o conceito de serviços e clientes internos, porque são estes os responsáveis pela prestação de um serviço de qualidade ao cliente externo. Segundo Juran (1992), cliente interno é aquele que na relação cliente-fornecedor interno é receptor de serviços prestados por outros departamentos, isto é, são os colaboradores a quem são repassados os trabalhos concluídos, cabendo a estes, desempenhar a actividade subsequente, que é servir o cliente externo (Whiteley, 1992). Portanto, não devemos limitar, ao *Front-Office*, o acto de prestar o serviço, isto é, o pessoal da linha de frente, é de facto a imagem da organização porque estabelece o contacto com o cliente externo, mas, toda a organização deve ser responsável pela prestação do serviço, porque, directa ou indirectamente, interfere na sua qualidade. Gianesi e Corrêa (1994) afirmam que os serviços internos são as actividades de

apoio executadas pelas diversas áreas de uma empresa prestadora de serviços, desenvolvendo-se assim, uma relação entre o cliente-fornecedor interno, o que permite atribuir-lhes a conotação de marketing de serviços. Neste sentido, serviços e clientes internos integrariam o Marketing Interno, como ressaltado por Grönroos (1993) que os considera como sendo uma estratégia de gestão que direcciona o marketing de serviços para o interior das empresas, em vez de orientá-lo somente para as matérias-primas e produtos, desenvolvendo nos funcionários uma consciência orientada para o cliente.

A grande característica de um serviço, contrariamente à de um produto, é que o primeiro é intangível e o segundo é tangível. Um produto físico existe antes do consumo ter início (Grönroos, 2001). Um serviço tem a sua origem durante o processo de produção/desenho do produto e depois da venda do produto.

Ao longo dos últimos anos, têm-se registado uma série de investigações relativas à qualidade dos serviços. A qualidade tem sido definida como a impressão global que os clientes têm das fraquezas e pontos fortes de uma organização e dos seus serviços (Zeithaml *et al.*, 1990; Taylor & Baker, 1994) e tem sido ligada, por alguns investigadores, ao desempenho (Capon *et al.*, 1990) e a actividades que contribuam para a retenção de clientes (Reichheld & Sasser, 1990). Segundo Lehtinen e Lehtinen (1982), a qualidade ocorre durante a prestação do serviço, usualmente na interacção entre o cliente e a pessoa de contacto que representa a organização.

Tradicionalmente, a qualidade dos serviços foi definida como a diferença entre as expectativas do cliente relativamente ao serviço prestado e à percepção que o cliente teve desse serviço (Grönroos 1984; Parasuraman *et al.*, 1988; 1991).

Grönroos (2001) redefiniu a qualidade de um serviço como uma mistura de três elementos: a qualidade do processo de consumo, a qualidade dos resultados do processo e a imagem do prestador do serviço. Grönroos (1993) afirma que os clientes escolhem prestadores de serviços comparando as percepções que têm do serviço recebido com o serviço esperado, o que é chamado de qualidade de serviço percebida. Qualidade de serviços percebida é um julgamento do cliente (uma forma de atitude) e é o resultado de comparações que os clientes fazem entre as suas expectativas e a sua percepção do actual desempenho do serviço (Lewis, 1989).

Grönroos (1983) definiu qualidade dos serviços como a realização das expectativas dos clientes. Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) definiram qualidade dos serviços como um intervalo entre as expectativas que os clientes têm de um serviço e a sua percepção do serviço experimentado. Desta forma, e para se poder falar em qualidade de um serviço, a percepção que um cliente tem de um serviço deve superar a sua expectativa em relação ao serviço. É de salientar que na literatura de qualidade de serviços, as expectativas são vistas como desejos e necessidades dos clientes. Para Howcroft (1991), a qualidade dos serviços no sector bancário implica a antecipação e satisfação das necessidades e expectativas dos clientes. Segundo Lewis e Booms (1983), a qualidade dos serviços é a medida de quão bem o nível de serviço prestado casa com as expectativas do cliente, isto é, prestar um serviço de qualidade significa que a organização se conformou, de certa forma, às expectativas do cliente. Smith e Houston (1982) também comungam da mesma opinião, quando reivindicam que a satisfação de um cliente face a um serviço está relacionado com a confirmação, ou não, das suas expectativas.

Para o presente trabalho adoptou-se a definição de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) que define a qualidade de serviços como um intervalo entre as expectativas e a percepção que um cliente tem em relação à prestação de determinado serviço.

2.4.11 Como medir a qualidade

2.4.11.1 Escala SERVQUAL

Não basta fornecer serviços com qualidade, é necessário que as organizações façam uma monitoria das percepções dos clientes, identifiquem as discrepâncias entre as expectativas e as percepções do cliente em relação ao serviço prestado e as suas causas e adoptem mecanismos que permitam melhorar este intervalo. Para tal, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1994), desenvolveram o Modelo Conceptual para a Qualidade de Serviços ou Modelo de Análise do *Gap* da Qualidade e a escala SERVQUAL, para analisar, gerir e medir a qualidade dos serviços. A introdução do modelo SERVQUAL em 1988 atraiu as atenções e tem sido utilizado para estudar a indústria de serviços (saúde, banca, etc.).

Os estudos efectuados pelos autores, implicaram a realização de entrevistas a clientes de diferentes sectores de serviços (manutenção e arranjo, banca, serviços telefónicos, seguros e cartões de crédito). A escala foi desenvolvida a partir de um conjunto inicial de 97 itens gerados através de uma série de sessões realizadas a grupos focados de clientes (Parasuraman

et al., 1988). O primeiro conjunto de 97 itens foi reduzido a 22 para formar a escala SERVQUAL (Parasuraman *et al.*, 1988).

A escala SERVQUAL foi assim criada consistindo num questionário com duas secções i) uma secção com 22 questões acerca das expectativas dos clientes em relação a determinado serviço e ii) uma secção com 22 questões sobre as percepções do serviço. As entrevistas levaram os autores a identificar os critérios que os clientes consideram para avaliar a qualidade de um serviço, chamados, pelos autores, de as cinco dimensões da qualidade percebida de um serviço (Parasuraman *et al.*, 1988):

- 1) Tangibilidade;
- 2) Confiabilidade;
- 3) Capacidade de resposta;
- 4) Garantia;
- 5) Empatia.

Cada dimensão reflectindo expectativas e desempenho percebido. Cada item encontra-se no formato de duas declarações onde uma faz referência à expectativa do serviço e a outra à percepção de qualidade da empresa em estudo. Metade dos itens foi escrita no formato afirmativo e a outra metade, no formato negativo, sendo que os valores atribuídos encontram-se invertidos na escala Lickert.

Item		Expectativa (E)	Desempenho (D)
1	Aspectos	Eles deveriam ter equipamentos modernos.	XYZ têm equipamentos modernos.
2	Tangíveis	As suas instalações físicas deveriam ser visualmente atractivas.	As instalações físicas de XYZ são visualmente atractivas.
3		Os seus empregados deveriam estar bem vestidos e asseados.	Os empregados de XYZ estão bem vestidos e são asseados.
4		A aparência das instalações deveria estar de acordo com o serviço oferecido.	A aparência das instalações físicas XYZ está de acordo com o serviço oferecido.
5	Confiabilidade	Quando esta empresa prometem fazer algo em determinado horizonte temporal, deveriam fazê-lo.	Quando XYZ promete fazer algo em determinado horizonte temporal, realmente o faz.
6		Quando os clientes têm algum problema com esta empresa esta deveria ser solidária e deixá-los seguros.	Quando você tem algum problema com a empresa XYZ, ela é solidária e deixa-o seguro.
7		Esta empresa deveria ser de confiança.	XYZ é de confiança.
8		Deveria fornecer o serviço no tempo prometido.	XYZ fornece o serviço no tempo prometido.
9		Deveria manter os seus registos de forma correcta.	XYZ mantém os seus registos de forma correcta.
10	Capacidade de resposta	Não seria de se esperar que eles informassem os clientes exactamente quando os serviços fossem executados.	XYZ não informa exactamente quando é que os serviços serão executados.
11		Não é razoável esperar por uma disponibilidade imediata dos empregados da empresa.	Você não recebe um serviço imediato dos empregados da XYZ.
12		Os empregados da empresa não têm que estar sempre disponíveis para ajudar os clientes.	Os empregados da XYZ não estão sempre dispostos a ajudar os clientes.
13		È normal que eles estejam muito ocupados para responder prontamente aos pedidos.	Os empregados da XYZ estão sempre ocupados para responder aos pedidos dos clientes.
14	Garantia	Os clientes deveriam ser capazes de acreditar nos empregados desta empresa.	Você pode acreditar nos empregados da XYZ.
15		Os clientes deveriam ser capazes de se sentirem seguros na negociação com os empregados da empresa.	Você sente-se seguro em negociar com os empregados da XYZ.
16		Os seus empregados deveriam ser educados.	Os empregados da XYZ são educados.
17		Os seus empregados deveriam obter suporte adequado da empresa para cumprir as suas tarefas correctamente.	Os empregados da XYZ não obtêm suporte adequado da empresa para cumprir as suas tarefas correctamente.
18	Empatia	Não seria de se esperar que a empresa desse atenção individual aos clientes.	XYZ não lhe dá atenção individual.
19		Não se pode esperar que os empregados dêem atenção personalizada aos clientes.	Os empregados da XYZ não dão atenção pessoal.
20		È absurdo esperar que os empregados saibam quais são as necessidades dos clientes.	Os empregados da XYZ não conhecem as suas necessidades.
21		È absurdo esperar que a empresas tenha os interesses dos clientes como objectivo.	XYZ não têm os seus interesses como objectivo.
22		Não se deveria esperar que o horário de funcionamento fosse conveniente para todos os clientes.	XYZ não tem horários de funcionamento convenientes a todos os clientes.

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
Discordo Fortemente **Concordo Fortemente**

Figura 2: O instrumento SERVQUAL

Fonte: Parasuraman *et al.*, 1988

Os autores obtiveram como resultado uma série de informações que permitiram identificar as potenciais causas de falhas na qualidade de um serviço. A discrepância entre as expectativas dos clientes e as suas percepções da qualidade de um serviço, foi considerada pelos autores como a maior causa dessas deficiências e é o resultado de outras discrepâncias que se inter-relacionam e formam o modelo Conceitual para a Qualidade de Serviços ou Modelo de Análise do *Gap* da Qualidade apresentado na Figura 3. Este modelo é composto por cinco *Gaps*, descritos a seguir: os *Gaps* 1, 2, 3, e 4 representam as causas relacionadas ao prestador do serviço e o *Gap* 5 representa o cliente. O *Gap* 1 é a discrepância entre a expectativa do cliente e a percepção dos gestores relativamente à expectativa do cliente. O *Gap* 2 compreende a discrepância entre a percepção dos gestores em relação às expectativas dos clientes e a transformação destas em especificações de qualidade dos serviços. Considerando que as organizações prestadoras de serviços dependem de relações interpessoais para o fornecimento de serviços, o *Gap* 3 corresponde à discrepância entre os padrões e as especificações da organização e o que realmente é fornecido ao cliente. O *Gap* 4 é a discrepância entre a comunicação externa aos clientes e o serviço que realmente é prestado. O *Gap* 5 consiste na discrepância entre a expectativa do cliente e a sua percepção do serviço.

Dessa forma, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) propuseram o modelo Conceitual para a Qualidade de Serviços ou Modelo de Análise do *Gap* da Qualidade já descrito e que pode ser expresso por:

$$\text{Gap 5} = f(\text{Gap 1}, \text{Gap 2}, \text{Gap 3}, \text{Gap 4})$$

De acordo com a equação, a percepção da qualidade dos serviços, do ponto de vista do cliente, chamada de *Gap* 5, depende da direcção e magnitude das seguintes discrepâncias: *Gap* 1, *Gap* 2, *Gap* 3 e *Gap* 4.

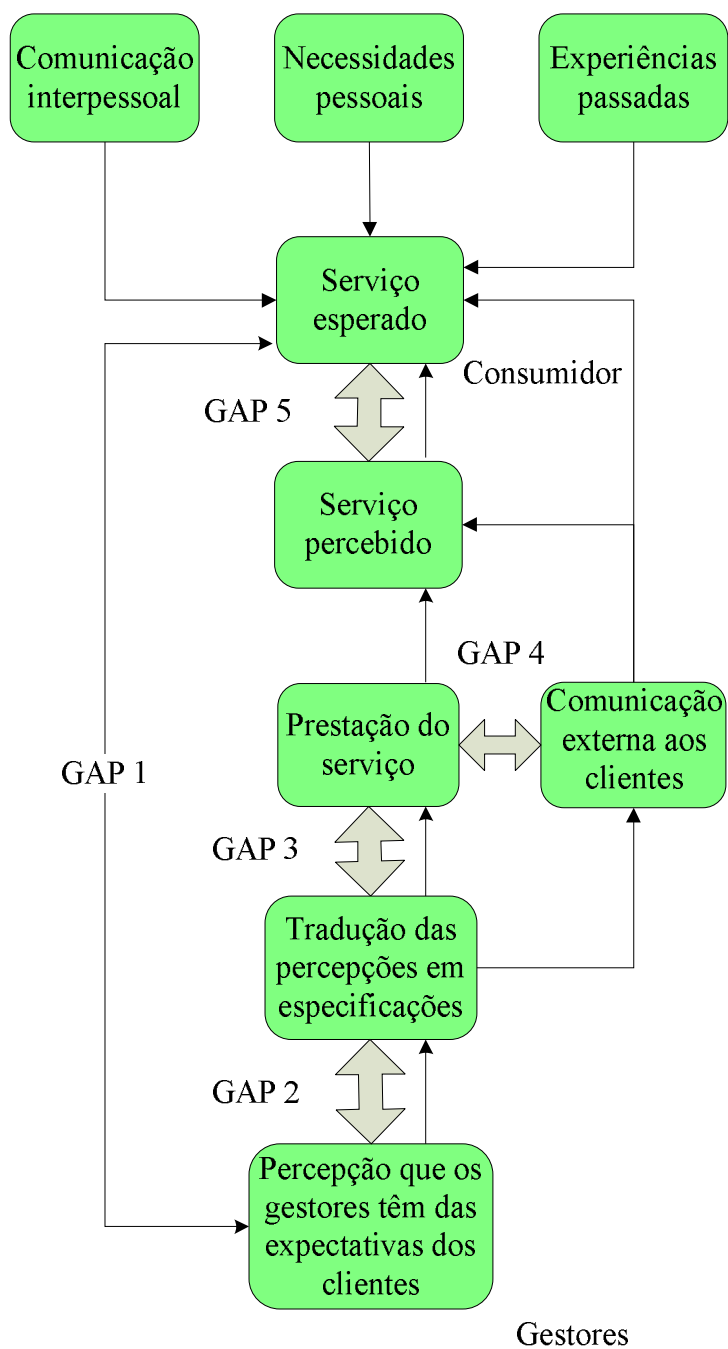


Figura 3: Modelo de Análise do *Gap* da Qualidade.

Fonte: Parasuraman *et al.*, 1985

O SERVQUAL pode ser utilizado dentro do sector de serviços para entender as expectativas de um cliente relativamente a um serviço e permite, às organizações, medir a qualidade de um serviço. Este modelo pode também ser aplicado internamente, isto é, para entender as opiniões dos colaboradores relativamente à qualidade de um serviço, sempre com o objectivo de melhorar a mesma.

A título de conclusão, o SERVQUAL implica realizar uma série de questões a uma amostra de clientes para verificar se as suas necessidades, em termos de um serviço, são amplamente entendidas pela organização. O SERVQUAL permite, também, medir as opiniões dos clientes em relação à qualidade de um serviço prestado pela organização, realizando questionários com escalas do tipo Likert com sete opções de respostas que permite aos clientes dar um valor que varia de um (discordo) a sete (concordo totalmente), sendo que cada opção está inserida dentro de cada dimensão acima referida.

A universalidade das dimensões SERVQUAL, entre os diferentes tipos de serviços, tem sido questionada por alguns investigadores da área. Carman (1990) por exemplo, descobriu que é necessário introduzir, com regularidade, itens em algumas dimensões do modelo porque estes podem ser particularmente importantes para algumas categorias de serviços.

Segundo Buttle (1996) o SERVQUAL tem tido uma vasta aplicação tanto na área académica como na gestão, apesar de vários estudos terem identificado falhas no modelo. O investigador aponta quatro críticas relacionadas com a base teórica e sete baseadas na operacionalização do modelo. Um das críticas tem que ver com o paradigma da desconfirmação, ou seja, o modelo de *Gap* não traduz fielmente a forma como o cliente avalia a qualidade dos serviços.

2.4.11.2 Escala SERVPERF

Na tentativa de rectificar as críticas ao paradigma da desconfirmação, o modelo SERVPERF de Cronin e Taylor (1992), propõe uma medição da qualidade baseada somente na percepção de desempenho dos serviços. A clara distinção entre os dois conceitos tem grande importância, pois as empresas fornecedoras de serviços têm a necessidade de saber qual é o seu objectivo, se é ter clientes que estão satisfeitos com o seu desempenho ou fornecer serviços com um nível máximo de qualidade percebida.

Para justificar o seu modelo, Cronin e Taylor (1992) ressaltam que a qualidade pode ser teorizada como uma atitude do cliente em relação às dimensões da qualidade, e que não deve ser medida com base no modelo de satisfação de Oliver (1980), ou seja, não deve ser medida por meio das diferenças entre expectativa e desempenho, mas sim, como uma percepção de desempenho, podendo ser representada por:

$$Q_j = D_j \quad (3)$$

Sendo:

Q_j = Avaliação da qualidade do serviço em relação à característica j ; e

D_j = Valores de percepção de desempenho para a característica j de serviço.

Cronin e Taylor (1992) afirmaram ainda que a qualidade percebida dos serviços é um antecedente à satisfação do cliente, e que essa satisfação tem efeito significativo nas intenções de compra. Ainda segundo os autores, a qualidade dos serviços tem uma menor influência nas intenções de compra que a própria satisfação do cliente, ou seja, o resultado (desempenho representado pela satisfação) é o que realmente interessa.

Assim, e como alternativa à escala SERVQUAL, Cronin e Taylor (1992) propuseram um novo instrumento de medição da qualidade, a escala SERVPERF, eliminando a componente expectativa. Esta escala tem como principais características:

- Derivada da escala SERVQUAL;
- Componente “expectativa” da escala SERVQUAL foi eliminada, mantendo-se os 22 itens para a percepção;
- Escala *Likert* de 7 pontos;
- Não faz uso do *Gap* da escala SERVQUAL;
- Redução de 50% no número de itens em relação à escala SERVQUAL.

Consideraram que os 22 itens que representam as dimensões da qualidade em serviço, propostas anteriormente por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), estão suficientemente fundamentados. Assim, esses 22 itens foram utilizados para avaliar o desempenho no trabalho empírico de Cronin e Taylor (1992), testando as seguintes hipóteses:

- A satisfação do cliente é anterior à percepção de qualidade do serviço;
- A satisfação do cliente tem impacto significativo nas intenções de compra;

- A percepção da qualidade dos serviços tem impacto significativo nas intenções de compra.

No trabalho de Cronin e Taylor (1992), foram aplicadas quatro séries de questões em diferentes empresas de serviços. Os questionários compreenderam os mesmos itens aplicados no desenvolvimento do instrumento SERVQUAL, para as expectativas e para a percepção de desempenho dos serviços.

Cronin e Taylor (1992) concluíram que o instrumento SERVPERF é o que melhor retrata as variações de qualidade em relação às outras escalas testadas. Esta conclusão foi baseada tanto na utilização do teste estatístico do qui-quadrado, como prova de aderência das distribuições empíricas de dados, quanto no coeficiente de determinação da regressão linear dos dados.

Com referência à relação causal da qualidade de um serviço, os pesquisadores afirmaram que a literatura sugere que satisfação de cliente é um antecedente à qualidade de serviços, citando como exemplo Bolton e Drew (1991). Entretanto, Cronin e Taylor (1992) concluíram que a qualidade de um serviço conduz à satisfação do cliente. Esta relação de causalidade entre a qualidade de serviços e a satisfação de clientes foi determinada por meio da técnica de modelação de equações estruturais com variáveis latentes.

Os pesquisados concluíram também que a satisfação do cliente leva à intenção de compra para as quatro amostras dos quatro sectores analisados (sector financeiro, controlo de pragas, lavandarias e restauração), no entanto, a qualidade de um serviço é a causa da intenção de compra para somente dois sectores dos quatro analisados.

- Na ausência de experiência prévia com um fornecedor, somente a expectativa inicial define o nível de qualidade perceptível;
- Experiências subsequentes com o fornecedor, conduzem a novas não-confirmações de expectativas, modificando o nível de qualidade perceptível do serviço; e
- O nível de qualidade perceptível do serviço redefinido modifica a intenção de recompra de um cliente.

2.4.11.3 BSQ - Qualidade dos Serviços Bancários

Bahia e Nantel (2000) desenvolveram o modelo da Qualidade dos Serviços Bancários (*BSQ – Bank Service Quality*), isto é, criaram uma nova escala para medir a qualidade dos serviços percebidos na banca de retalho.

Este modelo é uma extensão do modelo original criado por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985). Bahia e Nantel (2000) incorporaram os itens cortesia e acesso e elementos do marketing mix (considerando os 7 P's). Depois de filtrados todos os itens propostos, o modelo da Qualidade dos Serviços Bancários apresenta 31 itens relativos à qualidade dos serviços que são relevantes para o sector bancário. Esses 31 itens foram distribuídos através de seis dimensões:

- 1) Eficácia e fiabilidade: a eficácia refere-se à entrega efectiva dos serviços (em especial a simpatia e cortesia dos funcionários) e da capacidade dos colaboradores para inspirar um sentimento de segurança. A fiabilidade/ garantia diz respeito à capacidade que os colaboradores têm para expor as suas habilidades em termos de comunicação e de lidar com os pedidos confidenciais dos clientes.
- 2) Acesso: avalia os níveis de serviço/ tempo de entrega/ prestação.
- 3) Preço: mede o custo do serviço.
- 4) Tangibilidade: avaliar as infra-estruturas do Banco, isto é, a sua aparência e limpeza.
- 5) Oferta/carteira de serviços: avalia a gama, coerência, e a inovação e do banco em relação a produtos.
- 6) Confiabilidade: mede a capacidade do banco em prestar um serviço, que tenha sido prometido, com precisão e sem erros.

Comparando o modelo da Qualidade dos Serviços Bancários com o SERVQUAL, Bahia e Nantel (2000) argumentaram que a principal vantagem do modelo da Qualidade dos Serviços Bancários para os bancos está relacionada com a validade do seu conteúdo. Por exemplo, a dimensão oferta de serviços e o preço estão ausentes no SERVQUAL.

2.4.11.4 Modelo INTSERVQUAL

Frost e Kumar (2001) desenvolveram o Modelo da Qualidade dos Serviços Internos tendo por base o Modelo de Análise do *Gap* da Qualidade (Parasuraman *et al.*, 1988).

Este Modelo avaliou as dimensões, e a sua relação, que determinam a qualidade do serviço entre os clientes internos (pessoal da primeira linha) e fornecedores internos (pessoal de apoio) dentro de uma grande organização de serviços, ou seja, a Sin*Gap*ore Airlines.

A variável dependente neste estudo foi a qualidade do serviço interno (ISQ), enquanto que as variáveis independentes foram a tangibilidade, confiabilidade, capacidade de resposta, garantia e empatia. Os resultados sugeriram que as percepções e expectativas dos clientes internos e fornecedores internos desempenham um papel importante no reconhecimento do nível de qualidade percebida de serviço interno. A aceitação das hipóteses postuladas, confirmou a importância do constructo da qualidade do serviço interno, reconhecendo assim a utilidade do instrumento INTSERVQUAL.

Este modelo foca a diferença entre a percepção do pessoal de apoio (fornecedores internos) e a expectativa do pessoal da linha da frente (cliente interno), *Gap* 1.

As cinco dimensões usadas para explicar como medir a qualidade dos serviços são similares àquelas utilizadas por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985).

O *Gap* 3 aumenta especialmente em grandes organizações prestadoras de serviços, como por exemplo, companhias aéreas, onde há uma grande base de pessoal de apoio que não tem contacto pessoal com os passageiros mas é um elemento importante na cadeia da qualidade. A sua presença é essencial para prover o pessoal da linha da frente com instrumentos (tangíveis e intangíveis) para atingirem os objectivos da companhia relacionados com a qualidade dos serviços prestados aos passageiros. Sete factores chaves antecedentes estão ilustrados na Figura 4 e foram encontrados para medir este *Gap*.

Schneider (1980) acredita que os prestadores de serviços internos preocupam-se que os seus clientes (internos) recebam um bom serviço e ficam frustrados quando as limitações organizacionais, normas e políticas internas, frustram a sua habilidade para prestar um serviço de qualidade.



Principais factores que contribuem:

- 1) Falta de trabalho em equipa
- 2) Fraca adaptação da função ao empregado
- 3) Fraca adaptação da tecnologia à função
- 4) Falta de controlo percebido
- 5) Sistemas de controlo e supervisão inapropriados
- 6) Conflito de papeis
- 7) Ambiguidade de papeis



Figura 4: Modelo da qualidade dos serviços internos (INTSERVQUAL) - Principais factores contributivos para o *Gap* 3.

Fonte: Zeithaml *et al.* (1990: 91)

O *focus* do *Gap* 5 não está no pessoal da linha da frente (clientes internos). O *Gap* baseia-se na diferença entre as expectativas do pessoal da linha da frente e a percepção da qualidade do serviço do pessoal de apoio (fornecedor interno). O diagrama da Figura 3 mostra graficamente a relação interna entre o *Gap* 1 e o *Gap* 3. A qualidade percebida dos serviços está ligada ao *Gap* 1 interno por um lado, e por outro, ao *Gap* 3 interno.

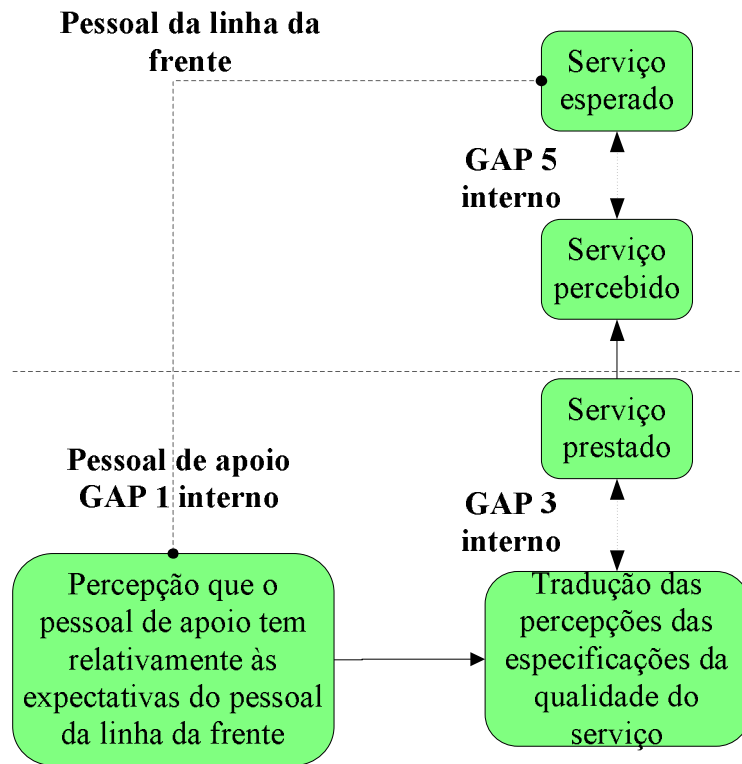


Figura 5: Modelo INTSERVQUAL

Fonte: Zeithaml *et al.* (1990: 91)

2.5 Satisfação

2.5.1 Conceito de Satisfação

A satisfação do cliente é um vector essencial para o aumento dos lucros e a sobrevivência das organizações. O *Front-Office* das organizações tem por obrigação transmitir e inculcar, nas suas equipas, o conceito de cliente e a sua importância. A realidade do mercado evidencia a competitividade em que as empresas estão inseridas e é neste sentido que a satisfação do público-alvo ganhou maior importância no contexto da gestão, visto que possibilita a conquista e fidelização dos clientes.

A satisfação dos clientes é alcançada a partir de diversas acções levadas a cabo pelas empresas. Assim, oferecer produtos e serviços de qualidade, além de preços e prazos, são alguns pontos que podem influenciar a satisfação.

A satisfação do cliente tem sido uma área de investigação crítica há mais de 40 anos e apesar do grande interesse atribuído pela literatura de marketing ao conceito de satisfação, durante várias décadas este não foi explorado a fundo (Day, 1980), e na literatura especializada não se encontrava uma definição geral de satisfação do cliente que fosse universalmente aceite (Anderson, 1973). A primeira pesquisa relativa à satisfação do cliente foi realizada em 1960 por Cardozo (1965) e indicava que a satisfação do cliente era influenciada pelo produto ou pela qualidade dos serviços percebida e pela experiência de compra. Para Helm e Høser (1995) “a satisfação (e a insatisfação, respectivamente) é o resultado de uma complexa comparação psicológica das expectativas com o nível de desempenho do produto recebido” (Helm & Høser, 1995: 12). O conceito de satisfação do cliente descreve a reacção emocional, ao grau em relação ao qual um produto alcança as expectativas do comprador (nível de confirmação) (Oliver, 1980).

Verifica-se que alguns autores consideram a satisfação como uma emoção (Westbrook, 1980; Woodruff *et al.*, 1983; Mano & Oliver, 1993), outros como uma mera comparação cognitiva (Bloemer & Kasper, 1995; Churchill & Surprenant, 1982) e ainda outros como um processo cumulativo, simultaneamente emocional e cognitivo (Oliver, 1980).

A satisfação do cliente refere-se à resposta do cliente relativamente à avaliação da percepção da discrepância entre as expectativas e a percepção do desempenho do produto ou serviço em termos de antecedentes e como um gerador repetição da compra (Dubrovski,

2001) em termos de consequência. Por outro lado, Kondo (2001) sugeriu que a satisfação do cliente é a procura de redução das reclamações dos clientes associadas à insatisfação. Zeithaml e Bitner (2000) defenderam que a satisfação é a avaliação que os clientes fazem se um produto ou serviço cumpriu com as suas expectativas. A satisfação dos clientes pode não ser a meta final para as empresas, a satisfação dos clientes está, essencialmente, associada ao desempenho financeiro. Estes resultados geralmente dividem-se em duas categorias principais: reclamações e lealdade (Hsu & Hsu, 2008). Satisfação do cliente é geralmente definida como o sentimento ou um juízo de valor do cliente em relação aos produtos ou serviços depois de estes terem sido utilizados (Jamal & Naser, 2003). Atingir a satisfação dos clientes também tem sido considerado um alvo fundamental para a maioria das empresas de serviços. Comprovou-se que o aumento do nível de satisfação do cliente aumenta os lucros, aumenta a recomendação boca-a-boca e diminui os gastos em marketing (Beerli *et al.*, 2004).

Vários investigadores de marketing partilham a ideia de que a satisfação decorrente de uma transacção pode ser medida através da avaliação de uma experiência única de consumo com um produto ou serviço (Lima & Nique, 2002). Para Prado (2002) e Johnson (1995), a satisfação é o resultado de uma experiência de consumo. Na perspectiva de uma transacção (compra), a satisfação pode ser conceptualizada como sendo uma atitude de julgamento realizada a partir de uma compra ou consumo de um produto (Oliver, 1977; Oliver, 1980; Oliver, 1993; Soscia, 2002). Mas a satisfação também pode ser entendida numa perspectiva cumulativa, baseada na experiência de compra ou consumo de um produto ou serviço ao longo do tempo (Johnson & Fornell, 1991; Fornell, 1992; Anderson *et al.*, 1994; Garbarino & Johnson, 1999). De acordo com Johnson, Anderson e Fornell (1995), existem pelo menos dois conceitos de satisfação do cliente: satisfação de uma transacção e satisfação cumulativa. A primeira refere-se à avaliação de uma situação específica de compra ou consumo e a segunda é a avaliação que decorre da experiência de compra ou consumo. Segundo Rossi e Slongo (1997) a satisfação acumulada fornece informação sobre a performance actual e a longo prazo, de uma organização, motivando uma empresa a investir na satisfação dos seus clientes (Anderson *et al.*, 1994).

Segundo Anderson, Fornell e Lehmann (1994), a satisfação do cliente é afectada por três antecedentes ou determinantes: qualidade percebida, preço (valor percebido) e expectativas. A qualidade percebida é a avaliação da performance da empresa e tende a influenciar positivamente a satisfação do cliente em relação ao fornecedor do serviço/produto. Segundo

Fornell, Johnson, Anderson, Cha e Bryant (1996), são dois os componentes principais da experiência de consumo e que auxiliam a avaliação da qualidade percebida: O grau de personalização da oferta da empresa de acordo com as mais diferentes necessidades e a credibilidade dessa oferta (ausência de defeitos/falhas). O segundo determinante da satisfação do cliente é o preço (valor percebido) (Anderson *et al.*, 1994; Fornell *et al.*, 1996). A qualidade relativa ao preço tem impacto directo na satisfação do cliente. É importante considerar a relação existente entre a qualidade da oferta e seu preço, assim como os efeitos que confundem tal relação. As expectativas em relação à qualidade dos produtos ou serviços constituem o terceiro determinante da satisfação. As expectativas referem-se ao conhecimento acumulado sobre a qualidade da oferta de determinado fornecedor. Assim como a qualidade actual tende a influenciar a satisfação do cliente, as experiências passadas também são responsáveis por essa influência. Somam-se a essas, as previsões em relação à capacidade do fornecedor de manter a qualidade no futuro. A qualidade esperada também é crítica para a satisfação do cliente, pois refere-se às relações de longo prazo (Anderson *et al.*, 1994).

Outras definições de satisfação do cliente: “Avaliação favorável subjectiva de um indivíduo em relação aos vários resultados e experiências relacionadas com o uso ou o consumo de um produto” (Westbrook, 1980: 49); Estado psicológico resultante da emoção adjacente às expectativas desconfirmadas quando são comparadas com os sentimentos antecipados sobre a experiência de consumo (Oliver, 1981); Resultado positivo resultante do desembolso de recursos escassos (Bearden & Teel, 1983); Julgamento de que as características do produto ou serviço, ou de que o próprio produto ou serviço conferem (ou virão a conferir) um nível de consumo satisfatório (Oliver *et al.*, 1997).

A grande maioria dos estudos referentes aos antecedentes da satisfação está relacionada com o paradigma da desconfirmação, o qual sustenta que a satisfação ou insatisfação, é o resultado de uma comparação entre as expectativas existentes antes da compra e os seus resultados. De acordo com Oliver (1980), os clientes criam expectativas com relação ao desempenho de um determinado produto ou serviço antes da compra. Tais expectativas são comparadas ao desempenho do produto ou à prestação do serviço. Dessa forma, as expectativas de um indivíduo podem ser confirmadas quando um produto tem o desempenho esperado, podem ser desconfirmadas negativamente quando um produto tem um desempenho inferior ao esperado e podem ser desconfirmadas positivamente quando um produto apresenta um desempenho superior ao esperado (Churchill & Surprenant, 1982; Evrard, 1993).

Sprengh, Mackenzie e Olshavsky (1996) reviram os determinantes da satisfação e incluíram os desejos do cliente como um determinante fundamental. Para os autores, os resultados de satisfação ou insatisfação, surgem quando se comparam as percepções de performance de um produto, com as expectativas e desejos do cliente. É aqui que o marketing deve actuar, porque, através da comunicação, cria expectativas em relação a um produto. Portanto, a satisfação provém não somente das expectativas e desejos em relação ao produto ou serviço, mas também das informações nas quais as expectativas são baseadas.

Considerando que a satisfação ocorre quando as expectativas do cliente são alcançadas ou excedidas e que, quando tal acontece, reforça-se a decisão de compra, podemos concluir que a satisfação reforça as atitudes positivas para com a marca e/ou o produto/serviço aumentando a probabilidade de repetição da compra (Alturas, 2003). No entanto, a insatisfação ocorre quando as expectativas do cliente não são alcançadas/ confirmadas. Essa desconfirmação de expectativas contribui para atitudes negativas relativamente à marca e/ou o produto/serviço levando a uma menor probabilidade de repetição da compra (Assael, 1987).

Wotruba e Duncan (1975) distinguem “dois tipos de expectativas: as expectativas normativas que definem com precisão como o produto se deverá comportar e as expectativas preditivas que indicam a forma como se pensa que o produto se comportará” (Wotruba & Duncan, 1975: 85). No entanto não são apenas as expectativas que influenciam a satisfação em relação a um produto, também o esforço despendido para adquirir o produto influencia a satisfação que “pode ser maior quando os clientes despendem um esforço considerável para obter o produto, do que quando apenas fazem um esforço modesto” (Cardozo, 1965: 244).

Vários factores levam à criação de expectativas. Por exemplo a publicidade aumenta as expectativas do cliente, e muitas vezes os clientes comparam as suas vidas e formas de consumo com as das pessoas descritas e apresentadas pela publicidade (Richins, 1995). Se o produto não corresponde às expectativas criadas, então dá-se uma desconfirmação de expectativas que afecta a qualidade percebida e esta afecta a satisfação (Gotlieb *et al.*, 1994). Podem contudo ocorrer discrepâncias entre o nível de qualidade que a empresa fornecedora pensa que está a oferecer e a qualidade percebida pelo cliente, nomeadamente entre: 1) expectativas do cliente e percepção da empresa fornecedora; 2) percepção da empresa fornecedora e especificações da qualidade do serviço; 3) especificações da qualidade do serviço e serviço efectivamente oferecido; e 4) serviço efectivamente oferecido e comunicação externa (Parasuraman *et al.*, 1985). Segundo Alturas (2003):

Se o cliente verifica que os resultados são superiores ou iguais aos que ele esperava considerar-se-á satisfeito, em caso contrário considerar-se-á insatisfeito. Assim a satisfação é consequência da comparação entre as expectativas do cliente, formadas a partir da sua experiência anterior e o desempenho real do produto (Alturas, 2003: 94).

O nível de comparação é formado a partir das expectativas do cliente. Pode contudo modificar-se durante o processo de utilização do produto.

As alterações podem resultar de mudanças nas necessidades do cliente ou a partir de avaliações de anteriores experiências positivas ou negativas. Na ausência de experiências anteriores com o produto, os compradores têm apenas uma vaga ideia de como vai ser o desempenho desse produto. Assim não existem normas de comparação, ou seja as expectativas desempenham um papel menor no processo de formação da satisfação, relativamente ao desempenho percebido (Tse & Wilton, 1988: 208).

Alguns autores abordam o conceito de satisfação do ponto de vista das empresas, como uma orientação para o cliente que se apoia numa estratégia de marketing integrado em que o objectivo é a satisfação do cliente (Kotler, 2000). A mesma ideia tinha já sido expressa por Drucker (1973) segundo o qual o propósito de qualquer negócio é criar e reter clientes satisfeitos.

Efectivamente, o objectivo de quem vende deve ser sempre o de ir ao encontro da satisfação do cliente, e nesse sentido desenvolver uma solução estratégica adequada. Contudo “uma solução estratégica pode satisfazer diferentes necessidades, mas é necessário reconhecer que as necessidades podem ser satisfeitas por diferentes soluções” (McGoldrick, 1990: 69).

Existem outros actores que referem, que para além das expectativas e do esforço dispendido, existem outras variáveis que influenciam a escolha de um produto/ serviço e a satisfação com essa escolha. Segundo Kotler (2000) são as variáveis do Marketing Mix que condicionam a satisfação, e esta pode também ser dividida por estas variáveis, ou seja o cliente pode estar satisfeito ou insatisfeito com o produto, com o preço, com a promoção e com a distribuição. Mas estas variáveis também devem ser adaptadas de acordo com o sector de actividade. Um estudo empírico realizado no País de Gales, sugere serem seis os factores que influenciam a escolha de um supermercado e a satisfação face ao mesmo: qualidade dos produtos e do atendimento, serviços adicionais disponíveis, facilidades relacionadas com o

automóvel, conveniência da localização, relação qualidade/preço dos produtos e amplitude do sortido (Hutcheson & Moutinho, 1998).

Segundo Hill (1996), a satisfação não é mais do que a percepção do cliente de que o fornecedor atingiu ou excedeu as suas expectativas, ou seja, as expectativas iniciais do cliente são preponderantes na sua posterior satisfação (Alturas, 2003). “Se a experiência da utilização do produto ou serviço preenche as expectativas de pré-compra então daí resulta satisfação, por outro lado, se as expectativas de pré-compra não são alcançadas resulta insatisfação” (Sheth *et al.*, 1999: 549).

Também LaBarbera e Mazursky (1983) referem que o que determina se o cliente está satisfeito ou insatisfeito com uma compra, é a relação entre as expectativas do cliente e o desempenho percebido do produto. Outros autores definem a satisfação como “a avaliação pós-consumo de que a alternativa escolhida atingiu ou excedeu as expectativas” (Engel *et al.*, 1993: 571).

Em resumo, apesar da diversidade de definições, os vários autores referidos estão de acordo em afirmar que o conceito de satisfação está baseado num processo cognitivo, em que o cliente faz uma comparação entre o desempenho percebido do produto ou serviço, relativamente às dimensões predominantes e às suas normas de pré-consumo, isto é às suas expectativas (Cardozo, 1965; Anderson, 1973; Day, 1977; Oliver, 1981; Churchill & Surprenant, 1982; Engel *et al.*, 1993) ou relativamente às suas normas baseadas na experiência (Cadotte *et al.*, 1987; Woodruff *et al.*, 1983).

Conclui-se que existem várias definições e várias perspectivas do conceito de satisfação, sendo que a maioria delas se complementam. De notar contudo, que se a satisfação consiste numa avaliação subjectiva da experiência associada ao consumo ou à utilização de um produto (Engel *et al.*, 1993), então a satisfação é uma noção relativa, dado que os resultados são avaliados de acordo com determinado referencial (Santos, 1995). Ou seja, o grau de satisfação é fixado por comparação com determinada norma, pelo que varia de um indivíduo para outro, em função da sua experiência passada, das realizações obtidas em outras actividades e do nível de expectativas criado (Alturas, 2003). Assim quando o cliente cria uma imagem mental que antecipa a satisfação, vai influenciar a sua decisão de compra e a posterior satisfação (Shiv & Huber, 2000), e claro que essa imagem mental também varia de um indivíduo para outro.

Para o presente trabalho adoptou-se a definição de Howard e Sheth (1969), que definem a satisfação como o grau de concordância constatada entre as consequências reais da compra, ou mais exactamente a sua percepção pelo cliente, e as consequências previstas no momento da compra.

2.5.2 Os modelos de satisfação

Foram vários os estudos teóricos e empíricos realizados com modelos para explicar e compreender o comportamento e a satisfação do cliente. Desde os anos 60 que se realizam pesquisas relacionadas com os temas mas só nos anos 80 é que surgiram os modelos que consideram a importância da interacção entre o cognitivo e o psicológico no estudo do comportamento do cliente (Proença & Paiva, 2003). Para poder explicar a satisfação e a insatisfação existem alguns modelos teóricos, e o mais conhecido é a teoria da desconfirmação das expectativas (Oliver, 1980; Oliver, 1981) segundo o qual a satisfação ou insatisfação é função da confirmação ou desconfirmação da expectativa de pré-compra, esse modelo foi validado posteriormente (Bolton & Drew, 1991; Oliver, 1997).

O modelo de desconfirmação das expectativas é o modelo mais largamente aceite e estudado, como determinante da satisfação e insatisfação dos clientes. Funciona como mediador da influência da performance e das expectativas na satisfação (Evrard, 1993).

O paradigma da desconfirmação tem como ideia central a satisfação como resultante de um processo comparativo. Sendo a satisfação/insatisfação o resultado de uma comparação entre as expectativas iniciais existentes, antes da compra, com os resultados dela decorrentes. O resultado dessa comparação pode-se apresentar de três formas distintas: desconfirmação negativa, quando o produto ou serviços é pior do que o esperado; desconfirmação positiva, quando é melhor do que o esperado e; simples confirmação ou desconfirmação zero, quando simplesmente ocorre o esperado (Oliver, 1980; 1981).

Segundo Evrard (1993) o modelo da desconfirmação possui quatro factores a serem considerados:

- 1) O julgamento efectuado pelo cliente sobre o desempenho durante a experiência de compra ou consumo;
- 2) As expectativas criadas pelo cliente antes do acto de compra ou consumo, em relação ao desempenho esperado;

- 3) A comparação entre o desempenho e as expectativas que dão origem à desconfirmação (positiva ou negativa); e
- 4) A satisfação ou insatisfação, que é o resultado da avaliação global da experiência de compra ou consumo.

Apesar da simplicidade deste modelo, baseado na psicologia social, as dificuldades ocorrem ao procurar identificar, compreender, medir e manipular os determinantes da satisfação numa particular situação ou contexto (Kim & Arnott, 2003).

O modelo da desconfirmação das expectativas deu origem às teorias do Contraste, da Negatividade Generalizada e da Assimilação/Contraste. Além destas teorias, também explicam a formação da insatisfação, as Teorias do Equilíbrio, Teoria da Atribuição, Teoria da Afectividade e o Desempenho (Folkes, 1984; Oliver & DeSarbo, 1988; Swan & Oliver, 1991; Mowen, 1995; Oliver, 1996; Farias *et al.*, 1997).

A teoria do contraste defende que, quando a disparidade entre as expectativas e o desempenho é grande, será evidenciado o efeito de contraste e o baixo desempenho é de imediato reconhecido e aumentado, isto é, o cliente super estima as diferenças entre o produto recebido/consumido e o produto esperado. Os clientes, assim, aumentam o efeito percebido na direcção da desconfirmação. É o inverso do explicado pela teoria da assimilação. Neste caso, o cliente está extremamente insatisfeito, e, em função de seu estado de espírito, tende a ter atitudes negativas em relação à marca escolhida. Nesta teoria, existem zonas de aceitação ou rejeição nas percepções do cliente, com as quais este interpreta a sua percepção da realidade, adequando-a às suas expectativas e aumentando a sua satisfação. Se a diferença entre o desempenho e a expectativa é suficientemente pequena para cair dentro da zona de aceitação, ele tende a assimilar a diferença, avaliando o produto mais de acordo com as suas expectativas do que com o seu desempenho. Isso ocorre porque o ser humano procura racionalizar (explicar) as diferenças entre o que ele esperava e o que encontrou, justificando as diferenças encontradas nas expectativas. No entanto, se a diferença é larga, ela cai na zona de rejeição, onde o efeito de contraste assume maior relevância, super estimando a disparidade entre o produto esperado e recebido.

A teoria da negatividade generalizada afirma que qualquer discrepância negativa entre expectativas e a realidade resulta em um estado de negatividade generalizada, o que faz com

que o produto receba uma avaliação desfavorável por parte do cliente, contrariamente ao que teria acontecido se tivesse coincidido com as expectativas.

A teoria do equilíbrio (Igualdade ou Equidade), apesar de difícil comprovação matemática, esta teoria defende que o indivíduo faz um balanço entre i) o que ele forneceu ao canal ii) o que a outra parte forneceu e iii) os resultados que este obteve, comparando as médias destes três factores, isto é, se a média do cliente for inferior à da outra parte, o cliente sentir-se-á injustiçado, resultando daqui a insatisfação. Se os resultados lhe parecerem óptimos, ocorrerá a satisfação. É de salientar que, um cliente satisfeito com o desempenho do seu produto, pode facilmente ficar insatisfeito se outro cliente beneficiou de vantagens preferenciais (justiça distributiva).

A teoria da atribuição defende que, quando um produto ou serviço apresenta problemas, o cliente determina a causa da falha e esta subdivide-se em três grupos:

- i. Local da causa (fonte externa contra interna);
- ii. Estabilidade (variabilidade da causa ao longo do tempo);
- iii. Controlabilidade (se a causa foi inevitável)

A teoria da afectividade, de certa forma, é um aglomerado de todas as teorias acima mencionadas. O nível de satisfação e insatisfação podem ser influenciados por sentimentos negativos e positivos associados ao produto pelo cliente, isto é, o cliente, depois da compra/consumo, sofre uma série de reacções cognitivas e afectivas, incluindo confirmação ou desconfirmação das expectativas, avaliação do equilíbrio de troca e atribuição das causas dos resultados. Desta forma, resultam respostas emocionais. Tomemos o exemplo de um cliente de bebidas alcoólicas, este pode estar satisfeito com a sua escolha por gostar do sabor, porém, insatisfeito com o facto de este produto ser prejudicial para a sua saúde.

O desempenho tem uma relação directa com a satisfação do cliente. Desempenho percebido é um antecedente da satisfação. O efeito, porém, parece ambíguo para produtos e serviços com dimensões intangíveis.

Por outro lado, e agora fora do modelo da desconfirmação das expectativas, o modelo da cadeia explica como a escolha de um produto proporciona a satisfação em termos de valor (Gutman, 1982). Este modelo, baseado na teoria do valor esperado, consiste num conjunto de

elementos que representam o processo cognitivo e liga os valores ao comportamento (Alturas, 2003). Os valores do cliente determinam o seu comportamento perante determinadas situações e produtos (Gutman, 1982).

As acções dos clientes relacionadas com a escolha de consumir ou usar produtos ou serviços (e os seus atributos) produzem resultados. Os clientes aprendem quais os resultados que desejam e quais os que evitam. Assim que eles aprendem a identificar quais as acções que produzem resultados desejados ou indesejados, o seu comportamento de escolha é adequadamente guiado. Os resultados dos clientes não podem afectar os atributos de determinado produto, mas o consumo ou uso de produtos com características específicas pode afectar os resultados do cliente.

O modelo da cadeia, desenvolvido por Gutman (1982) sustenta a suposição de que i) os valores são factores dominantes no padrão de compra dos clientes, ii) que estes agrupam os produtos baseando-se na função de satisfação de valores, iii) que todas as acções têm consequências (desejadas ou não) e iv) que há uma ligação entre consequências e atributos dos produtos. Este modelo centra-se na escolha, por parte dos clientes, por acções que produzam consequências desejadas (positivas) e minimizem consequências indesejadas (negativas).

Segundo o modelo do ciclo do sucesso (Schlesinger & Heskett, 1991), os clientes satisfeitos toleram preços mais elevados, pelo que a organização poderá cobrar mais pelos seus produtos e/ou serviços. A satisfação dos clientes tem assim um forte impacto na viabilidade económico-financeira de uma organização, pois, se os clientes satisfeitos estão dispostos a pagar um preço *premium* (mais elevado), as organizações conseguirão investir e aumentar os custos em termos salariais. Os colaboradores ficarão motivados, aumentarão os níveis de comprometimento, de produtividade e de qualidade, o que tem como consequência a melhoria da satisfação dos clientes (Alturas, 2003). A qualidade que fica abaixo das expectativas tem um maior impacto na satisfação e nas intenções de recompra, do que a qualidade que excede as expectativas (Anderson & Sullivan, 1993).

A maioria dos modelos de satisfação tendem a assumir que a satisfação é um constructo global. Contudo, algumas teorias indicam claramente que a satisfação resultante das escolhas do cliente caracterizadas por um grande envolvimento devem ser avaliadas por múltiplos atributos (Alturas, 2003). Assim, a satisfação deve ser analisada em várias dimensões,

algumas das quais medem o grau de satisfação, enquanto que outras chegam mesmo a medir a insatisfação global (Robertson & Kassarian, 1991).

O modelo que, com as devidas adaptações, vigora nos Índices Nacionais de Satisfação de clientes (nomeadamente no índice sueco – SCSB, no índice norte-americano – ACSI e no índice europeu – ECSI) é o modelo de confirmação de expectativas (Woodruff & Gardial, 1996). Segundo este modelo a satisfação/insatisfação de um cliente pode ser definida como uma função que parte de um patamar inicial (expectativa) e que é o resultado de uma discrepância entre a referência inicial e a percebida, isto é, é o resultado de um processo de avaliação, ou seja, o cliente efectua um julgamento em relação ao desempenho do produto/serviço.

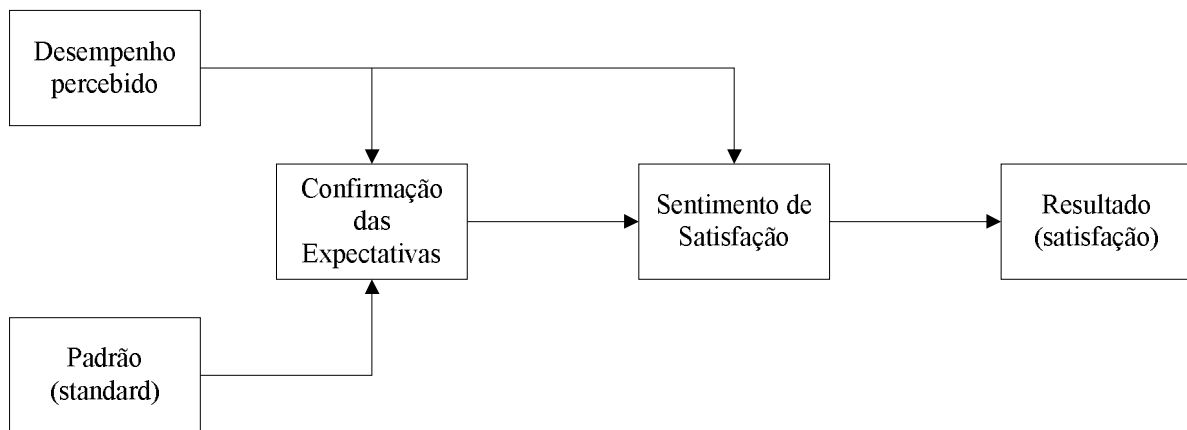


Figura 6: Modelo de confirmação de expectativas

Fonte: adaptado de Woodruff & Gardial, 1996

Segundo este modelo e independentemente do desempenho intrínseco ao produto/ serviço, o que importa é a percepção do cliente em relação à actuação do produto/ serviço. O padrão de comparação representa o desempenho do produto/serviço que o cliente esperava e este tem especial importância neste modelo pois, as reacções emocionais do cliente, dependem do padrão por ele utilizado para realizar a comparação (Alturas, 2003). Da comparação do primeiro com o segundo resulta uma confirmação (ou não) das expectativas ou diferença entre o que era esperado e o que foi recebido. Esse processo de comparação pode ser representado graficamente pela figura seguinte.

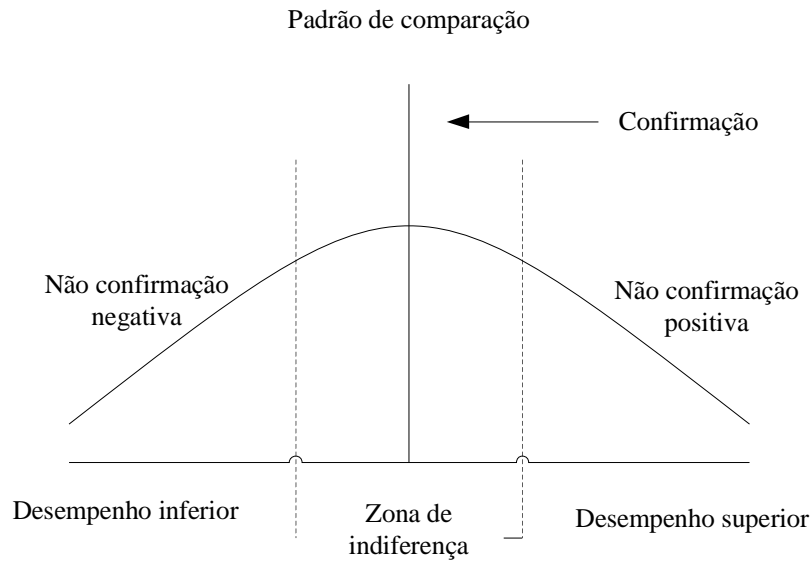


Figura 7: Processo de confirmação de expectativas

Fonte: adaptado de Woodruff & Gardial, 1996

A “zona de indiferença”, indica que, de acordo com a perspectiva do cliente, existe alguma margem dentro da qual o desempenho do produto pode variar sem que isso afete a confirmação das expectativas. A dimensão da “zona de indiferença” varia de acordo com o tipo de produto/serviço, com a dimensão do produto/serviço a ser avaliada, com o indivíduo e também com a situação específica em que se dá o consumo (Alturas, 2003).

Desta forma “a satisfação é, então, a avaliação ou sentimento que resulta do processo de confirmação de expectativas. Não é a comparação em si (ou seja, o processo de comparação) mas a resposta do cliente a essa comparação” (Mendes, 2000: 15).

Contudo há que ter em atenção que nem sempre há termo de comparação e nem sempre a satisfação em relação a uma compra leva a uma posterior recompra do produto (Jones & Sasser, 1995).

Inicialmente, ao se teorizar sobre a satisfação dos clientes, foram conceptualizados os padrões simplesmente como expectativas ou crenças sobre o desempenho do produto ou serviço (Oliver & Swan, 1989). Contudo, importa referir que a satisfação tem também uma componente emocional, o que leva a que distanciamentos maiores entre o desempenho percebido e o esperado (padrão) possam gerar emoções e, como consequência, respostas de satisfação/insatisfação (Alturas, 2003).

2.5.3 Modelos de medição da satisfação

2.5.3.1 A matriz da importância x desempenho

A análise de importância x desempenho é uma técnica de identificação de oportunidades de melhoria introduzida originalmente por Martilla e James (1977). Ela permite à organização ter uma visão sobre quais os atributos de um produto/ serviço que devem ser melhorados para proporcionar satisfação aos clientes. Geralmente, dados provenientes de pesquisas sobre a satisfação são utilizados para construir uma matriz bidimensional, onde a importância é mostrada pelo eixo y e o desempenho do atributo pelo eixo x. Os clientes avaliam a importância e o desempenho da organização relativamente ao alcance das suas expectativas em relação a cada atributo. A importância é atribuída geralmente através de uma escala directa (ex: de 1 a 5) ou através da análise de regressão, onde a importância é dada pelo coeficiente de uma regressão linear entre o desempenho do atributo e a satisfação geral com o serviço. O desempenho é atribuído através de uma escala directa (ex: de 1 a 10) ou comparando com a concorrência ou com o desempenho esperado. Ex: muito pior, pior, igual, melhor, muito melhor (Garver, 2003).

A matriz é dividida em quatro quadrantes. Um atributo situado no quadrante I terá alta importância com alto desempenho, representando uma possível vantagem competitiva para a organização. Se a organização estiver situada neste quadrante, deve “manter o bom trabalho”. Um atributo que tiver alta importância, mas baixo desempenho deverá receber atenção imediata (quadrante II). Para melhorar a satisfação geral, a organização deveria concentrar-se na melhoria desses atributos. O quadrante III contém os atributos com baixa importância e baixo desempenho, não sendo necessário concentrar esforço adicional nesses atributos. O quadrante IV reúne os atributos com alto desempenho, mas baixa importância. Neste quadrante, a organização está a desperdiçar recursos que poderiam ser direccionados para a melhoria de outro atributo (Figura 8).

Garver (2003) apresentou as diversas maneiras utilizadas para se dividir os quadrantes e fazer as análises para alcançar a melhoria. A análise de importância x desempenho mantém o pressuposto de que a relação entre o desempenho e a satisfação é linear. Esse pressuposto pode levar a decisões erróneas relativamente à escolha dos atributos que devem ser melhorados ou incorporados no produto/ serviço (Huiskonen & Pirttilä, 1998; Tontini &

Silveira, 2005). É de referir que, para Matzler (2004), a importância dos atributos para o cliente pode variar conforme o desempenho.

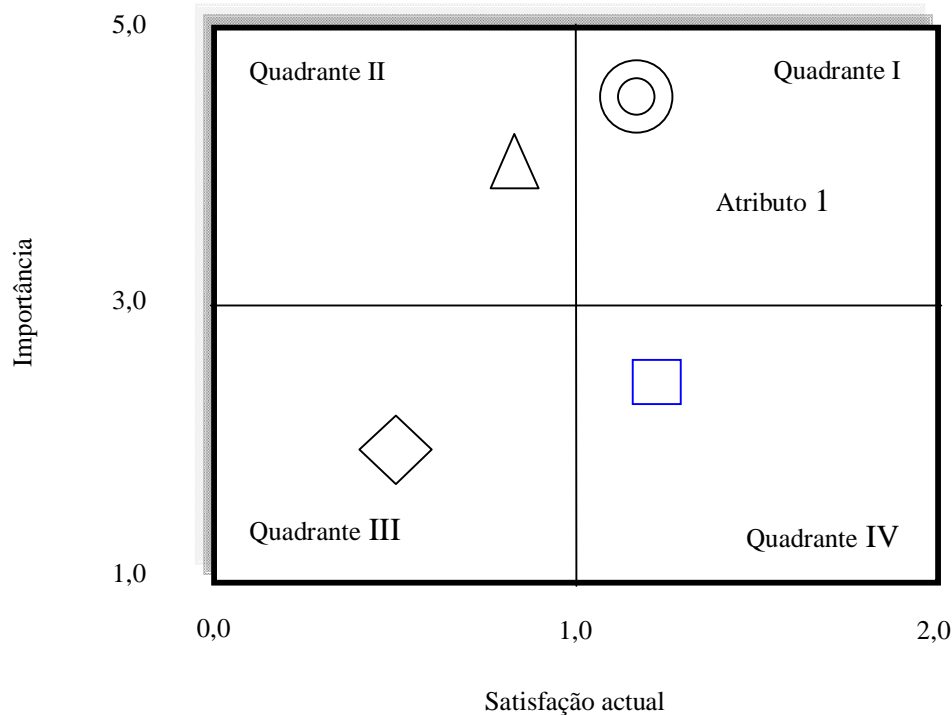


Figura 8: Matriz da importância x desempenho

Fonte: adaptado de Garver, 2003.

2.5.3.2 O Modelo de Kano da Qualidade Atractiva e Obrigatória

O modelo de Kano da Qualidade Atractiva e Obrigatória (Kano *et al.*, 1984; Berger *et al.*, 1993; Matzler *et al.*, 1996) traz uma perspectiva diferente para a análise de oportunidades de melhoria ao nível da qualidade dos serviços, pois leva em consideração a relação não linear entre o desempenho e a satisfação. O modelo de Kano faz a distinção entre três tipos de atributos que influenciam a satisfação do cliente (Figura 9):

- 1) Requisitos obrigatórios: Se não forem preenchidos, o cliente sentir-se-á extremamente insatisfeito. Por outro lado, para o cliente, estes requisitos já estão inseridos no produto/serviço oferecido, sendo portanto um pré-requisito. O facto de acrescentar tais requisitos não tornará o cliente mais satisfeito.
- 2) Requisitos lineares: A satisfação do cliente é proporcional ao nível de presença destes requisitos, ou seja, quanto maior o nível de presença dos mesmos, maior será a satisfação do cliente e vice-versa.

- 3) Requisitos atractivos: Estes requisitos são os critérios do produto/serviço que têm maior influência na satisfação do cliente e, normalmente, não são explicitamente expressos ou esperados pelos clientes. A presença destes requisitos proporciona maior nível de satisfação, porém não representa insatisfação caso não estejam presentes. São estes requisitos, os atractivos, que representam o diferencial para cativar o cliente.

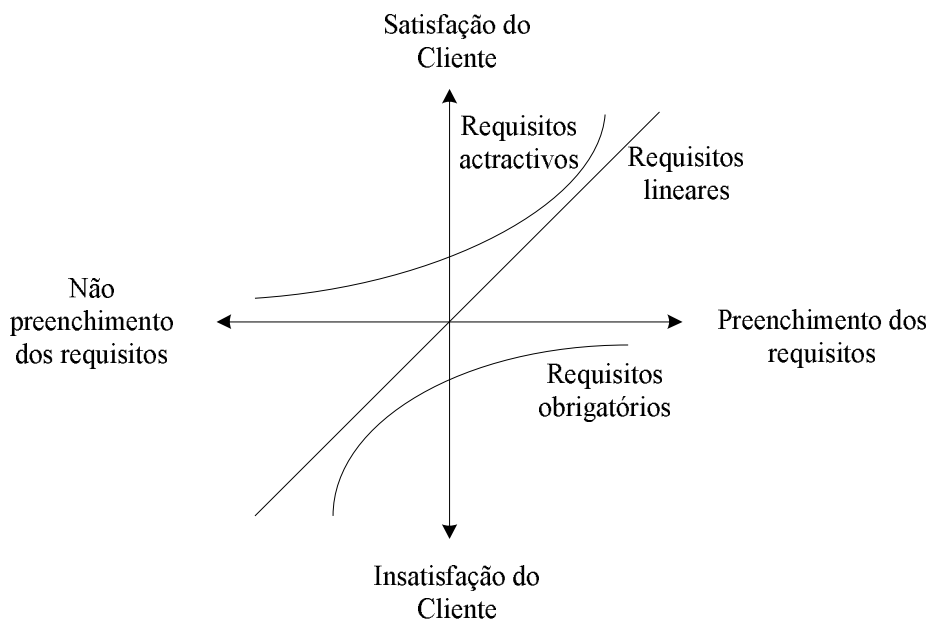


Figura 9: Representação gráfica do modelo de Kano (1984)

Fonte: Kano *et al.*, 1984

É possível identificar mais dois tipos de atributos no modelo de Kano: neutros e reversos. Atributos neutros não provocam satisfação ou insatisfação. Atributos reversos provocam a satisfação quando ausentes.

Vários autores sugerem que os atributos obrigatórios, lineares e atractivos podem ser identificados questionando os clientes relativamente à sua reacção ou satisfação quando os atributos têm desempenho superior (questão positiva) e inferior (questão negativa) (Kano *et al.*, 1984; Berger *et al.*, 1993; Matzler *et al.*, 1996). Dependendo das respostas para a questão "positiva" e "negativa", o atributo pode ser identificado como atractivo, obrigatório, linear, neutro ou reverso, isto é, no questionário, o cliente indica se se sente satisfeito ou insatisfeito com determinada situação. Para cada atributo é apresentado um par de questões (Tabela 1) que o cliente pode responder de cinco maneiras diferentes. A primeira questão preocupa-se com a reacção dos clientes quando o atributo está presente ou o seu desempenho é superior (questão funcional). A segunda questão preocupa-se com a reacção dos clientes quando o

atributo está ausente ou o seu desempenho é insuficiente (questão disfuncional). Através da combinação das respostas para as formas funcionais e disfuncionais da questão, é possível determinar se um atributo é considerado atractivo, unidimensional, obrigatório, neutro ou reverso para um cliente.

Resposta do cliente		Questão (negativa) disfuncional				
Questão (positiva) funcional		1. Satisfeito	2. Deve ser assim	3. Indiferente	4. Posso conviver	5. Insatisfeito
	1.Satisfeito	?	A	A	A	U
	2.Deve ser assim	R	N	N	N	O
	3.Indiferente	R	N	N	N	O
	4.Posso conviver	R	N	N	N	O
	5.Insatisfeito	R	R	R	R	?

Figura 10: Questionário do modelo de Kano

Fonte: Kano *et al.*, 1984

Assim como a análise da importância x desempenho, o SERVQUAL mantém o pressuposto de que a relação entre o desempenho e a satisfação é linear. O modelo de Kano de qualidade atractiva e obrigatória (Berger *et al.*, 1993; Kano, 1984; Matzler *et al.*, 1996) procura identificar a relação não linear entre o desempenho e a satisfação.

O modelo de Kano tem sido aplicado com sucesso em diversas situações, como apresentado por Zultowski (1994) quando aplicou este modelo na análise dos atributos, factores de sucesso, em serviços de seguros. Martensen e Grønholdt (2001) apresentam uma adaptação do modelo de Kano para aplicação na melhoria dos métodos de gestão de pessoas, através da identificação, pelos funcionários, de atributos atractivos e obrigatórios nos estilos de gestão. Huisken e Pirttilä (1998) apresentam a utilização deste modelo na melhoria dos serviços logísticos ao cliente, discutindo os benefícios potenciais do seu uso no planeamento desses serviços. Kuo (2004) apresenta a aplicação do modelo de Kano na identificação de atributos críticos em comunidades virtuais. A identificação do grau de satisfação ou insatisfação que o desempenho de um atributo específico pode causar ao cliente é de extrema importância para garantir um alto grau de competitividade no mercado, mas o modelo original de Kano não identifica o grau de satisfação dos clientes.

Na tentativa de identificar o grau de satisfação ou insatisfação que a presença/ suficiência ou ausência/ insuficiência de um atributo causa ao cliente, Berger, Blauth, Roger, Bolster, Burchill, Dumouchel, Pouliot, Richter, Rubinoff, Shen, Timko e Walden (1993)

desenvolveram o coeficiente de satisfação do cliente (CSC), que determina a possibilidade de aumentar a satisfação ou evitar a insatisfação de um cliente melhorando apenas um requisito do produto. O CSC identifica a proporção de clientes que afirmaram ficar satisfeitos com a presença de um atributo e a proporção dos que afirmaram ficar insatisfeitos com a sua ausência ou insuficiência. Porém, o CSC não leva em consideração, no cálculo de sua fórmula, o grau que determinado atributo é considerado reverso (ausente) pelos clientes. Assim, um atributo considerado reverso pela maioria dos clientes pode ser considerado atractivo, obrigatório, neutro ou unidimensional quando calculado o CSC. Para além disso, o CSC apenas identifica a proporção de clientes que afirmaram terem ficado satisfeitos com a presença de um atributo e a proporção de clientes que afirmaram terem ficado insatisfeitos com sua ausência. O grau de satisfação ou insatisfação que um atributo pode despertar no cliente não é considerado por Berger, Blauth, Roger, Bolster, Burchill, Dumouchel, Pouliot, Richter, Rubinoff, Shen, Timko e Walden quando desenvolveram o CSC. Tontini (2003) desenvolveu um método que permite determinar o grau de satisfação ou insatisfação que a existência ou inexistência de um atributo pode trazer aos clientes. Neste método, o inquirido avalia a sua satisfação através de uma escala que varia de muito insatisfeito (-3) a muito satisfeito (+3). Esta pontuação dá origem a um gráfico que reflecte a média de satisfação ou insatisfação em relação à variação de desempenho dos atributos. Para além das alterações ao questionário do modelo de Kano, Tontini (2003) alterou a forma de calcular o coeficiente de satisfação do cliente de Berger, Blauth, Roger, Bolster, Burchill, Dumouchel, Pouliot, Richter, Rubinoff, Shen, Timko e Walden (1993), para tal, são calculados dois índices, que variam entre 0 e 1 numa escala padronizada:

IS - índice de satisfação, que é a média da satisfação com a questão positiva;

II – índice de insatisfação, que é a média da satisfação (ou insatisfação) com a pergunta negativa.

Para classificação dos atributos, os índices são colocados num gráfico de dispersão dividido em quatro áreas (Figura 11).

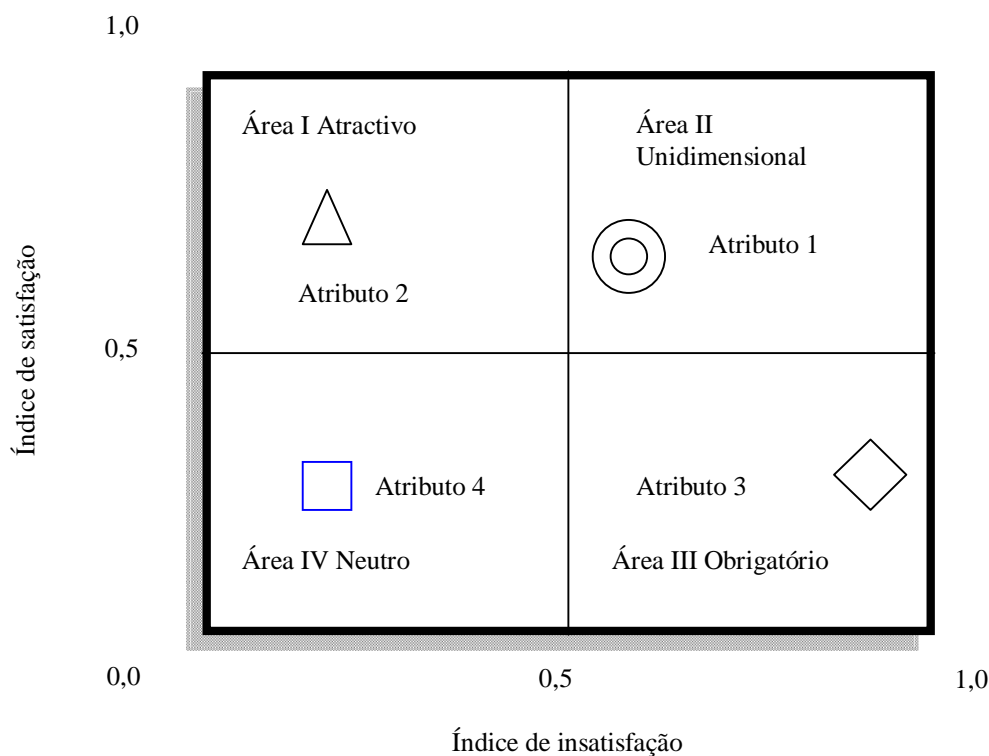


Figura 11: Gráfico de classificação dos atributos do modelo de Kano adaptado por Tontini

Fonte: Adaptado de Tontini, 2003

Na área I encontram-se localizados os atributos atractivos, isto é, aqueles que provocam mais satisfação (quando têm desempenho superior) que insatisfação (quando têm desempenho inferior). Na área II encontram-se os atributos unidimensionais, porque tanto provocam satisfação (quando apresentam desempenho superior), como insatisfação (quando apresentam desempenho inferior). Na área III estão os atributos obrigatórios, que trazem uma elevada insatisfação quando insuficientes, no entanto, não trazem grande satisfação quando suficientes. Na área IV encontram-se os atributos neutros.

O cliente interno possui características específicas que o diferem do cliente externo. Por ser um cliente que pertence à organização e que a conhece, a natureza dos seus relacionamentos é peculiar. Essa proximidade faz com que o processo de prestação de um serviço seja mais envolvente, através de mecanismos de comunicação formais e informais, mais diversificados e intensos.

Tanto os mecanismos formais quanto os informais ocorrem para que o serviço atenda às exigências do cliente final. O modelo de Kano possibilita o levantamento de requisitos da qualidade tanto objectivos quanto subjectivos. Devido a essa característica, ou seja o facto de se poderem considerar os mecanismos formais e informais existentes dentro do processo de

prestação de determinado serviço, o modelo de Kano será adaptado neste trabalho para analisar a qualidade dos serviços internos.

2.6 Caracterização do Millennium bim

2.6.1 Meio Envolvente: A Economia de Moçambique

2.6.1.1 Crescimento Económico, Produção e Preços

As estimativas indicam que o crescimento do PIB se cifrou em 6,1% em 2009 (6,8% em 2008)¹, depois de ter iniciado o ano com um desempenho mais ténue, com uma taxa de crescimento na ordem de 5,9% no primeiro trimestre, numa situação de arrefecimento das condições da procura externa, com impacto negativo sobre as exportações e o turismo. No terceiro trimestre de 2009 e comparativamente ao mesmo período do ano anterior, o crescimento foi de 6,5% num contexto internacional de recuperação e retoma económica dos países desenvolvidos e seriamente afectados pela crise económica e financeira global. A taxa de variação trimestral situou-se nos 3,2% representando uma aceleração económica de 2%.

O crescimento do sector público (13,2%) e financeiro (18%) foi suficiente para compensar a perda de competitividade do sector industrial, nomeadamente, e com maior peso, a indústria de alumínio que quebrou em 5,2%. Por outro lado, o sector primário foi mais dinâmico ao registar crescimento global de 8,9%, sendo de destacar a agricultura (9,6%) e a indústria de extracção mineira (5,3%). Os sectores de serviços de transportes e comunicações, hotéis e restaurantes que recuaram no trimestre anterior (2º trimestre de 2009) em 18,2% e 7,7% respectivamente, evidenciaram uma recuperação, o sector de hotéis e restaurantes com crescimento assinalável no terceiro trimestre na ordem de 8,6%.

2.6.2 História do Millennium bim

O Millennium bim nasceu, de um acordo para uma parceria estratégica entre o Banco Comercial Português, actualmente Millennium bcp, e o Estado Moçambicano, em 1995.

Desde então, a história do Millennium bim tem sido de significativas e profundas transformações que têm exigido o envolvimento de todos para enfrentar os desafios e

¹ Decorrente da revisão em alta do Governo na sequência da taxa de crescimento do terceiro trimestre que se cifrou em 6,5%, resultando em uma taxa acumulada de 6,1% (INE, Contas Nacionais Preliminares: III Trimestre de 2009).

responsabilidades que a lógica da mudança exige, quando a perspectiva é a iniciativa e a modernidade.

Na sequência de alterações que ocorreram, em 2000, ao nível da estrutura accionista do Banco Comercial de Moçambique (BCM), o principal accionista do Millennium bim, o Banco Comercial Português (BCP), viria a tornar-se, de igual forma, no accionista de referência do BCM. Esta evolução, que implicou que o BCP (hoje designado por Millennium bcp), se transformasse no maior accionista dos dois bancos - Millennium bim e BCM - viria a determinar a necessidade de se proceder a alguns ajustamentos estruturais, não só na vertente operacional como também na vertente comercial daquelas instituições.

Neste âmbito, iniciaram-se projectos de racionalização e unificação de estruturas, que resultaram na agilização dos procedimentos, a optimização dos níveis de serviços, a melhoria da qualidade, uma maior capacidade de inovação e a redução de custos, concluídos com a fusão dos dois bancos, que viria a ocorrer em Novembro de 2001. Concretizada a fusão, o Banco viria a assumir a designação de um dos bancos fusionados - Banco Internacional de Moçambique (Millennium bim) - e tornou-se no maior Banco a operar no mercado nacional.

De igual forma, no sector segurador, ajustamentos de natureza semelhante viriam a ocorrer em empresas na órbita accionista destes dois Bancos. Na verdade, dado que subsistiam duas Companhias de Seguros a operar na esfera dos dois Bancos - uma no quadro da operação do Millennium bim, a Millennium seguros, e outra no âmbito do BCM, a Impar, assumiu-se a opção, economicamente racional, de fusão entre as duas empresas. Desta fusão nasceu a maior seguradora a actuar no mercado nacional e que assume a designação de Millennium seguros.

2.6.3 Quotas de mercado

Com mais 730 mil clientes e uma quota de mercado de cerca de 38%, o Millennium bim desde sempre se posicionou como um Banco inovador na capacidade de satisfazer as necessidades dos seus clientes, marcando em diversos períodos o ritmo de desenvolvimento do sector bancário em Moçambique.

O Millennium bim assegurou em Dezembro de 2009 uma quota de mercado em recursos de 35,70% e em crédito de 39,56%.

O posicionamento do banco no mercado deve-se à definição de uma estratégia clara de segmentação, oferecendo um leque de produtos diferenciados à ordem e a prazo para os vários segmentos em que opera, permitindo um melhor posicionamento e uma maior quota de mercado em recursos face à concorrência.

2.6.4 Volume de activos

Em 31 de Dezembro de 2009, o Activo Total atingiu 48.275,00 milhões de Meticais, evidenciando um crescimento de 36,10% em relação ao ano anterior, reflectindo o aumento do Crédito líquido a Clientes de 61,80% e de 30,70% da carteira de títulos, consubstanciado pelo crescimento dos Depósitos de Clientes em 33,00% atingindo 39.096,30 milhões de Meticais.

2.6.5 Número de Balcões

Sendo o Millennium bim um Banco universal que se dirige à totalidade dos segmentos de mercado, procurando marcar a sua presença assente na excelência e na qualidade, a disponibilidade e a acessibilidade dos seus canais de distribuição são vitais.

O Millennium bim, conta com a maior rede bancária em Moçambique, e actualmente conta com mais de 730 mil clientes e 117 balcões espalhados por todo o território nacional.

Para o segmento prime Particulares e Negócios, clientes que pela sua especificidade de interesses, necessidades e dimensão do seu património financeiro requerem um atendimento personalizado, o Banco possui doze espaços de atendimento especializado – 7 em Maputo, 1 no Xai-Xai, 1 na Maxixe (inaugurado em Dezembro de 2009), 1 na Beira, 1 no Chimoio (este balcão foi inaugurado em Dezembro de 2009) e 1 em Nampula – com vista a melhorar a oferta e a qualidade de serviço e reforçar a sua posição neste importante segmento.

Nome do Balcão	Cidade	Cientes Particulares	Cientes Empresa
Millennium bim Beira Clube	Beira	916	196
Millennium bim Nampula Prime	Nampula	282	70
Millennium bim Xai-Xai Prime	Xai-Xai	297	71
Millennium bim Samora Machel Prime	Maputo	1141	471
Millennium bim Prestige ONG's	Maputo	233	151
Millennium bim Prestige	Maputo	494	13
Millennium bim Julius Nyerere Prime	Maputo	998	352
Millennium bim Rovuma Prime	Maputo	397	267
Millennium bim Praça Trabalhadores	Maputo	1009	435
Millennium bim JAT	Maputo	189	149
Millennium bim Maxixe	Maxixe	249	34
Millennium bim Chimoio	Chimoio	205	93
Total de clientes		6410	2302

Tabela 4: Número de clientes por balcão prime em Fevereiro de 2010.

Fonte: Millennium bim, Fevereiro de 2010.

2.6.6 Número de Colaboradores

O Millennium bim contava a 31 de Março de 2010, com 112 directores, 1633 técnicos, administrativos e outros, 11 administradores e 97 chefes e supervisores.

No final de 2009, o número de Colaboradores no activo era de 1805, registando um crescimento médio de 10,40% em relação ao ano anterior e reflectindo a evolução da rede de balcões no âmbito do programa de expansão em curso. O banco possuía, no final de 2009, 1093 colaboradores na área comercial e 712 nos serviços centrais. O segmento prime contava, no final de 2009, com um total de 155 colaboradores, sendo que, na mesma data, os balcões prime da cidade de Maputo possuíam 100 colaboradores contra 91 em Agosto de 2009, mês em que foram aplicados os questionários.

3 Quadro Conceptual

3.1 Objectivos do Estudo

3.1.1 Objectivo Geral

Assim sendo, o objectivo central deste estudo é o de discutir a relação entre o cliente-fornecedor interno (*Front-Office* versus *Back-Office*) como factor preponderante para a eficácia das vendas e, conseqüentemente, para o aumento da satisfação do cliente externo.

3.1.2 Objectivos específicos

- Identificar os factores que mais contribuem para a satisfação dos clientes externos;
- Identificar quais os factores que mais contribuem para a satisfação dos clientes internos;
- Verificar qual o impacto da qualidade dos serviços prestados pelo *Back-Office* ao *Front-Office* na satisfação do cliente externo.

3.2 Pergunta e Hipóteses

Em linha com o problema a ser investigado, a pergunta a investigar poderá ser formulada da seguinte forma:

“Qual o impacto que os serviços prestados pelo Back-Office ao Front-Office têm na satisfação do cliente externo?”

Do mesmo modo, e em linha com o problema a ser investigado e com a pergunta a investigar, as hipóteses, que de acordo com Leedy e Ormrod (2001), são “...uma suposição lógica, uma suposição razoável ou uma conjuntura educada” (Leedy & Ormrod, 2001: 6), poderão ser formuladas do seguinte modo:

(H1) “A qualidade dos serviços prestados pelo Back-Office ao Front-Office influencia a satisfação do cliente externo.”

(H2) “Os factores que mais influenciam a satisfação global do cliente externo são o profissionalismo e o nível de serviço do Front-Office.”

3.3 Metodologia

3.3.1 Opções Metodológicas

A metodologia de investigação a ser adoptada neste trabalho está dentro do âmbito do paradigma fenomenológico, baseada na metodologia de *action research*, que de acordo com Hussey e Hussey (1997), é um tipo de investigação aplicada especificamente para descobrir uma determinada mudança ocorrida num determinado contexto. O principal objectivo do *action research* é entrar e compreender uma dada situação, perceber as mudanças ocorridas e monitorar os resultados para uma melhor compreensão do ambiente onde o qual se fará a investigação.

A investigação será também baseada na condução de um estudo de caso que é definido por Hussey e Hussey (1997), como um tipo de investigação dentro do paradigma fenomenológico, onde se faz um exaustivo estudo para a compreensão de um dado fenómeno com um certo interesse. Scarpens (1990) acrescenta que existem quatro tipos de estudos de caso, nomeadamente os descritivos e exploratórios (como se enquadram no presente trabalho), ilustrativos e experimentais.

A maioria dos estudos de investigação em marketing envolvem uma abordagem de investigação descritiva (Kinnear & Taylor, 1991), esta abordagem utiliza dados cruzados e dados longitudinais, sendo importante a distinção entre ambos dado determinar o tipo de inferências que poderão ser realizadas (Diamantopoulos & Schlegelmilch, 1997). Quando os dados derivam de uma amostra retirada da população e são obtidos num determinado ponto do tempo designam-se por dados cruzados (como os que se utilizaram no presente estudo). Se os dados são obtidos a partir de uma mesma amostra fixa, mas com informação obtida repetidamente em momentos de tempo diferentes designam-se por dados longitudinais. Os dados cruzados são, sem dúvida, os mais utilizados em marketing (Churchill, 1991).

Utilizando uma metodologia quantitativa, cada constructo da satisfação é medido através de dois questionários aplicados a duas amostras diferentes respeitantes aos dois universos em estudo respectivamente. Na concepção dos questionários que servem de suporte a este estudo foi utilizado um conjunto diversificado de fontes:

- i. Uma pesquisa baseada em entrevistas e questionários constituídos por perguntas abertas e fechadas para melhor compreensão do sentimento e opinião dos entrevistados (responsáveis dos balcões prime).
- ii. Uma extensiva leitura e pesquisa bibliográfica para um melhor entendimento do tópico em estudo.

Para o efeito foram seguidos os seguintes passos:

- i. Diagnóstico do problema a ser investigado;
- ii. Recolha de dados;
- iii. Plano de acção a seguir;
- iv. Acção na implementação desse plano;
- v. Avaliação de resultados;
- vi. Elaboração do relatório e conclusões.

3.3.2 Estudo Exploratório

Como foi referido anteriormente, antes da fase empírica teve lugar uma fase exploratória, no decorrer da qual foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, tendo esta fase sido dividida em três partes:

- Entrevistas aos principais responsáveis dos balcões prime situados na cidade de Maputo;
- Conversas informais com alguns Directores Comerciais dos balcões prime acerca das questões que influenciam o atendimento ao cliente externo;
- Participação em um grupo de trabalho orientado para a análise da qualidade da prestação de serviços nos balcões prime e elaboração de relatórios contendo os principais problemas na relação do *Front-Office* com o *Back-Office* (serviços centrais) e do *Front-Office* com aos clientes.

Esta fase exploratória teve como principal objectivo a definição de um modelo teórico que permitisse confirmar as variáveis na literatura e encontrar novas que não se encontravam presentes na literatura mas que foram consideradas relevantes no estudo exploratório.

A primeira parte do estudo exploratório decorreu no mês de Julho de 2009. As entrevistas foram realizadas através de um guião previamente construído para o efeito (ver Anexo 3), a 7 responsáveis dos balcões prime da cidade de Maputo. De notar que a realização de entrevistas é uma metodologia utilizada frequentemente em estudos de marketing (Rita & Moutinho, 1994).

3.4 Operacionalização

3.4.1 Universo e Amostra

Os dois universos teóricos para este estudo empírico foram constituídos i) pelos clientes com contas domiciliadas nos balcões prime de Maputo e ii) pelos colaboradores dos balcões prime de Maputo, dado tratar-se da cidade com maior número de balcões prime, e por conseguinte, com maior número de clientes prime.

Os balcões Millennium bim estão divididos em duas áreas, uma de atendimento ao cliente, *Front-Office* e outra operacional, *Back-Office*. No estudo em causa os serviços centrais foram designados de *Back-Office* considerando que todo o balcão lida, directa ou indirectamente, com os clientes e com os colaboradores dos serviços centrais.

Assim aplicaram-se os questionários aos colaboradores dos balcões prime de Maputo presencialmente e aos clientes externos foram aplicados de três formas distintas: i) através do apoio de alguns gestores de conta que aplicaram os questionários junto da sua carteira de clientes, ii) o questionário foi auto-aplicado, tendo sido enviada uma versão em formato digital, via correio electrónico e iii) o questionário foi aplicado presencialmente dentro dos balcões prime.

Desta forma, recorreu-se a duas amostras, uma primeira amostra abrangeu os colaboradores dos balcões prime localizados na cidade de Maputo e a outra amostra os seus clientes, e procurou-se analisar a qualidade dos serviços que surgem da interacção entre o *Front-Office* e o *Back-Office* e descrever a aplicabilidade do Marketing Interno dentro desta rede comercial.

A forma como é obtida a amostra é considerada muito importante quando o investigador possui tempo e recursos insuficientes para inquirir todos os indivíduos que potencialmente deveriam estar incluídos no estudo (Moutinho et al, 1998; Bryman & Cramer, 2001). Para que se obtenham conclusões válidas é conveniente que a amostra seja representativa. Uma amostra perfeitamente representativa traduz correctamente a miniatura da população da qual é extraída. De acordo com a teoria da amostragem estatística, a representatividade de uma amostra é determinada, pelo método utilizado para a seleccionar a partir da população em questão (Diamantopoulos & Schlegelmilch, 1997). No presente caso, o método utilizado para os clientes externos, foi o da amostragem por cotas e para os clientes internos foram aplicados questionários a todo o universo.

Foi obtida uma amostra de i) 331 respostas válidas de um total de 400 questionários entregues aos clientes externos, obtendo-se assim uma taxa de respostas válidas de 82,75%. As respostas totais foram 370 (92,50%), tendo-se anulado 39 (9,75%) pelo facto dos questionários não se encontrarem devidamente preenchidos, e ii) 91 respostas válidas de um total de 91 questionários entregues aos clientes internos (*Front-Office*), obtendo-se assim uma taxa de resposta de 100,00%. O número de inquiridos em cada balcão é proporcional ao número de clientes externos desse balcão, isto é, foi utilizado o mecanismo da amostragem por cotas em que cada sub-amostra tem o mesmo peso que cada balcão correspondente tem no banco em termos de clientes prime.

Nome do Balcão	Clientes Particulares	Clientes Empresa	%	Questionários
Millennium bim Samora Machel Prime	1011	410	28%	91
Millennium bim Prestige ONG's	173	122	6%	19
Millennium bim Prestige	464	12	9%	31
Millennium bim Julius Nyerere Prime	856	278	22%	73
Millennium bim Rovuma Prime	250	247	10%	32
Millennium bim Praça Trabalhadores	861	333	23%	77
Millennium bim JAT	63	61	2%	8
Total de clientes	3678	1463	100%	330

Tabela 5: Definição da amostra dos clientes dos balcões prime da cidade de Maputo.

Fonte: Millennium bim, Agosto de 2009.

Contando com 15 respondentes por cada pergunta, a investigadora teria que obter o mínimo de 330 respostas, no entanto obteve 331 respostas. Com estes cálculos, a investigadora determinou uma amostra equivalente a 6,5% do total de clientes dos balcões prime de Maputo.

Funções por balcão prime de Maputo	Nº funções
Samora Machel	
Gerente de Balcão	1
Gestor de Cliente	12
Gerentes Comerciais	2
Assistentes	3
ONG's	
Gestor de Cliente	4
Gerente de Balcão	1
Assistente	1
Prestige	
Director do Balcão	1
Gerente do Balcao	1
Gestores de cliente	4
Subgerente de Balcão	1
Assistentes	3
Julius Nyerere	
Director do Balcão	1
Gerente de Balcão	1
Gestor de Cliente	5
Assistente Comercial	3
Assistente	4
Rovuma	
Directora do Balcão	1
Gestores	4
Assistentes	2
Praça dos Trabalhadores	
Director do Balcão	1
Gerente Comercial	2
Subgerente do Balcão	1
Gestores	8
Assistente Comercial	1
Assistentes	7
JAT	
Director do Balcão	1
Gerente Comercial	1
Subgerente	2
Gestores	4
Assistentes	8
Total de colaboradores dos balcões prime Maputo	91

Tabela 6: Número de colaboradores por função dos balcões prime da cidade de Maputo.

Fonte: Millennium bim, Agosto de 2009.

3.4.2 Recolha de dados

Considerando que a investigadora participou durante o ano de 2009 em reuniões semanais com um grupo de trabalho criado para procurar identificar os problemas que influenciam a qualidade de atendimento nos balcões prime e que a mesma é, para além de responsável da

Área de Produtos e Serviços do Millennium bim, gestora do segmento prime, conseguiu obter dados destas fontes secundárias que apoiaram a elaboração do presente estudo, contudo, os mesmos não se mostraram suficientes para verificar o modelo e as hipóteses, e por isso foi necessário proceder à recolha de dados de fontes primárias. Estes dados podem ser obtidos através de inquéritos (realizados pessoalmente, telefonicamente ou por correio), experimentação (em laboratório ou num ambiente natural) ou observação (Diamantopoulos & Schlegelmilch, 1997). Uma vez que os métodos de experimentação e observação não se mostraram adequados neste caso, optou-se, para este estudo, pela utilização de um inquérito baseado num questionário. O inquérito por questionário estruturado “oferece as vantagens de homogeneização das respostas, limitação do tempo de inquérito por indivíduo, possibilidade de fazer uma análise estatística quantitativa e a verificação das hipóteses” (Santos, 1995: 185).

Tendo em conta que os três principais métodos de aplicação de questionários utilizados pela maioria dos investigadores são: por telefone, pessoalmente e por correio (Kinneer & Taylor, 1991), e dado que um investigador em marketing deve ser capaz de seleccionar a técnica de recolha de dados que, mantendo a fiabilidade da informação, possa ser realizada no prazo definido e dentro do orçamento disponível (Moutinho *et al.*, 1998), optou-se por dois métodos de aplicação do questionário, o método auto-aplicado e o método da entrevista pessoal. Apesar do primeiro ser o método mais dispendioso e demoroso, o investigador conseguiu, dada a sua função de gestor do segmento prime, realizar visitas, durante um mês, aos balcões prime da cidade de Maputo e aplicar os questionários presencialmente aos clientes que entravam no balcão. O segundo método foi aplicado entregando-se os questionários na forma física a clientes dos balcões prime de Maputo, e enviado outros por correio electrónico. Desta forma a cada sujeito inquirido foi proporcionada a oportunidade de responder da forma que considerou mais adequada, expressando de forma livre e aberta, o que pensa ou sente, num clima de anonimato e privacidade (Hair, 1992). O inquérito telefónico não se mostrou uma boa opção pelo seu custo dispendioso e o tempo que levaria a realizá-lo, dada a dimensão prevista do questionário.

3.4.3 Medida das Variáveis e Construção dos Questionários

Para garantir que todos os inquiridos respondessem às mesmas questões foi usado, para o presente estudo, um questionário estruturado e directo, o que significa que as questões são apresentadas da mesma forma e na mesma ordem a todos os respondentes (Moutinho *et al.*,

1998). Este tipo de questionário permitiu que o trabalho fosse mais simples em termos de aplicação, tabulação e análise (Kinneer & Taylor, 1991).

A partir i) das hipóteses anteriormente enunciadas, ii) das respostas a uma entrevista efectuada aos responsáveis dos balcões em causa, iii) da revisão da literatura, iv) dos relatórios efectuados no âmbito de um grupo de trabalho relativo à qualidade dos serviços do segmento prime, v) da função que a investigadora exerce dentro do banco em estudo e vi) das questões retiradas de um questionário efectuado pelo Millennium bim a clientes Corporate, foram definidas o tipo de perguntas a incluir no questionário, com o objectivo de garantir a medição das variáveis e a verificação das hipóteses. Pois “é preciso pensar cuidadosamente sobre o objectivo geral (o tipo de informação que se quer solicitar) de cada uma das perguntas que se está a inserir no questionário” (Hill & Hill, 2000: 89). No presente estudo foram utilizados todos os tipos de perguntas, isto é, gerais ou específicas e abertas ou fechadas, no entanto e na maioria, foram aplicadas questões fechadas, por facilitarem as análises estatísticas, e as abertas foram agrupadas em grupos de respostas idênticas e codificadas de acordo com as respostas obtidas. No presente estudo, adoptaram-se escalas para cada pergunta, associando números às respostas para que estas possam ser analisadas posteriormente por meio de técnicas estatísticas. Esses números representam uma escala de medida, sendo vários os tipos de escalas: nominais, ordinais, de intervalo, e de rácio (Hill & Hill, 2000; Pestana & Gageiro, 2003). No presente estudo, foram utilizados itens em uma escala de 5 pontos de Likert para medir a satisfação (de 1 “péssimo” a 5 “excelente”/ “muito bom”) sendo que as escalas variam consoante o tipo de pergunta. Para os questionários aplicados aos clientes internos foram utilizados itens em uma escala de 5 pontos de Likert para medir a satisfação (de 1 “muito insatisfeito” a 5 “muito satisfeito”). Considerando as variáveis em estudo, foram utilizadas escalas ordinais e nominais.

“As variáveis de escala nominal ou ordinal podem também ser classificadas como qualitativas e as de escala de intervalo ou rácio como quantitativas” (Pestana & Gageiro, 2003: 42). Verifica-se também que nas três últimas décadas os modelos multivariados para análise deste tipo de variáveis têm evoluído muito e continuam em rápida evolução (Kinneer & Taylor, 1971; Agresti, 1996; Hutcheson & Sofroniou, 1999).

Por fim foi necessário definir as características físicas do questionário, uma vez que para questionários auto-aplicados é muito importante o seu aspecto para que seja atingida uma elevada taxa de resposta (Greer *et al.*, 2000). Para tal, optou-se pelo layout de um questionário

aplicado pela Direcção de Marketing e Comunicação do Millennium bim em 2008 aos clientes Corporate.

A primeira versão de ambos os questionários resultou da revisão da literatura da informação obtida nas entrevistas realizadas aos responsáveis dos balcões prime. A primeira versão do questionário dirigido aos clientes i) externos foi apresentada a alguns amigos clientes dos balcões prime, tendo daí resultado algumas correcções e alterações e ii) internos foi apresentada a alguns colegas, e amigos, dos balcões prime e daí não resultaram quaisquer correcções. A segunda e última versão dos dois questionários (ver Anexo 1 e 2 respectivamente), foi aplicada junto das respectivas amostras, tendo-se elaborado o questionário de forma que não fosse muito longo, que utilizasse uma linguagem clara e perceptível para os clientes internos/externos e que facilitasse o tratamento estatístico.

O questionário aplicado aos clientes externos foi dividido em três partes (ver Anexo 1): Parte I – Questões para caracterizar/ identificar os respondentes; Parte II – Questões que permitissem ao cliente avaliar o serviço (Questões 1 a 18); Parte III – Questões sobre o posicionamento, isto é, que permitissem perceber se o cliente trabalha com a concorrência (Questões 19 a 22).

As características do cliente foram avaliadas através do grupo I – Identificação do Cliente e procurou-se identificar o tipo de cliente utilizando uma escala nominal: 1 – cliente empresa e 2 – cliente particular.

Sendo que os clientes empresa foram identificados pela área de actividade de acordo com a seguinte escala nominal:

1 – comércio, 2 – serviços, 3 – indústria, 4 – construção, 5 – energia, 6 – educação, 7 – pescas, 8 – transportes e comunicações, 9 – agricultura, 10 – actividades financeiras, 11 – alojamento e restauração, 12 – administração pública, 13 – saúde e acção social e 14 – outras actividades.

Os clientes particulares foram classificados segundo i) o género, através de uma escala nominal em que 1 – feminino e 2 – masculino e ii) a idade, através de uma escala ordinal em que 1 – 21 aos 30, 2 – 31 aos 40, 3 – 41 aos 60 e 4 – acima de 60.

A satisfação foi avaliada sobretudo através da Questão 1, com a qual se procurou saber o grau de avaliação do serviço prestado pelo Millennium bim. Foi utilizada a seguinte escala

ordinal: 1 – péssimo, 2 – mau, 3 – mais ou menos, 4 – bom e 5 – excelente. E através da Questão 2, onde se procurou medir o serviço do Millennium bim indicando o grau de satisfação relativo a cada uma das variáveis que permitem medir o constructo da satisfação, para tal utilizaram-se os seguintes itens: 2.1. a 2.15.

Foi utilizada a seguinte escala ordinal para os 15 itens: 1 – muito mau, 3 – mais ou menos, 5 – muito bom e 0 – não aplicável.

A Questão 3 com a qual se procurou saber em média quando tempo o Millennium bim tem levado a responder às solicitações do cliente, foi utilizada a seguinte escala ordinal: 1 – muito longo, 2 – longo, 3 – razoável, 4 – curto e 5 – muito curto.

As Questões 4 a 9 serviram para avaliar o gestor de cliente.

A Questão 4 procurou medir a qualidade da prestação de serviços do gestor de conta indicando o grau de satisfação relativo a cada uma das variáveis que permitem medir o constructo da satisfação, para tal utilizaram-se os seguintes itens: 4.1. a 4.18.

A Questão 5 procurou medir a frequência com que o gestor de conta contacta o cliente para oferece produtos/serviços e/ou prestar assistência/apoio utilizando para tal uma escala ordinal: 1 – nunca, 2 – raramente, 3 – com alguma regularidade e 4 – com muita regularidade.

A Questão 6 procurou saber se o cliente pretende ser contacto com mais regularidade e para tal foi utilizada uma escala nominal: 0 – não e 1 – sim.

A Questão 7 procurou saber se o gestor de conta retorna as chamadas do cliente quando este deixa recado e a Questão 8 procurou saber se o cliente encontra um colaborador que o possa ajudar na ausência do seu gestor de conta. Ambas as questões foram medidas utilizando a seguinte escala ordinal: 1 – nunca, 2 – raramente, 3 – às vezes e 4 – sempre.

A Questão 9 procura identificar as questões que o cliente gostaria de ver melhoradas na atitude, comportamento e relação com o gestor de conta, tendo sido utilizada a seguinte escala nominal:

1 - boa capacidade de comunicação e de argumentação, 2 – autoconfiança, 3 - saber trabalhar, 4 - dinamizar as equipas/colegas, 5 - ser bastante organizado, 6 - ter sentido prático,

7 – ser dinâmico, 8 – mostrar prontidão, 9 – ser simpático, 10 - ser diligente, 11 - ser rápido a responder.

As Questões 10 a 18 procuram medir os pontos fortes e fracos da relação do cliente com o Millennium bim.

A Questão 10 procura medir os factores que o cliente mais valoriza na relação com o Millennium bim, para tal, foi utilizada a seguinte escala nominal: 1 – rede de cobertura, 2 - forte know-how dos quadros directivos, 3 - experiencia de alguns colaboradores, 4 - é a escola da banca, 5 – experiencia na área financeira, 6 - capacidade de inovar, 7 - forte conhecimento do mercado, 8 - confiança na saúde financeira do banco, 9 - grande estrutura de activos, 10 - contribui para a modernização do sistema financeiro e 11 – pioneiro.

A Questão 11 procura medir os factores que o cliente menos valoriza na relação com o Millennium bim, para tal, foi utilizada a seguinte escala nominal: 1 - nível de serviço, 2 - a falta de conhecimento das necessidades dos clientes, 3 - falta constante de dólares, 4 - banco caro nas operações com o estrangeiro, 5 - a fila de espera nos caixas no final do mês, 6 - demora na formalização do crédito, 7 - elevadas taxas aplicadas nos empréstimos, 8 – taxas de depósitos a prazo não competitivas, 9 - a não competitividade em termos de câmbios, 10 - má formação dos gestores.

A oferta/carteira de serviços foi avaliada através da Questão 12 que procura identificar os produtos/serviços que o cliente não encontra no Millennium bim mas que acha importantes, para tal foi utilizada a seguinte escala nominal: 1 - cartões pré-pagos, 2 - cartões de crédito com cash back, 3 - serviço de adiantamento de cheques, 4 - alertas via sms de cheques devolvidos, 5 - conta à ordem para empresas com boa remuneração a partir de determinado montante e 6 – não aplicável.

A confiabilidade procura medir a capacidade do banco em prestar um serviço, que tenha sido prometido, com precisão e sem erros e foi medida através das questões:

A Questão 13 procura saber se o cliente teve algum problema com o Millennium bim nos últimos 3 meses, a Questão 15 procura saber se o cliente contactou alguém para resolver o problema e a Questão 16 procura saber se o cliente obteve resposta para o problema, para tal foi utilizada a mesma escala nominal para estas questões: 0 – não sabe/não se lembra, 1 – não e 2 – sim.

A Questão 14 procura identificar o tipo de problemas ocorridos e foi utilizada uma escala nominal: 1 - Demora na formalização dos pedidos de crédito, 2 - Perca de documentos, 3 - Demora na entrega do cartão de crédito, 4 - Recusa de um Cartão de Crédito, 5 - Entrega de cartões inactivos e 6 - Emissão do cartão com nome de casada depois de ter entregue os papeis da separação ao Banco.

A Questão 17 procura medir, caso o problema ainda não tenha sido resolvido, o tempo que decorreu após a exposição do problema ao banco, para tal, foi utilizada uma escala ordinal: 1 – mais de 15, 2 – 8 a 15, 3 – 4 a 7, 4 – 2 a 3 e 5 – 1.

A Questão 18 procura avaliar o grau de satisfação do cliente com a forma como o problema foi tratado pelo banco. Para tal foi utilizada uma escala ordinal: 1 – muito insatisfeito, 3 – mais ou menos satisfeito e 5 – muito satisfeito.

A Parte III do questionário (Questões 19 a 22) faz referência ao posicionamento, isto é, permitiu avaliar o envolvimento financeiro do cliente com a concorrência.

A Questão 19 permitiu identificar se o cliente trabalha com outro banco e se sim, qual. A Questão 20 permitiu identificar se o cliente trabalha com mais do que um banco da concorrência e com qual tem maior envolvimento financeiro. Para ambas as questões foi utilizada uma escala nominal: 1 – BCI, 2 – Barclays, 3 – FNB, 4 – Standard Bank, 5 – UCB, 8 – BMI, 9 – Socremo, 10 – Procredit e 0 – Nenhum.

A Questão 21 procurou medir o serviço do banco da concorrência com que o cliente tem maior envolvimento financeiro indicando o grau de satisfação relativo a cada uma das variáveis que permitem medir o constructo da satisfação, para tal utilizaram-se os seguintes itens: 22.1. a 22.15..

Foi utilizada a seguinte escala ordinal para os 15 itens: 1 – muito mau, 3 – mais ou menos, 5 – muito bom e 0 – não aplicável.

A Questão 22 procurou saber se o Millennium bim é o banco com que o cliente tem maior envolvimento, mesmo que o cliente trabalhe com a concorrência, para tal, utilizou-se a seguinte escala nominal: 0 – não e 1 – sim.

O questionário aplicado aos clientes internos é constituído por vinte e duas questões, sendo que todas as questões foram avaliadas utilizando uma escala ordinal: 1 – Muito Insatisfeito, 2

– Insatisfeito, 2 – Pouco Satisfeito, 4 – Satisfeito e 5 – Muito Satisfeito e permitiram avaliar a qualidade dos serviços prestados pelo *Back-Office* ao *Front-Office*.

Em todas as questões foi dada a oportunidade ao respondente de identificar o item em falta para que a satisfação atinga o grau cinco.

4 Resultados Obtidos

4.1 Análise Descritiva dos Dados

Como referido anteriormente com o questionário para os clientes externos, foi obtida uma amostra de 331 respostas válidas de um total de 400 questionários entregues, obtendo-se assim uma taxa de respostas válidas de 82,8%. As respostas totais foram 370 (92,5%), tendo-se anulado 39 (9,8%) pelo facto dos questionários não se encontrarem devidamente preenchidos e com o questionário para os clientes internos, foi obtida uma amostra de 91 respostas válidas de um total de 91 questionários entregues aos clientes internos (*Front-Office*), obtendo-se assim uma taxa de resposta de 100,0%. Seguimos a orientação de Pestana & Gageiro (2003) e começámos por uma análise univariada. Os resultados apresentados seguidamente foram obtidos através da aplicação de estatística descritiva, através do *software SPSS for Windows* versão 16.0.

Iniciou-se a análise pelas respostas às questões do Grupo I do questionário aplicado aos clientes externos, que permitiram caracterizar a amostra. Dos 331 respondentes, 98 eram empresas e 233 particulares. Dos respondentes particulares, 109 eram do sexo feminino (46,8%) e 124 do sexo masculino (53,2%).

Idade	Género		Total
	Feminino	Masculino	
Entre os 21 e os 30 anos	7,3%	2,4%	4,7%
Entre os 31 e os 40 anos	23,9%	7,3%	15,0%
Entre os 41 e os 60 anos	56,9%	79,8%	69,1%
60 anos ou mais	11,9%	10,5%	11,2%
Total	46,8%	53,2%	100,0%

Tabela 7: Escalão etário

Obtiveram-se respostas de clientes particulares, de ambos os géneros, de todas as idades. Verifica-se que a maior percentagem de respondentes se situam no escalão etário até aos 60 anos. 41,8% dos inquiridos empresa tem como actividade o comércio.

Área de Actividade	Tipo de Cliente
	Empresa
Comércio	41,8%
Serviços	16,3%
Indústria	3,1%
Construção	5,1%
Educação	1,0%
Transportes e Comunicações	4,1%
Alojamento e Restauração	6,1%
Administração Pública	1,0%
Saúde e Acção Social	2,0%
Outras Actividades	19,4%
Total	100,0%

Tabela 8: Área de Actividade

Com as Questões 1 e 2 procurava-se i) saber o grau de avaliação do serviço prestado pelo Millennium bim e ii) medir o serviço do Millennium bim indicando o grau de satisfação relativo a cada uma das variáveis que permitem medir o constructo da satisfação. Para tal, foram calculados a média e o desvio padrão para cada uma das situações.

	Tipo de Cliente	
	Empresa	Particular
Mau	2,0%	0,4%
Mais ou Menos	12,2%	11,2%
Bom	80,6%	82,0%
Excelente	5,1%	6,4%
Total	100,0%	100,0%

Tabela 9: Avaliação do serviço prestado pelo Millennium bim

Os clientes empresa e particulares estão no geral satisfeitos com o serviço prestado pelos balcões Millennium bim prime.

Item	Média	Desvio Padrão
2.11.Confiabilidade	4,51	,574
2.8.Inovação em produtos e serviços	4,34	,530
2.10.Segurança	4,29	,612
2.14.Garantia dos serviços prestados/produtos;	4,16	,479
2.5.Sigilo	4,08	,603
2.12.Aparência das instalações	4,00	,701
2.9.Desempenho dos serviços/produtos	3,96	,529
2.1.Simpatia e cortesia dos funcionários	3,96	,549
2.4.Profissionalismo dos seus gestores	3,89	,530
2.7.Variedade de serviços	3,85	,768
2.3.Satisfação dos desejos e necessidades do cliente	3,78	,457
2.2.Sensibilidade em relação às necessidades do cliente	3,73	,532
2.13.Capacidade de resposta do <i>Front-Office</i>	3,67	,673
2.15.Níveis de serviço	3,47	,693
2.6.Competitividade das taxas de juros e comissões praticadas	3,26	,531

Tabela 10: Medição dos itens da satisfação

O item que os clientes mais valorizam no Millennium bim e que mais contribui para a sua satisfação é a Confiabilidade (4,51). Porém e considerando a escala ordinal atribuída a esta questão, denota-se que os clientes classificaram a Inovação em produtos e serviços (4,34), a Segurança (4,29), a Garantia dos serviços prestados/produtos (4,16), o Sigilo (4,08) e a Aparência das instalações (4,00) com uma média igual ou superior a 4, o que coloca estes itens em uma boa posição (entre o 3 – Mais ou menos e o 5 – Muito bom), tendo-se assim verificado a importância dos itens da escala do modelo da Qualidade dos Serviços Bancários desenvolvido por Bahia e Nantel (2000).

O banco não é, na perspectiva dos clientes, competitivo em termos de taxas de juro e de comissões (3,26).

Com a Questão 3 com a qual se procurou saber em média quando tempo o Millennium bim tem levado a responder às solicitações do cliente, obtiveram-se os seguintes resultados:

	Tipo de cliente		
	Empresa	Particular	Total
Muito Longo	7	8	15
	7,1%	3,4%	4,5%
Longo	41	106	147
	41,8%	45,5%	44,4%
Razoável	41	86	127
	41,8%	36,9%	38,4%
Curto	9	29	38
	9,2%	12,4%	11,5%
Muito Curto	0	4	4
	,0%	1,7%	1,2%
Total	98	233	331
	100,0%	100,0%	100,0%

Tabela 11: Tempo de resposta

Segundo Bahia e Nantel (2000), verifica-se que o nível de serviço influencia a qualidade percebida e o estudo realizado demonstrou que, apesar de 38,4% dos clientes classificar o nível de serviço do Millennium bim com “Razoável”, verifica-se que 44,4% dos clientes reconhecem que o tempo que o Millennium bim leva a responder às suas solicitações é longo. Apenas 1,2% dos clientes classifica o nível de serviço do Millennium bim como “Muito curto”.

A Questão 4 procurou medir a qualidade da prestação de serviços do gestor de conta indicando o grau de satisfação relativo a cada uma das variáveis que permitem medir o constructo da satisfação. Para tal foram calculados a média e o desvio padrão para cada uma das situações, tendo-se obtido os seguintes resultados:

Item	Média	Desvio Padrão
4.6.Confidencialidade no tratamento dos assuntos	4,21	,474
4.5.Ética profissional	4,11	,439
4.4.Simpatia e cortesia no atendimento	4,09	,428
4.1.Prontidão na resposta às solicitações do cliente	3,98	,550
4.11.Rigor na disponibilização de informação ao cliente	3,95	,412
4.17.Responsável	3,94	,381
4.12.Preocupação em satisfazer o cliente	3,91	,449
4.7.Cumprimento dos prazos prometidos/acordados	3,91	,412
4.10.Dedicação ao cliente	3,91	,454
4.18.Cumprimento rigoroso de instruções dadas pelo cliente	3,86	,466
4.9.Procura e proposta das melhores soluções e produtos ao cliente	3,85	,391
4.8.Apoio/Acompanhamento das operações do dia a a dia do cliente	3,85	,444
4.15.Profissional	3,82	,396
4.13.Clareza na prestação de informações	3,80	,422
4.16.Transmite segurança	3,76	,461
4.3.Conhecimento das necessidades financeiras do cliente	3,74	,487
4.2.Domínio/conhecimento dos produtos e serviços que o Millennium bim oferece	3,70	,539
4.14.Bom comunicador	3,56	,607

Tabela 12: Qualidade da prestação de serviços do gestor de conta

Segundo Bahia e Nantel (2000), verifica-se que a eficácia e fiabilidade, são dois itens que influenciam a qualidade percebida e o estudo demonstrou que o gestor de conta foi avaliado com média acima de 4 (escala ordinal – Bom) nos itens, Confidencialidade no tratamento dos assuntos (4,21), Ética profissional (4,11) e Simpatia e cortesia no atendimento (4,09). Sendo o item Bom comunicador o que registou pior classificação (3,56).

A Questão 5 procurou medir a frequência com que o gestor de conta contacta o cliente para oferecer produtos/serviços e/ou prestar assistência/apoio, tendo-se obtido os seguintes resultados:

	Tipo de cliente		
	Empresa	Particular	Total
Com muita regularidade	1	1	2
	1,0%	,4%	,6%
Com alguma regularidade	8	7	15
	8,2%	3,0%	4,5%
Raramente	38	95	133
	38,8%	40,8%	40,2%
Nunca	51	130	181
	52,0%	55,8%	54,7%
Total	98	233	331
	100,0%	100,0%	100,0%

Tabela 13: Frequência do contacto por parte do gestor de cliente

Verifica-se que 54,7% dos clientes não são contactados pelo gestor para oferecer produtos/serviços ou para prestar apoio e apenas 0,6% dos clientes são contactados com muita regularidade e 4,5% com alguma regularidade.

A Questão 6 procurou saber se o cliente pretende ser contactado com mais regularidade, tendo-se obtido os seguintes resultados:

	Tipo de cliente		
	Empresa	Particular	Total
Não	61	173	234
	62,2%	74,2%	70,7%
Sim	37	60	97
	37,8%	25,8%	29,3%
Total	98	233	331
	100,0%	100,0%	100,0%

Tabela 14: Regularidade com que o cliente gostaria de ser contactado

Verifica-se que, apesar dos gestores de conta não contactarem a maioria dos clientes, 70,7% destes, não pretende ser contactado com mais regularidade.

A Questão 7 procurou saber se o gestor de conta retorna as chamadas do cliente quando este deixa recado, tendo-se obtido os seguintes resultados:

	Tipo de cliente		
	Empresa	Particular	Total
Raramente	2	6	8
	2,0%	2,6%	2,4%
Às vezes	74	183	257
	75,5%	78,5%	77,6%
Sempre	22	44	66
	22,4%	18,9%	19,9%
Total	98	233	331
	100,0%	100,0%	100,0%

Tabela 15: Frequência com que o gestor de cliente retorna a chamada telefônica

A maioria dos clientes (77,6%) nem sempre recebe uma chamada de retorno por parte do seu gestor de conta, contudo, registaram-se poucas respostas no item “Raramente” (2,4%) e nenhum no item “Nunca”.

Questão 8 procurou saber se o cliente encontra um colaborador que o possa ajudar na ausência do seu gestor de conta, tendo-se verificado os seguintes resultados:

	Tipo de cliente		
	Empresa	Particular	Total
Raramente	1	2	3
	1,0%	,9%	,9%
Às vezes	70	163	233
	71,4%	70,0%	70,4%
Sempre	27	68	95
	27,6%	29,2%	28,7%
Total	98	233	331
	100,0%	100,0%	100,0%

Tabela 16: Frequência com que o cliente encontra alguém que substitua o seu gestor de cliente

Denota-se que nem sempre os clientes encontram um colaborador, indicado pelo gestor, que o possa substituir e resolver os assuntos do cliente (70,4%). No entanto, a percentagem de clientes que raramente encontra um colaborador que substitua o seu gestor de cliente é menor do que 1% (0,9%).

A Questão 9 procura identificar as questões que o cliente gostaria de ver melhoradas na atitude, comportamento e relação com o gestor de conta, tendo-se obtido os seguintes resultados:

	Tipo de cliente		
	Empresa	Particular	Total
Boa capacidade de comunicação e de argumentação	12	29	41
	12,2%	12,4%	12,4%
Autoconfiança	15	41	56
	15,3%	17,6%	16,9%
Saber trabalhar	13	20	33
	13,3%	8,6%	10,0%
Dinamizar as equipas/colegas	6	12	18
	6,1%	5,2%	5,4%
Ser bastante organizado	4	10	14
	4,1%	4,3%	4,2%
Ter sentido prático	3	15	18
	3,1%	6,4%	5,4%
Ser dinâmico	4	13	17
	4,1%	5,6%	5,1%
Mostrar prontidão	6	32	38
	6,1%	13,7%	11,5%
Ser simpático	22	33	55
	22,4%	14,2%	16,6%
Ser diligente	5	12	17
	5,1%	5,2%	5,1%
Ser rápido a responder	8	16	24
	8,2%	6,9%	7,3%
Total	98	233	331
	100,0%	100,0%	100,0%

Tabela 17: Aspectos a melhorar na atitude do gestor de cliente

Segundo Bahia e Nantel (2000) a capacidade que os colaboradores têm para expor as suas habilidades em termos de comunicação e de lidar com os pedidos confidenciais dos clientes é um dos itens que influencia a qualidade percebida e o estudo realizado demonstrou que os clientes são da opinião que o gestor de conta deve ser mais autoconfiante (16,9%), simpático (16,6%) e melhorar a capacidade de comunicação e de argumentação (12,4%).

A Questão 10 procura medir os factores que o cliente mais valoriza na relação com o Millennium bim, para tal, tendo-se obtido os seguintes resultados:

	Tipo de cliente		
	Empresa	Particular	Total
Rede de cobertura	58	152	210
	59,20%	65,20%	63,40%
Forte know-how dos quadros directivos	4	3	7
	4,10%	1,30%	2,10%
Experiencia de alguns colaboradores	9	25	34
	9,20%	10,70%	10,30%
É a escola da banca	5	7	12
	5,10%	3,00%	3,60%
Experiencia na área financeira	1	0	1
	1,00%	0,00%	0,30%
Capacidade de inovar	11	19	30
	11,20%	8,20%	9,10%
Forte conhecimento do mercado	1	7	8
	1,00%	3,00%	2,40%
Confiança na saúde financeira do banco	2	9	11
	2,00%	3,90%	3,30%
Grande estrutura de activos	2	7	9
	2,00%	3,00%	2,70%
Contribui para a modernização do sistema financeiro	2	1	3
	2,00%	0,40%	0,90%
Pioneiro	3	3	6
	3,10%	1,30%	1,80%
Total	98	233	331
	100,00%	100,00%	100,00%

Tabela 18: Valores que os clientes mais valorizam na relação com o Millennium bim

Verifica-se que o que os clientes mais valorizam, na relação com o Millennium bim é a rede de cobertura (63,4%) seguindo-se a experiência que alguns colaboradores demonstram (10,3%) o que vai de acordo com as entrevistas realizadas.

A Questão 11 procura medir os factores que o cliente menos valoriza na relação com o Millennium bim, tendo-se obtido os seguintes resultados:

	Tipo de cliente		
	Empresa	Particular	Total
Nível de serviço	21	57	78
	21,40%	24,50%	23,60%
Falta de conhecimento das necessidades dos clientes	8	24	32
	8,20%	10,30%	9,70%
Falta constante de dólares	3	3	6
	3,10%	1,30%	1,80%
Banco caro nas operações com o estrangeiro	9	26	35
	9,20%	11,20%	10,60%
A fila de espera nos caixas no final do mês	6	13	19
	6,10%	5,60%	5,70%
Demora na formalização do crédito	12	5	17
	12,20%	2,10%	5,10%
Elevadas taxas aplicadas nos empréstimos	8	28	36
	8,20%	12,00%	10,90%
Taxas de depósitos a prazo não competitivas	8	12	20
	8,20%	5,20%	6,00%
A não competitividade em termos de câmbios	13	34	47
	13,30%	14,60%	14,20%
Má formação dos gestores	10	31	41
	10,20%	13,30%	12,40%
Total	98	233	331
	100,00%	100,00%	100,00%

Tabela 19: Itens que mais desagradam os clientes na relação com o Millennium bim

Segundo Bahia e Nantel (2000) o nível de serviço influencia a qualidade percebida e o estudo realizado demonstrou que o nível de serviço é o item que mais desagrada os clientes na relação que estabelecem com o Millennium bim (23,6%), seguindo-se a má formação dos gestores de conta (12,4%).

A oferta/carteira de serviços foi avaliada através da Questão 12 que procura identificar os produtos/serviços que o cliente não encontra no Millennium bim mas que acha importantes. Obtiveram-se os seguintes resultados:

	Tipo de cliente		
	Empresa	Particular	Total
Cartões pré-pagos	8	19	27
	8,2%	8,2%	8,2%
Cartões de crédito com <i>cash back</i>	0	20	20
	,0%	8,6%	6,0%
Serviço de adiantamento de cheques	23	6	29
	23,5%	2,6%	8,8%
Alertas via sms de cheques devolvidos	5	41	46
	5,1%	17,6%	13,9%
Conta à ordem para empresas com boa remuneração a partir de determinado montante	24	5	29
	24,5%	2,1%	8,8%
Não aplicável	38	142	180
	38,8%	60,9%	54,4%
Total	98	233	331
	100,0%	100,0%	100,0%

Tabela 20: Produtos/serviços que os clientes consideram importantes e que não são oferecidos pelo Millennium bim

Segundo Bahia e Nantel (2000), a oferta/carteira de serviços avalia a gama, coerência, e a inovação do banco em relação a produtos e o estudo realizado demonstrou que mais de metade dos clientes não identificou um produto/serviço que achasse importante e que não fosse oferecido actualmente pelo Millennium bim (54,4%). 13,9% dos clientes gostaria que o Millennium bim enviasse alertas por sms quando os cheques são devolvidos, mostrando as empresas maior interesse neste serviço (23,5%), verificando assim que o Millennium bim possui uma grande e variada gama de produtos/serviços e que por esse motivo a satisfação do cliente é influenciada no sentido positivo pela qualidade percebida.

A Questão 13 procura saber se o cliente teve algum problema com o Millennium bim nos últimos 3 meses, tendo-se obtido o seguinte quadro:

	Tipo de cliente		
	Empresa	Particular	Total
Não sabe/Não se lembra	10	33	43
	10,2%	14,2%	13,0%
Não	84	193	277
	85,7%	82,8%	83,7%
Sim	4	7	11
	4,1%	3,0%	3,3%
Total	98	233	331
	100,0%	100,0%	100,0%

Tabela 21: Indicação de ocorrência de problemas na relação entre o cliente e o Millennium bim

A maioria dos clientes não teve qualquer tipo de problema com o Millennium bim nos 3 meses que antecederam a realização dos questionários. Apenas 3,3% dos clientes afirmaram ter tido um problema, onde as empresas contribuíram com 4,1% do total dos resultados.

A Questão 14 procura identificar o tipo de problemas que ocorreram com os 3,3% dos clientes que afirmaram, na Questão 13 ter tido um problema com o Millennium bim tendo-se obtido os seguintes resultados:

	Tipo de cliente		
	Empresa	Particular	Total
Demora na formalização dos pedidos de crédito	2	2	4
	50,0%	28,6%	36,4%
Perca de documentos	0	1	1
	,0%	14,3%	9,1%
Demora na entrega do cartão de crédito	0	2	2
	,0%	28,6%	18,2%
Recusa de um Cartão de Crédito	0	1	1
	,0%	14,3%	9,1%
Entrega de cartões inactivos	1	1	2
	25,0%	14,3%	18,2%
Emissão do cartão com nome de casada depois de ter entregue os papéis da separação ao Banco	1	0	1
	25,0%	,0%	9,1%
Total	4	7	11
	100,0%	100,0%	100,0%

Tabela 22: Indicação por parte do cliente do tipo de problema ocorrido na relação com o Millennium bim

Segundo Bahia e Nantel (2000) os níveis de serviço, tempo de entrega e de prestação de determinado serviço influenciam a qualidade percebida e o estudo realizado demonstrou que, dos clientes que afirmaram ter tido um problema com o Millennium bim (3,3%), apontaram a

demora na formalização dos pedidos de crédito como sendo o principal problema (36,4%), seguindo-se a demora na entrega de cartões de crédito (18,2%) e a entrega de cartões inactivos (18,2%), tendo-se verificado que o nível de serviço é o principal item que influencia a qualidade e por sua vez a satisfação do cliente externo.

A Questão 15 procura saber se o cliente contactou alguém para resolver o problema, tendo-se obtido os seguintes resultados:

	Tipo de cliente		
	Empresa	Particular	Total
Não	0	1	1
	0,0%	14,3%	9,1%
Sim	4	6	10
	100,0%	85,7%	90,9%
Total	4	7	11
	100,0%	100,0%	100,0%

Tabela 23: Estabelecimento de contacto por parte do cliente para resolução do problema

Verifica-se que a maioria dos clientes que tiveram problemas com o Millennium bim, contactaram alguém para resolver o problema (90,9%).

A Questão 16 procura saber se o cliente obteve resposta para o seu problema. Obtiveram-se os seguintes resultados:

	Tipo de cliente		
	Empresa	Particular	Total
Não	0	1	1
	0,0%	14,3%	9,1%
Sim	4	6	10
	100,0%	85,7%	90,9%
Total	4	7	11
	100,0%	100,0%	100,0%

Tabela 24: Resposta ao problema

Verifica-se que a maioria dos clientes teve o seu problema resolvido (90,9%).

A Questão 17 procura medir, caso o problema ainda não tenha sido resolvido, o tempo que decorreu após a exposição do problema ao banco. Tendo-se obtido os seguintes resultados:

	Tipo de cliente	
	Particular	Total
4 a 7 dias	1	1
	100,0%	100,0%
Total	1	1
	100,0%	100,0%

Tabela 25: Número de dias que passaram desde que foi apresentado o problema.

Um cliente não viu o seu problema resolvido e passaram 4 a 7 dias desde que o apresentou ao banco.

A Questão 18 procura avaliar o grau de satisfação do cliente com a forma como o problema foi tratado pelo banco. Tendo-se obtido os seguintes resultados:

	Tipo de cliente		
	Empresa	Particular	Total
Muito insatisfeito	1	2	3
	25,0%	28,6%	27,3%
Insatisfeito	0	2	2
	,0%	28,6%	18,2%
Mais ou menos satisfeito	2	3	5
	50,0%	42,9%	45,5%
Satisfeito	1	0	1
	25,0%	,0%	9,1%
Total	4	7	11
	100,0%	100,0%	100,0%

Tabela 26: Avaliação da satisfação com a forma como foi tratado o problema

Verifica-se que 45,5% dos clientes que já tiveram um problema com o Millennium bim estão mais ou menos satisfeitos com a forma como o mesmo foi resolvido, sendo que 27,3% está muito insatisfeito.

A Questão 19 permitiu identificar se o cliente trabalha com outro banco e se sim, qual. Verificaram-se os seguintes resultados:

Bancos da concorrência	N	%
BCI	187	56,5%
Barclays	81	24,5%
FNB	80	24,2%
Standard Bank	98	29,6%
UCB	45	13,6%
Outro	8	2,4%
Não trabalha com a concorrência	45	13,6%

Tabela 27: Indicação dos Bancos da concorrência com que o cliente trabalha

Verifica-se que o banco da concorrência com que o cliente mais trabalha é o BCI (56,4%), seguindo-se o Standard Bank (29,6%). Apenas 13,6% dos clientes inquiridos não trabalha com a concorrência.

A Questão 20 permitiu identificar com qual banco da concorrência com que o cliente tem maior envolvimento, tendo-se obtido os seguintes resultados:

	Tipo de cliente		
	Empresa	Particular	Total
Não trabalha com a concorrência	21	24	45
	21,4%	10,3%	13,6%
BCI	45	109	154
	45,9%	46,8%	46,5%
Barclays	7	31	38
	7,1%	13,3%	11,5%
FNB	11	27	38
	11,2%	11,6%	11,5%
Standard Bank	10	33	43
	10,2%	14,2%	13,0%
UCB	4	8	12
	4,1%	3,4%	3,6%
Socremo	0	1	1
	0,0%	0,4%	0,3%
Total	98	233	331
	100,0%	100,0%	100,0%

Tabela 28: Indicação do Banco da concorrência com que o cliente tem maior envolvimento

Verifica-se que o banco da concorrência com que o cliente tem maior envolvimento é o BCI (46,5%), seguindo-se o Standard Bank (13%).

A Questão 21 procurou medir o serviço do banco da concorrência com que o cliente tem maior envolvimento financeiro indicando o grau de satisfação relativo a cada uma das variáveis que permitem medir o constructo da satisfação, tendo obtido os seguintes resultados:

Item	Média	Desvio Padrão
21.5.Sigilo	4,02	0,549
21.6.Competitividade das taxas de juros e comissões praticadas	4,01	0,790
21.14.Garantia dos serviços prestados/produtos;	3,96	0,334
21.12.Aparência das instalações	3,95	0,437
21.15.Níveis de serviço	3,94	0,478
21.13.Capacidade de resposta do <i>Front-Office</i>	3,92	0,456
21.2.Sensibilidade em relação às necessidades do cliente	3,90	0,444
21.7.Variedade de serviços	3,85	0,502
21.11.Confiabilidade	3,82	0,536
21.4.Profissionalismo dos seus gestores	3,82	0,461
21.3.Satisfação dos desejos e necessidades do cliente	3,80	0,508
21.10.Segurança	3,79	0,573
21.1.Simpatia e cortesia dos funcionários	3,75	0,592
21.9.Desempenho dos serviços/produtos	3,74	0,486
21.8.Inovação em produtos e serviços	3,62	0,758

Tabela 29: Medição do serviço do banco da concorrência com que o cliente tem maior envolvimento financeiro

O item que os clientes mais valorizam no banco da concorrência e que mais contribui para a sua satisfação é o Sigilo (4,02). Porém, considerando a escala ordinal atribuída e de acordo com a questão, denota-se que os clientes classificaram a Competitividade das taxas de juros e comissões praticadas (4,01) também com uma média superior a 4, o que coloca estes 2 itens em uma boa posição (entre o 3 – Mais ou menos e o 5 – Muito bom). A concorrência é, na perspectiva dos clientes, competitiva em termos de taxas de juro e de comissões (4,01). Os resultados confirmam o que Bahia e Nantel (2000) confirmaram quando desenvolveram o modelo da Qualidade dos Serviços Bancários (*BSQ – Bank Service Quality*), indicando o factor preço como um item influenciador da qualidade dos serviços percebidos.

A Questão 22 procurou saber se o Millennium bim é o banco com que o cliente tem maior envolvimento, mesmo que o cliente trabalhe com a concorrência, tendo-se obtido os seguintes resultados:

	Tipo de cliente	
	Empresa	Particular
	%	%
Não	32%	21%
Sim	68%	79%
Total	100%	100%

Tabela 30: Indicação do Millennium bim como o banco com que o cliente tem maior envolvimento financeiro

Verifica-se que os inquiridos têm maior envolvimento financeiro com o Millennium bim (76%), sendo que os clientes empresa têm maior peso nesta percentagem (79%).

Finalmente, e analisando a última questão relativa às observações, obteve-se os seguintes resultados:

	Tipo de cliente		
	Empresa	Particular	Total
Agradeço a preocupação em medir a qualidade do serviço	3	11	14
	3,1%	4,7%	4,2%
O Millennium bim está muito focado para as massas	13	25	38
	13,3%	10,7%	11,5%
Os balcões prime deveriam ter outra imagem que os distinguisse dos balcões do mass-market	5	19	24
	5,1%	8,2%	7,3%
O banco tem fama de prestar um mau serviço	5	12	17
	5,1%	5,2%	5,1%
É preciso que os colaboradores interiorizem a importância do cliente para a organização	5	14	19
	5,1%	6,0%	5,7%
Colaboradores desmotivados	3	11	14
	3,1%	4,7%	4,2%
Não aplicável	60	134	194
	61,2%	57,5%	58,6%
Os colaboradores não percebem que o atendimento nestes balcões faz a diferença	4	7	11
	4,1%	3,0%	3,3%
Total	98	233	331
	100,0%	100,0%	100,0%

Tabela 31: Outras observações

Verifica-se que a maioria dos clientes não fez observações (59%), contudo, a observação mais significativa tem que ver com o facto do Millennium bim, apesar do questionário ter sido dirigido aos clientes do segmento prime, estar ainda conotado como um banco de massas (11%).

Em relação aos resultados dos questionários aplicados aos clientes internos obtiveram-se os seguintes resultados:

Questão	N	Média	Desvio Padrão
1 Oferta/carteira de serviços/produtos	91	3,8	0,92
2 Resultados do serviço/produto	91	3,7	0,883
3 Rigor na observância das normas	91	3,6	0,949
4 Qualidade da informação disponibilizada	91	3,6	0,927
5 Comunicação interna	91	3,4	0,909
6 Os serviços centrais tratam alguns pedidos de forma confidencial se lhes for pedido	91	3,4	0,937
7 Relação de confiança entre o <i>Front-Office</i> e o <i>Back-Office</i> (serviços centrais)	91	3,3	0,891
8 Sentido de responsabilidade dos colegas dos serviços centrais	91	3,3	0,865
9 Capacidade de resposta dos serviços centrais	91	3,3	0,934
10 Superação das expectativas do <i>Front-Office</i> em relação ao desempenho do serviço de determinada área	91	3,3	0,814
11 Atendimento por e-mail	91	3,3	1,007
12 Os balcões têm boa aparência (qualidade dos materiais, limpeza e infra-estruturas)	91	3,2	0,958
13 Profissionalismo dos colaboradores dos serviços centrais	91	3,2	0,92
14 Simpatia, cortesia e amabilidade dos colaboradores dos serviços centrais	90	3,2	0,855
15 Os serviços centrais expõem as suas ideias/pedidos com clareza	91	3,2	0,983
16 Funcionamento do correio interno	91	3,2	1,098
17 Ligação entre os balcões e os serviços centrais através dos gestores de relação	91	3,2	1,043
18 Os serviços são prestados pelos serviços centrais com precisão e sem erros	91	3,2	0,958
19 Modo de prestação dos serviços	91	3,2	0,868
20 Atendimento telefónico	91	3,1	0,905
21 Os serviços centrais conhecem as necessidades do <i>Front-Office</i> (comerciais)	91	2,9	0,996

Tabela 32: Estatística descritiva das respostas dos clientes internos.

As respostas dos clientes internos apresentam médias semelhantes e na casa dos três valores evidenciando que o *Front-Office* está, de um modo geral, pouco satisfeito com os serviços prestados pelo *Back-Office* considerando os itens abordados em cada questão e retirados da literatura e das entrevistas. As respostas com maior média (3,8 e 3,7) têm que ver com a oferta de serviços/produtos do banco. O cumprimento das normas, a informação disponibilizada (3,6), a Comunicação Interna (3,4) e a confidencialidade (3,4) apresentam também médias superiores a três valores. Tal como apurado nas entrevistas, os serviços centrais não conhecem as necessidades do *Front-Office* tendo-se registado a média mais baixa (2,9) nesta questão.

4.2 Análise Correlacional e Factorial

Numa primeira fase foram analisados os dados utilizando estatística descritiva, seguindo-se a realização de várias correlações lineares de Pearson, com o objectivo de identificar quais as variáveis independentes (aspectos específicos do desempenho dos balcões, por exemplo, nível de atendimento, serviço, segurança, comunicação, etc.) que mais influenciam a satisfação global com o balcão (Tabela 33). A correlação permite obter uma medida (coeficiente de correlação: r de Pearson) através do qual se determina a força, intensidade e o sentido de uma associação (Bryman & Cramer, 2001). As correlações realizadas com os resultados dos questionários aplicados aos clientes externos, reflectem as relações entre a variável dependente “Satisfação” com as variáveis independentes mencionadas na Tabela 33. As correlações realizadas com os resultados dos questionários aplicados aos clientes internos, reflectem as relações entre a variável dependente Satisfação com as novas variáveis independentes encontradas pela análise factorial (Tabela 36).

Satisfação	Satisfação	
	Correlação de Pearson	Sig. (2-tailed)
	1	
2.1.Simpatia e cortesia dos funcionários	0,230**	0
2.2.Sensibilidade em relação às necessidades do cliente	0,106	0,054
2.3.Satisfação dos desejos e necessidades do cliente	0,171**	0,002
2.4.Profissionalismo dos seus gestores	0,167**	0,002
2.5.Sigilo	0,065	0,238
2.6.Competitividade das taxas de juros e comissões praticadas	0,077	0,161
2.7.Variedade de serviços	0,081	0,14
2.8.Inovação em produtos e serviços	-0,034	0,533
2.9.Desempenho dos serviços/produtos	-0,012	0,83
2.10.Segurança	0,118*	0,031
2.11.Confiabilidade	0,199**	0
2.12.Aparência das instalações	0,124*	0,024
2.13.Capacidade de resposta do <i>Front-Office</i>	0,149**	0,007
2.14.Garantia dos serviços prestados/produtos	-0,045	0,416
2.15.Níveis de serviço	0,109*	0,048

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

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

Tabela 33: Correlações lineares de Pearson entre a satisfação global dos clientes externos e os seus títulos temáticos

Qualquer um destes quinze títulos temáticos, está pouco correlacionado com a satisfação global. As correlações obtidas são fracas apesar de serem estatisticamente significativas. Segundo Anderson, Fornell e Lehmann (1994), a satisfação é afectada pela qualidade percebida e segundo Bahia e Nantel (2000) consideraram uma série de itens que influenciam a

qualidade percebida, sendo que, a eficácia e fiabilidade referente à entrega efectiva dos serviços, (com ênfase na simpatia e cortesia dos funcionários) é um dos itens, e o estudo realizado demonstrou que a correlação mais elevada é com a Simpatia e Cortesia dos Funcionários, isto é, quando a satisfação com a Simpatia e Cortesia dos Funcionários aumenta, a satisfação global tende a aumentar ligeiramente. Contudo, não se pode considerar que estes quinze títulos temáticos sejam bons preditores da satisfação.

		Estatística	Desvio Padrão
Média		3.93	0.025
Assimetria		-0.876	0.134
Curtose		3896	0.267
Limite inferior	95% Intervalo de confiança	3.88	
Limite superior		3.98	
5% Média Aparada		3.93	
Mediana		4.00	
Variância		0.207	
Desvio Padrão		0.455	
Mínimo		2	
Máximo		5	
Intervalo		3	
Intervalo Interquartil		0	

Tabela 34: Estatísticas descritivas da satisfação global dos clientes externos

Tentamos reduzir os 15 títulos temáticos através de uma análise de componentes principais no entanto, a consistência interna das seis componentes encontradas revelou-se fraca (*Alpha* de *Cronbach* inferior a 0,7). Também se verificou que alguns dos 15 títulos temáticos potencialmente explicativos da satisfação global apresentavam comunalidades baixas (entre 0,4 e 0,6), Deste modo, optou-se por não definir componentes e manter os títulos temáticos originais.

Os clientes externos estão bastante satisfeitos (média de 3,93, numa escala de 1 (péssimo) a 5 (excelente). Verifica-se também que a dispersão é baixa (desvio-padrão 0,455).

Itens	Comunalidades
Satisfação	0,56
2.1.Simpatia e cortesia dos funcionários	0,60
2.2.Sensibilidade em relação às necessidades do cliente	0,50
2.3.Satisfação dos desejos e necessidades do cliente	0,63
2.4.Profissionalismo dos seus gestores	0,56
2.5.Sigilo	0,68
2.6.Competitividade das taxas de juros e comissões praticadas	0,61
2.7.Variedade de serviços	0,62
2.8.Inovação em produtos e serviços	0,45
2.9.Desempenho dos serviços/produtos	0,64
2.10.Segurança	0,62
2.11.Confiabilidade	0,61
2.12.Aparência das instalações	0,56
2.13.Capacidade de resposta do <i>Front-Office</i>	0,46
2.14.Garantia dos serviços prestados/produtos	0,85
2.15.Níveis de serviço	0,44

Tabela 35: Comunalidades

Em relação aos clientes internos, calculamos uma análise de componentes principais para reduzir os dados e encontramos 4 factores explicativos (Tabela 36).

Factores internos explicativos	Correlação linear de Pearson		
	Alfa de Cronbach	Coefficiente de Correlação (ρ)	Sig.
Comunicação	0.879	0.236*	0.024
Relacionamento	0.836	0.149	0.161
Profissionalismo	0.846	0.355**	<0.001
Produtos e Serviços	0.612	0.157	0.139

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

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

Tabela 36: Correlações lineares de Pearson entre a satisfação global dos clientes internos e os seus factores explicativos

A satisfação global com o desempenho dos serviços centrais (*Back-Office*) encontra-se correlacionada com a comunicação e com o profissionalismo, ou seja, quando a satisfação relativa à comunicação e a satisfação com o profissionalismo tendem a aumentar, aumenta a satisfação global. Segundo Mattos (2001), verifica-se que a Comunicação Interna é uma ferramenta para a informação, satisfação e motivação do cliente interno e o estudo realizado demonstrou que o profissionalismo tem um impacto significativo na satisfação, contudo, a

comunicação não têm tanto impacto na satisfação, isto é, o profissionalismo apresentou um maior impacto na satisfação, tal como apurado nas entrevistas. As correlações obtidas não são muito fortes apesar de serem estatisticamente significativas.

Balcões prime	Estatísticas Descritivas	Cientes Externos	Cientes Internos (<i>Front-Office</i>)
Rovuma	Média	3.34	4.00
	Desvio Padrão	0.65	0.58
Prestige	Média	4.23	4.00
	Desvio Padrão	0.43	0.82
JAT	Média	4.38	3.00
	Desvio Padrão	0.52	0.63
ONG's	Média	3.74	4.17
	Desvio Padrão	0.45	0.75
Julius Nyerere	Média	3.88	3.85
	Desvio Padrão	0.41	0.38
Praça dos Trabalhadores	Média	4.04	3.45
	Desvio Padrão	0.38	1.00
Samora Machel	Média	3.98	3.42
	Desvio Padrão	0.21	0.90
Correlação	- 0.634378842		
Sig.	0.402437		

Tabela 37: Correlações entre as médias da satisfação por balcão e por cliente.

Os resultados mostram que à medida que aumenta a satisfação dos clientes externos, tende a diminuir a satisfação dos clientes internos e vice-versa.

Clientes Externos		Clientes Internos (<i>Front-Office</i>)	
Balcões	Média	Balcões	Média
JAT	4,38	ONG's	4,17
Prestige	4,23	Prestige	4,00
Praça dos Trabalhadores	4,04	Rovuma	4,00
Samora Machel	3,98	Julius Nyerere	3,85
Julius Nyerere	3,88	Praça dos Trabalhadores	3,45
ONG's	3,74	Samora Machel	3,42
Rovuma	3,34	JAT	3,00

Tabela 38: Satisfação por amostra e por balcão.

O balcão JAT apresenta a maior média em termos de satisfação dos clientes externos, porém, o número de questionários aplicados foi reduzido (oito questionários) comparativamente aos restantes balcões, e por isso os resultados tendem a ser falaciosos.

Desta forma, e excluindo o balcão JAT, o balcão Prestige e Praça dos Trabalhadores são os dois balcões com clientes externos mais satisfeitos. Em relação à satisfação dos clientes internos, o balcão ONG's é o balcão que apresenta a maior média em termos de satisfação em relação à qualidade dos serviços prestados pelo *Back-Office* (serviços centrais), seguindo-se os balcões Prestige e Rovuma com a mesma média (4,00). O balcão Prestige apresenta uma média idêntica em ambos os questionários.

5 Conclusões e Trabalhos Futuros

5.1 Conclusões

Para alcançar as presentes conclusões, realizou-se um trabalho iniciado com uma extensa revisão da bibliografia nos domínios do Marketing Interno, da Comunicação Interna, da definição de Produto e de Serviço e da Satisfação, posteriormente desenvolveu-se um estudo empírico em duas fases: uma fase exploratória baseada em entrevistas semi-estruturadas e uma fase quantitativa baseada num questionário.

A fim de verificar as hipóteses, começou por se realizar uma redução do número de variáveis através de análise factorial de componentes principais, seguindo-se um estudo correlacional, contudo, este estudo só foi possível realizar com os resultados dos questionários aplicados aos clientes internos, uma vez que não fazia sentido experimentar o método das componentes principais porque perdíamos muita informação com os resultados obtidos com os inquiridos externos pois i) a consistência interna das componentes encontradas revelou-se fraca (*Alpha* de *Cronbach* inferiores a 0,7) e ii) alguns dos 15 títulos temáticos potencialmente explicativos da satisfação global apresentavam comunalidades baixas (entre 0,4 e 0,6), concluindo-se que nenhuma das variáveis independentes explica a satisfação.

No que respeita aos principais objectivos da investigação, estes foram cumpridos, recordando-se quais eram e os resultados que se obteve:

- Discutir a relação entre o cliente-fornecedor interno (*Front-Office versus Back-Office*) como factor preponderante para a eficácia das vendas e, conseqüentemente, para o aumento da satisfação do cliente externo.

O desenho do presente projecto de investigação orientou-se a partir da hipótese geral: “A qualidade dos serviços prestados pelo *Back-Office* ao *Front-Office* influencia a satisfação do cliente externo”. Concluiu-se que há relação entre a satisfação dos clientes internos e a satisfação dos clientes externos, contudo é uma relação inversa e isso vai contra a Hipótese 1, por exemplo, o balcão JAT, contrariamente aos resultados satisfatórios em relação à satisfação dos clientes externos, apresenta a média mais baixa em relação à satisfação com os serviços prestados pelo *Back-Office*. As médias das amostras, apesar de em alguns balcões apresentarem uma diferença quase que insignificante entre elas, divergem inversamente, isto é, no geral, a média da satisfação dos clientes externos é mais elevada que a média da

satisfação dos clientes internos em determinado balcão e o inverso também é verdadeiro. Podemos concluir que os balcões menos satisfeitos com os serviços prestados pelo *Back-Office* têm clientes externos mais satisfeitos porque procuram constantemente aperfeiçoar os serviços prestados e para isso é necessário pressionar o *Back-Office* para que trabalhe nesse sentido.

- Identificar os factores que mais contribuem para a satisfação dos clientes externos.

Concluímos que a satisfação relativa i) à simpatia e cortesia dos funcionários, ii) à confiabilidade, iii) à satisfação dos desejos e necessidades do cliente, iv) ao profissionalismo dos seus gestores e v) à capacidade de resposta do *Front-Office* são factores que contribuem para o aumento ligeiro da satisfação global dos clientes externos. Os clientes do segmento em estudo são sensíveis às atitudes dos colaboradores do banco privilegiando o Marketing Relacional. Esta conclusão explica-se em grande medida pelo facto de a satisfação dos clientes externos ser boa e não apresentar muita dispersão. Os clientes externos parecem ser consensuais a avaliar bem o desempenho dos balcões prime.

- Identificar quais os factores que mais contribuem para a satisfação dos clientes internos.

Com este estudo, conseguimos determinar que a satisfação global do *Front-Office* com o desempenho dos serviços prestados pelo *Back-Office*, é influenciada pela comunicação e pelo profissionalismo dos colaboradores desta área, embora esperássemos um maior contributo destes factores para a satisfação global.

De acordo com a literatura, a Comunicação Interna, é apontada entre a maioria dos investigadores, como o principal instrumento de Marketing Interno. Uma comunicação que flua dentro da organização aos mais vários níveis, usando diferentes fluxos e redes é uma ferramenta para a informação, satisfação e motivação do cliente interno.

- Verificar qual o impacto da qualidade dos serviços prestados pelo *Back-Office* ao *Front-Office* na satisfação do cliente externo

Ficou demonstrado que o impacto da qualidade dos serviços prestados pelo *Back-Office* ao *Front-Office* não é muito significativo na satisfação dos clientes externos.

Apesar de não se ter confirmado a Hipótese 1, porque não se concluiu que, no geral, a satisfação dos clientes internos influencia a satisfação dos clientes externos, conseguimos medir as variáveis que mais influenciam a satisfação de ambas as amostras estudadas. A Hipótese 2 foi parcialmente confirmada considerando que o profissionalismo, por ter dado origem ao factor relacionamento com o cliente, influencia a satisfação dos clientes externos.

Procuramos, de acordo com um objectivos do Marketing Interno segundo Barnes, Bradley, Fox e Morris (2004), compreender os clientes internos e as suas relações com a organização e com os clientes externos, desta forma, ao avaliar a satisfação do *Front-Office* em relação aos serviços prestados pelo *Back-Office* foram identificados os pontos que deverão ser trabalhados por forma a aumentar os níveis de satisfação dos clientes internos. Com clientes internos mais satisfeitos, os balcões prime do Millennium bim apresentarão melhores resultados e serão mais produtivos, embora, tal como ficou demonstrado, isso não afecte significativamente a satisfação dos clientes externos, que parecem mais preocupados com outros factores.

O presente estudo mostrou ser útil e necessário para o Millennium bim pois fornece informação relativa ao nível de satisfação dos colaboradores dos balcões prime de Maputo em relação aos serviços prestados pelos serviços centrais deixando evidente que no geral os primeiros estão pouco satisfeitos com esta relação. Relação que foi avaliada através de uma série de itens cuidadosamente seleccionados da revisão da literatura e das opiniões colhidas nas entrevistas aos responsáveis dos balcões prime de Maputo, tendo-se concluído que quando aumenta a satisfação com o profissionalismo dos colaboradores dos serviços centrais e com a comunicação interna, aumenta, por sua vez, a satisfação global do *Front-Office*. O Millennium bim deve portanto i) apostar na formação dos seus colaboradores e ii) ver a Comunicação Interna como uma ferramenta para a informação, satisfação e motivação do cliente interno (Mattos, 2001).

O Millennium bim deve apostar numa na satisfação dos seus clientes internos, melhorando aspectos tais como:

- Formação comportamental e técnica dos colaboradores dos serviços centrais;
- Recrutamento criterioso dos colaboradores afectos aos serviços centrais;
- Aparência das Instalações;

- Criação de Gestores de Relação nos departamentos com maior contacto com o *Front-Office*;
- Melhoramento do funcionamento do correio interno que circula entre os serviços centrais e os balcões prime de Maputo e vice-versa;
- Rotação dos colaboradores dos serviços centrais para os balcões prime para estimular o conhecimento das necessidades dos comerciais.

O Marketing Interno será a estratégia que criará valor nas relações internas estabelecidas entre o *Front-Office* e o *Back-Office*, satisfazendo os colaboradores e preocupando-se com a qualidade e eficiência dos serviços internos (Dunne & Barnes, 2000). É necessário que o Millennium bim adote um conjunto de métodos e técnicas de gestão que tenham como objectivo orientar os colaboradores para a importância da prestação de um serviço interno e externo com qualidade, para tal, é necessário motivar os colaboradores para que estes se sintam comprometidos com os objectivos estratégicos do banco.

Desta forma recomenda-se que o Millennium bim:

- Procure responder às expectativas dos clientes internos, motivando-os e visando o seu bem estar;
- Determine a melhor política de recrutamento, remuneração, formação e benefícios sociais;
- Encarregue uma área dentro do banco que fique responsável por toda a comunicação interna. Esta área, pela importância das funções que exercerá, deverá responder directamente à Administração;
- Descentralize a Direcção de Recursos Humanos de funções meramente técnicas e operativas, como o processamento de salários e aprovação de créditos e procure estabelecer uma relação forte entre este departamento e a Direcção de Marketing e Comunicação por forma a criar uma estratégia de Marketing Interno coerente.

Considerando o actual conceito de gestão orientado para o mercado, é necessário promover a satisfação dos clientes, identificando as suas necessidades e desejos, e fazendo um desta informação através de processos e sistemas internos de comunicação. Desta forma, é

necessário que todos os colaboradores se encontrem engajados para atingir o mesmo objectivo, isto é, a qualidade nos serviços. De acordo com os resultados dos questionários aplicados aos clientes internos, o nível de satisfação não é satisfatório e para que o Millennium bim promova um elevado nível de satisfação no ambiente de trabalho do *Front-Office* dos balcões prime de Maputo, precisa de construir um eficiente canal de comunicação, motivação e formação dos funcionários, além de promover um acompanhamento nos procedimentos que acontecem antes, durante e após o contacto com o cliente externo. E o Marketing Interno, procura exactamente promover canais de comunicação claros e abertos a todos os níveis e departamentos do banco. Estes canais são úteis para se obter um maior comprometimento dos colaboradores com a realização dos objectivos propostos e com a procura contínua de melhorias.

Os clientes externos dos balcões prime da cidade de Maputo estão em média muito satisfeitos com o serviço que o Millennium bim lhes tem prestado, contudo, maioria dos inquiridos trabalham também com outro banco moçambicano, sendo o BCI o segundo banco com quem mais trabalham, seguindo-se o Standard Bank. Um dos itens que os clientes mais valorizam no banco da concorrência e que mais contribui para a sua satisfação é a Competitividade das taxas de juros e comissões praticadas. A concorrência é, na perspectiva dos clientes, competitiva em termos de taxas de juro e de comissões. Desta forma, o Millennium bim deve rever em baixa a sua tabela de comissões e encargos considerando que o estudo realizado aos clientes externos mostrou baixa satisfação neste item. O item que os clientes mais valorizam no Millennium bim e que mais contribui para a sua satisfação é a Confiabilidade, a Inovação em produtos e serviço, a Segurança, a Garantia dos serviços prestados/produtos, o Sigilo e a Aparência das instalações.

Apesar de a grande maioria dos clientes da amostra utilizada para o presente estudo, trabalhar com mais do que um banco, verifica-se que os inquiridos têm maior envolvimento financeiro com o Millennium bim, contribuindo com maior percentagem para esta conclusão os clientes empresa.

Recomenda-se que o Millennium bim reverta a imagem que os clientes têm em relação ao segmento que pretende atingir, considerando que ainda se encontra conotado como um banco de massas, o que poderá ter alguma relação com o nível de serviço e a aparência dos balcões prime.

Os clientes identificaram a rede de cobertura e a experiência de alguns colaboradores do Millennium bim como factores que mais valorizam na relação estabelecida com o banco, evidencia que se vai continuar a registar se o Millennium bim prosseguir com o seu plano de expansão em 2010 evitando que o concorrente mais próximo ganhe vantagem neste ponto.

O Millennium bim tem vindo a apostar na formação e selecção criteriosa de colaboradores afectos aos balcões prime e este facto comprova-se pela avaliação positiva que os clientes deram ao gestor de conta nas rubricas, Confidencialidade, Ética profissional, Simpatia e Cortesia, contudo, o Millennium bim deve procurar programas de formação na área de comunicação para comerciais considerando que a avaliação neste item foi menos boa. Verifica-se que mais de metade dos inquiridos não é contactado pelo gestor para oferecer produtos/serviços ou para prestar apoio, o que evidencia que a área comercial não está a cumprir com os contactos diários obrigatórios por gestor definidos pela Direcção de Marketing e Comunicação.

5.2 Limitações ao Estudo

Tal como em outros trabalhos de investigação desta natureza, foram encontrados alguns problemas que limitaram o desenvolvimento do trabalho, nomeadamente:

- Falta de alguma bibliografia para consulta e suporte ao trabalho;
- Pesquisa via Internet limitada, pois este tipo de informação é apresentado em forma de tópicos (a informação total deverá ser paga);
- Relutância de algumas pessoas em darem entrevistas com medo de serem mal vistas no seu local de trabalho, embora os questionários sejam anónimos. Fornecimento de informação incompleta ou irreal acerca dos assuntos e da empresa;
- O fenómeno de ‘bias’ foi encontrado em algumas entrevistas, especialmente em matérias sensíveis ou delicadas, viciando os resultados da investigação;
- O reduzido número de respostas obtido no balcão JAT;
- Amostra de conveniência, não representativa;

- As hipóteses foram formuladas em relação ao Millennium bim e não poderão ser generalizadas para a banca em geral (nem sequer para banca moçambicana);
- O tratamento estatístico dos dados podia ter sido mais abrangente, fazendo uso de outras técnicas estatísticas, porém, devido a limitações de tempo e ao facto de termos concluído que a satisfação não é uma boa variável, limitamos o estudo estatístico;
- É difícil fazer previsões a partir da satisfação obtida. É uma variável com fraco poder de previsão e logo todas as conclusões tiradas a partir daí são pouco robustas e não podem ser generalizadas para outros casos;
- A investigação não está totalmente orientada para o objectivo, pois na realidade foram realizados dois estudos independentes e que tentamos ligar um ao outro, sendo que o primeiro estudo não tem questões relativamente ao cliente externo (tipo: “Considera que o serviço que lhe é prestado pelo *Back-Office* influencia o serviço que presta ao cliente externo?”). Ambos os questionários são independentes entre eles, e poderia ter sido possível, através do questionário aplicado aos clientes internos, conseguir concluir se o serviço que é prestado pelo *Back-Office* influencia ou não o serviço que o *Front-Office* presta ao cliente externo. Sendo que, com o questionário dirigido aos cliente externos, poderíamos ter confirmado (ou não) o impacto apurado com o primeiro questionário.

5.3 Trabalhos Futuros

A riqueza da informação obtida através dos dados recolhidos, e a limitação do presente estudo, permite continuar a investigação. Neste sentido podem ser feitas as seguintes propostas de investigação futura:

- Alargamento do presente estudo a outros balcões Millennium bim dirigidos ao segmento prime, aumentando a amostra de clientes externos e internos, permitindo aprofundar a análise, nomeadamente verificando a Hipótese 1;
- Alargamento do presente estudo aos balcões Millennium bim dirigidos ao segmento *mass-market*;

- Aperfeiçoar o modelo conceptual proposto, com base nos resultados obtidos, nomeadamente explorando mais em pormenor os relacionamentos entre as variáveis dependentes e a experiência do consumidor;
- Aprofundar a análise estatística, nomeadamente de forma a encontrar quais as variáveis que explicam a Satisfação;
- Explorar melhor a relação entre o *Back-Office* e o *Front-Office* e vice-versa;
- Relacionar a o nível de serviço dos bancos da concorrência com a satisfação com o nível de serviço dos balcões Millennium bim prime.

Considerando que as hipóteses não poderão ser generalizadas para a banca em geral, permite à investigadora propor outras investigações futuras a realizar em outros bancos de Moçambique e/ou de outros países, com o objectivo de verificar se os resultados coincidem ou não.

Será possível propor outra investigação, mas agora com alteração das questões dos questionário aplicado ao *Front-Office*, tendo em conta que a investigação não está totalmente orientada para o objectivo.

Finalmente, usando os dados recolhidos no presente trabalho, seria possível realizar um artigo para apresentar aos Directores Comerciais, Directores de Balcão, Gerentes e Sub-Gerentes do segmento prime da Direcção Comercial Coordenação Sul de forma a apresentar os resultados e discuti-los. Poder-se-ia realizar estudos de caso específicos por balcão prime da cidade de Maputo.

Conclui-se que, uma vez que o Marketing Interno é um domínio relativamente recente e pouco estudado, são muitas as oportunidades para nova investigação neste campo.

Será também desejável estudar mais profundamente o enquadramento do Marketing Interno na melhoria da qualidade dos serviços prestados pelo *Front-Office* aos clientes.

6 Bibliografia

AGRESTI, Alan – *An Introduction to Categorical Data Analysis*, John Wiley & Sons, New York – USA, 1996.

AHMED, Pervaiz K.; RAFIQ, Mohammed - *The role of internal marketing in the implementation of marketing strategies*. «Journal of Marketing Practice», Bradford, 1995, Vol. 1, No. 4, p.32.

AHMED, Pervaiz K.; RAFIQ, Mohammed - *Internal marketing - Tools and concepts for customer focused management*. Oxford, Butterworth-Heinemann Publications. 2002.

ALTURAS, Bráulio – *Venda Directa: Determinantes da aceitação do consumidor*. Tese de doutoramento. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Lisboa, 2003.

ANDERSON, Rolph E. – *Consumer Dissatisfaction, the effect of disconfirmed expectancy on perceived product performance*. «Journal of Marketing Research», Chicago, February 1973, Vol.10, No.1, p.38-44.

ANDERSON, Eugene W.; SULLIVAN, Mary W. – *The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms*. «Marketing Science», Providence, Spring 1993, Vol.12, No.2, p.125-143.

ANDERSON, Eugene W.; FORNELL, Claes; LEHMANN, Donald R. – *Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden*. «Journal of Marketing», New York, July 1994, Vol.58, No.3, p.53-66.

ANONYMOUS - *HR shoulders responsibility for internal communications*. «People Management, 2002, Vol.8, No.16, p.8.

ARGENTI, P. A. - *Corporate communication as a discipline – Toward a Definition*. «Management Communication Quarterly», 1996, Vol.10, No.1, p.73-97.

ARGENTI, P. A. - *Strategic employee communications*. «Human Resource Management», 1998, Vol.37, No.3/4, p.199-206.

ASSAEL, Henry – *Consumer Behavior and Marketing Action*. 3^a ed. Boston, Kent Publishing. 1987.

BAHIA, Kamilia; NANTEL, Jacques - *A reliable and valid measurement scale for perceived service quality of banks*. «International Journal of Bank Marketing», 2000, Vol. 18, No. 2, p. 84-91.

BAKER, Michael J. – *Macmillan Dictionary of Marketing & Advertising*. New York, Nichols Publishing Company. 1984.

BALLANTYNE, David; CHRISTOPHER, M.; PAYNE, A. - *Improving the quality of services marketing: service (re) design is the critical link*. «Journal of Marketing Management», 1995, Vol.2, No.1, p.7-24.

BALLANTYNE, David. - *A relationship-mediated theory of internal marketing*. «European Journal of Marketing», 2003, Vol.37, No.9, p.1242–1260.

BARNES, Bradley R.; FOX, Martin T.; MORRIS, D. S. – *Exploring the Linkage between Internal Marketing, Relationship Marketing and Service Quality: a Case Study of a Consulting Organization*. «Total Quality Management», 2004, Vol.15, No.5-6, p.593-601.

- BATESON, John E. G.; HOFFMAN, K. Douglas - *Marketing de Serviços*. Traduzido por Lúcia Simonini. 4ª ed. Porto Alegre, Bookman. 2001.
- BEARDEN, William O.; TEEL, Jesse E. – *Selected Determinants of Consumer Satisfaction an Complaint Reports*. «Journal of Marketing Research», Chicago, February 1983, Vol.20, No.1, p.21-28.
- BEERLI, Assucion; MARTIN, Josefa D.; QUINTANA, Agustin - *A model of customer loyalty in the retail banking market*. «European Journal of Marketing», 2004, Vol.38, No.1/2, p.253-275.
- BEKIN, Saul F. - *Endomarketing: como praticá-lo*. São Paulo, Makron Books. 2004.
- BERGER, C.; BLAUTH, R.; BOGER, D., BOLSTER, C.; BURCHILL, G.; DUMOUCHEL, W.; POULIOT, F.; RICHTER, R., RUBINOFF, A.; SHEN, D.; TIMKO, M.; WALDEN, D. - *Kano's methods for understanding customer-defined quality*. «Center for Quality Management Journal», Massachusetts, Fall 1993, Vol.2, No.4, p.3-35.
- BERRY, Leonard L. - *Services Marketing Is Different*. «Business», May/June 1980, p.24-29.
- BERRY, Leonard L. - *The employee as customer*. «Journal of Retail Banking», 1981, Vol.3, March, p.25-8.
- BERRY, Leonard L. - *Descobrimdo a Essência do Serviço*. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2001.
- BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. - *Marketing Services: Competing through Quality*. New York, The Free Press. 1991.
- BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. - *Services marketing starts from within*, In Varey, R.J. & Lewis, B.R., compil., «Internal Marketing: Directions for Management», London, Routledge, 2000, p.173-191.
- BLOEMER, José M. M.; KASPER, Hans D. P. – *The complex relationship between consumer satisfaction and brand loyalty*. «Journal of Economic Psychology», Amsterdam, July 1995, Vol.16, No.2, p.311-329.
- BOLTON, Ruth N.; DREW, James H. – *A Multistage Model of Customers Assessments of Service Quality and Value*. «Journal of Consumer Research, Gainesville», March 1991, Vol.17, No.4, p.375-384.
- BOXALL, P.; PURCELL, J. - *Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going?*. «International Journal of Management Reviews», 2000, Vol.2, No.2, p.183-203.
- BOYT, Tom; HARVEY, Michael - *Classification of Industrial Services: A model with strategic implications*. «Industrial Marketing Management», 1997, Vol.26, No.4, p.291-300.
- BRUM, Analisa de Medeiros. *Endomarketing*. Porto Alegre, L&PM. 1998.
- BRYMAN, Alan; CRAMER, Duncan – *Quantitative Data Analysis with SPSS for Windows*, Routledge, London –UK. 2001.
- BUFFINGTON, J. - *Can Human Resources and Internal Communications Peacefully Coexist?*. «Internal Communications», 2004, Vol.10, No.4, p.33-35.
- BUTTLE, F. – *SERVQUAL: Review, critique, research agenda*. «European Journal of Marketing», 1996, Vol.30, No.1, p.8-32.

- BUZZELL, R. D. & GALE, B.T. - *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*. Free Press, New York. 1987.
- CADOTTE, Ernest R.; WOODRUFF, Robert B.; JENKINS, Roger L. – *Expectations and Norms in Models of Consumer Satisfaction*. «Journal of Marketing Research», Chicago, August 1987, Vol.24, No.3, p.305-314.
- CAPON, N.; FARLEY, J. U.; HOENING, S. - *Determinants of financial performance: a meta-analysis*. «Management Science», 1990, Vol.31, p.1143-59.
- CARDOZO, Richard N. – *An Experimental Study of Consumer Effort, Expectation and Satisfaction*. «Journal of Marketing Research», Chicago, August 1965, Vol.2, No.3, p.244-249.
- CARMAN, James M. - *Consumer perceptions of service quality: an assessment of the SERVQUAL dimensions*. «Journal of Retailing», 1990, Vol.66, No.1, p.35-55.
- CHASE, R. B. - *Where does the customer fit in a service operation?*. «Harvard Business Review», November/December 1978, p.137-42.
- CHURCHILL, Gilbert A. Jr.; SURPRENANT, Carol – *An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction*. «Journal of Marketing Research», Chicago, November 1982, Vol.19, Iss.4, p.491-504.
- CHURCHILL, Gilbert A. Jr. – *Marketing Research: Methodological Foundations*, 5th edition, The Dryden Press, Orlando – USA. 1991.
- COOK, David P.; GOH, Chon-Huat; CHUNG, Chen H. - *Service Typologies: A State of the Art Survey*. «Production and Operations Management», Fall 1999, Vol.8, No.3.
- COSTA, Daniel – *Uma nova visão de endomarketing*. Consultado em 2009-Janeiro-10; Disponível: http://www.newscomex.com.br/br/rh/mostra_artigo.php?codigo=326. 2006.
- COWELL, D. (1984), *The Marketing of Services*. Heinemann, London. 1984.
- CRONIN, Joseph J.; TAYLOR Steven A. - *Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension*. «Journal of marketing», July 1992, Vol.56, No.3, p.55-68.
- DALTON, J., CROFT, S. - *Managing Corporate Reputation*, Thorogood, London. 2003.
- DAVIS, T. R. V. - *Internal service operations: strategies for increasing their effectiveness and controlling their cost*. «Organizational Dynamics», Autumn 1992, Vol.20, No.3, p.5-22.
- DAY, Ralph L. – *Extending the concept of consumer satisfaction*. «Advances in Consumer Research», 1977, Vol.4, p.149-154.
- DAY, Ralph L. – *How satisfactory is research on consumer satisfaction*. «Advances in Consumer Research», 1980, Vol.7, p.593-597.
- DIAMANTOPOULOS, Adamantios; SCHLEGELMILCH, Bodo B. – *Taking the Fear Out of Data Analysis*, The Dryden Press, London – UK. 1997.
- DILWORTH, J. B. - *Production and Operations Management*. 2ª ed. New York, Random House. 1983.
- DOLPHIN, R. R. - *Internal Communications: Today's Strategic Imperative*. «Journal of Marketing Communications», 2005, Vol.11, No.3, p.171-190.
- DRUCKER, Peter F. – *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York, Harper & Row. 1973.

- DUBROVSKI, D. - *The role of customer satisfaction in achieving business excellence*. «Total Quality Management», 2001, Vol.12, No.7, p.920-925.
- DUNNE, Peter A.; BARNES, James G. - *Internal marketing: a relationships and value creation view*, in Varey, R., Lewis, B. (Eds), *Internal Marketing: Directions for Management*, Routledge, London, 2000.
- ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D.; MIMARD, Paul W. – *Consumer Behavior*. 7ª ed. Fort Worth, The Dryden Press. 1993.
- EVARD, Yves - *La satisfaction des consommateurs: état des recherches*, in «17 ° ENANPAD» Anais, Brasil, p.59-86, 1993.
- EVARD, Yves; RODRIGUES, Alziro César de Moraes - *Uma Classificação de Serviços Baseada na Teoria Microeconômica da Informação*. «REAd - Revista Eletrônica de Administração», Programa de Pós-Graduação em Administração da Univ. Federal do Rio Grande do Sul, 1 ed., Set. – Out. de 1995, Vol. 1, No. 1.
- FARIAS, Salomão Alencar de; BOHNER, Chirs; DWYER, Lisa; DOLAN, Jonh - *Emoções e Sentimentos na Resposta de Satisfação dos Consumidores: o caso de um Programa de MBA*, in «21° Encontro Nacional da ANPAD», Anais, Brasil, 1997.
- FARRANT, J. - *Internal Communications*. Thorogood, London. 2003.
- FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. - *Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação*. 2ª ed. Porto Alegre, Bookman. 2000.
- FOLKES, V. S. - *Consumer reactions to product failure: an attributional approach*. «Journal of Consumer Research», mar. 1984, Vol.10, No.4, p.398-409.
- FOREMAN, S.; WOODRUFFE, H. - *Internal marketing: a case for building cathedrals*. «Marketing Education Group Proceedings», 1991, Cardiff, July, p.404-22.
- FORNELL, Claes – *A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience*. «Journal of Marketing», New York, January 1992, Vol.56, No.1, p.6-21.
- FORNELL, Claes; JOHNSON, Michael D.; ANDERSON, Eugene W.; CHA, Jeasung; BRYANT, Barbara E. - *The American customer satisfaction index: nature, purpose, and findings*. «Journal of Marketing», oct. 1996, Vol.60.
- FRANK, A.; BROWNELL, J. - *Organizational Communication and Behaviour: Communicating to Improve Performance*. Orlando, FL: Holt, Rinehart and Winston. 1989.
- FROST, F. A.; Kumar, M. - *Service quality between internal customers and internal suppliers in an international airline*. «International Journal of Quality and Reliability Management», 2001, Vol.18, No.4, p.371-386.
- GARBARINO, Ellen; JOHNSON, Mark S. – *The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships*. «Journal of Marketing», New York; April 1999, Vol.63, Iss.2, p.70-87.
- GARVER, M. S. - *Best practices in identifying customer-driven improvement opportunities*. «Industrial Marketing Management», 2003, Vol.32, p.455-466.
- GEORGE, W. - *Internal Marketing and Organisational Behaviour, A Partnership in Developing Customer-Conscious Employees at Every Level*. «Journal of Business Research», 1990, 20, p.63-70.
- GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique L. - *Administração Estratégica de Serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo Atlas. 1994.

- GILBERT, G. R. - *Measuring internal customer satisfaction*, «Managing Service Quality», 2000, Vol.10, No.3, p.178-86.
- GILMORE, A.; CARSON, D. - *Managing and marketing to internal customers*, In Glynn, W. J.; Barnes, J. G., compil., «Understanding Services Management». Chichester, John Wiley and Sons, 1995, p.295-321.
- GOTLIEB, Jerry B.; GREWAL, Dhruv; BROWN, Stephen W. – *Consumer satisfaction and perceived quality: complementary or divergent constructs?* «Journal of Applied Psychology», Washington – USA, December 1994, Vol.79, p.875.
- GREER, Thomas V.; CHUCHINPRAKAM, Nuchai; SESHADRI, Sudhindra – *Likelihood of participating in mail survey research: Business respondents perspective*, «Industrial Marketing Management», New York - USA, March 2000, Vol.29, Iss.2, p.97.
- GRÖNROOS, Christian - *Marketing of Services: A Study of the Marketing Function of Service Firms*. Tese de doutoramento. Swedish School of Economics, (Finland), 1979.
- GRÖNROOS, Christian - *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Marketing Science Institute, Cambridge, MA. 1983.
- GRÖNROOS, Christian - *A service quality model and its marketing implications*. «European Journal of Marketing», 1984, Vol.18, No. 4, p.36-44.
- GRÖNROOS, Christian - *Service Management and marketing: managing the moments of truth in service competition*. Lexington, MA: Lexington Books. 1990.
- GRÖNROOS, Christian - *Marketing, Gerenciamento e Serviços – A competição por serviços na Hora da Verdade*. Tradução Cristina Bazán. 5ª ed. Rio de Janeiro, Campus. 1993.
- GRÖNROOS, Christian - *Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro, Campus. 1995.
- GRÖNROOS, Christian - *Service Management and Marketing – A Customer Relationship Management Approach*. 2ª ed. Chichester, Wiley. 2000.
- GRÖNROOS, Christian - *The perceived service quality concept - a mistake?*. «Managing Service Quality», 2001, Vol.11, No.3, p.150.
- GUMMESSON, Evert - *The New Marketing - Developing Long-Term, Interactive Relationships*. «Long Range Planning», 1987, Vol.20, No.4, p.10-20.
- GUMMESSON, Evert - *Quality Management in Service Organizations*, ISQA, Stockholm University, Sweden. 1993.
- GUMMESSON, Evert - *Relationship Marketing, Its Role In The Service Economy*. «In Understanding Services Management», Chichester, John Wiley, 1995.
- GUTMAN, Jonathan – *A Means-End Chain Model Based on Consumer Categorization Processes*. «Journal of Marketing», New York, Spring 1982; Vol.46, Iss.2, p.60-72.
- HAIR, Joseph F. – *Multivariate data analysis*, Maxwell Macmillan, New York – USA. 1992.
- HELM, Roland; HÖSER, Hans – *The need for economic and pre-economic marketing controlling*. «Marketing Intelligence & Planning», Bradford, 1995, Vol.13, Iss.4, p.10-15.
- HESKETT, James L.; JONES, Thomas O.; LOVEMAN, Gary W.; SASSER JR., W. Earl; SCHIESINGER, Leonard A. - *Putting a service profit chain to work*. «Harvard Business Review», March-April 1994, Vol.72, No.2, p.164-174.
- HILL, T. P. - *On goods and services*. «Review of Income and Wealth», 1977, p.315-18.

HILL, Nigel – *Handbook of Customer Satisfaction Measurement*. Aldershot – Hampshire, Gower Publishing. 1996.

HILL, Manuela Magalhães; HILL, Andrew – *Investigação por Questionário*, Edições Sílabo, Lisboa – P. 2000.

HOWARD, John A.; SHETH, Jagdish N. – *The Theory of Buyer Behavior*. New York, John Wiley & Sons. 1969.

HOWCROFT, J. B. - *Customer satisfaction in retail banking*. «Service Industry Journal», 1991, Vol.11, No.1. p.11-17.

HSU, Jovan Chia-Jung; HSU, Chao-Min - *The Relationships Between Service Quality and Customer Satisfaction in a Leading Chinese Web 2.0 Company*. «The Business Review», Cambridge, Kun Shan University, Tainan, Taiwan, 2008, Vol.11, No.1, December.

HUISKNOEN, J.; PIRTTILÄ, T. - *Sharpening logistics customer service strategy planning by applying Kano's quality element classification*. «International Journal of Production Economics», 1998, No.56/57, p.253-260.

HUSSEY, J.; HUSSEY R. - *Business Research: A practical guide for undergraduate and post graduate students*. Houndmills, MacMillan Press. 1997.

HUTCHESON, Graeme D.; MOUTINHO, Luiz – *Measuring Preferred Store Satisfaction Using Consumer Choice Criteria as a Mediating Factor*. «Journal of Marketing Management», 1998, Vol.14, p.705-720.

HUTCHESON, Graeme D.; SOFRONIOU, Nick – *The Multivariate Social Scientist*. Sage Publications, London – UK. 1999.

INKOTTE, Alexandre Luz - *Endomarketing: Elementos para a construção de um marco teórico*. Tese de Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade Federal de Santa Catarina. Santa Catarina, 2000.

JAMAL, A.; NASER, K. - *Factors influencing customer satisfaction in the retail banking sector in Pakistan*. «International Journal of Commerce & Management», 2003, Vol.13, No.2, p.29-53.

JOHNSON, Michael D.; FORNELL, Claes – *A Framework for Comparing Customer Satisfaction across individuals and product categories*. «Journal of Economic Psychology», Amsterdam, June 1991, Vol.12, Vol.2, p.267-286.

JOHNSON, Michael D.; ANDERSON, E. W.; FORNELL, Claes - *Rational and adaptive performance expectations in a customer satisfaction framework*. «Journal of Consumer Research», 1995, 21, p.128-140.

JOHNSON, Michael D. - *Comparability in customer satisfaction surveys: products, services, and government agencies*. «Seminar on new directions in statistical methodology», Washington, DC., 1995, Vol.1, Working Paper 23, p.99-120.

JONES, Thomas O.; SASSER, W. Earl Jr. – *Why satisfied customers defect*. «Harvard Business Review», Boston – USA, November/December 1995, Vol.73, Iss.6, p.88-99.

JUDD, R. C. - *The case for redefining services*. «Journal of Marketing», January 1964, Vol. 28.

JURAN, J. M. - *Qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços*. São Paulo, Pioneira, 1990.

- JURAN, J. M. - *Planejando para a Qualidade*. Tradução João Mário Csillag e Cláudio Csillag. 2ª ed. São Paulo, Pioneira Novos Umbrais. 1992.
- KALLA, H. K. - *Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective*. «Corporate Communications: An International Journal», 2005, Vol.10, No.4, p.302-314.
- KANO, N.; SERAKU, N.; TAKAHASHI, F.; TSUJI, S.: - *Attractive Quality and Must-be Quality*. «The Journal of the Japanese Society for Quality Control», Hinshitsu, Abril 1984, p.39-48.
- KELEMEN, Mihaela; PAPASOLOMOU-DOUKAKIS, Ioanna - *Can Culture Be Changed? A Study of Internal Marketing*. «The Service Industries Journal», September 2004, Vol.24, No.5, p.121-135.
- KHANDEKAR, A., SHARMA, A. - *Managing human resource capabilities for sustainable competitive advantage*. «Education + Training», 2005, Vol.47, No.8/9, p.628-639.
- KIM, Hye-Ran; ARNOTT, David C. – *Determinants of customer satisfaction: a contextual investigation*. «Marketing: Responsible and relevant?» 32nd EMAC Conference Proceedings, Glasgow - UK, 2003, p.128.
- KINNEAR, Thomas C.; TAYLOR, James R. – *Multivariate Methods in Marketing Research: A Further Attempt at Classification*. «Journal of Marketing», New York - USA, October 1971, Vol.35, Iss.4, p.56-59.
- KINNEAR, Thomas C.; TAYLOR, James R. – *Marketing Research: An Applied Approach*. 4th edition, New York - USA, 1991.
- KITCHEN, P. J. - *PR: Principles and Practice*. London, Thomson Business. 1997.
- KONDO, Y. - *Customer satisfaction: How can I measure it?* «Total Quality Management», 2001, Vol.12, No.7, p.867-872.
- KOTLER, Philip - *Marketing*. 3ª ed. São Paulo, Atlas. 1980.
- KOTLER, Philip - *Principles of Marketing*. 2ª ed. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall. 1983.
- KOTLER, Philip - *Marketing Management: analysis, lanning, implementation and control*. 7ª ed. Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall. 1991.
- KOTLER, Philip - *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. Traduzido por Ailton Bomfim Brandão. 5ª ed. São Paulo, Atlas. 1998.
- KOTLER, Philip - *Marketing Management: Millennium Edition*. 10ª ed. Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall. 2000.
- KOTLER, Philip & KELLER, Kevin Lane – *Marketing Management*. 3ª ed. Upper Saddle River, N.J., Pearson Prentice Hall. 2009.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, G. - *Principles of Marketing*, 6ª ed. Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall. 1994.
- KUEI, C. H. - *Internal service quality – an empirical assessment*. «International Journal of quality and Reliability Management», 1999, Vol.16, No.8, p.783-91.
- KUNSCH, M. M. K. - *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo, Summus. 2003.
- KUO, Y. F. - *Integrating Kano's model into web-community service quality*. «Total Quality Management», 2004, Vol.15, No.7, p.925-939.

- LABARBERA, Priscilla A.; MAZURSKY, David – *A Longitudinal Assessment of Consumer Satisfaction / Dissatisfaction: The Dynamic Aspect of the Cognitive Process*. «Journal of Marketing Research», Chicago, November 1983, Vol.20, No.4, p.393-404.
- LEEDY, Paul D.; ORMROD, Jeanne E. - *Practical Research: Planning and Design*. 7^a ed. Upper Saddle River, NJ, Merrill Prentice Hall. 2001.
- LEHTINEN, Uolevi; LEHTINEN, Jarmo R. - *Service Quality: A Study of Quality Dimensions*. Unpublished working paper, Helsinki: Service Management Institute, Finland OY, 1982.
- LEVITT, T. - *The marketing imagination*. New York, The Free Press, 1990.
- LEWIS, B. R. - *Quality in the service sector: a review*. «International Journal of Bank Marketing», 1989, Vol.7, No.5, p.4-12.
- LEWIS, B. R. - *Customer Care in Service Organisations*. «Management Decision», 1991, Vol.29, No.1, p.31-34.
- LEWIS, Robert C.; BOOMS, Bernard H. - *The Marketing Aspects of Service Quality*, in Berry, G. Shostack, & G. Upah, compil., «Emerging Perspectives on Services Marketing». Chicago, American Marketing, 1983, p. 99-197.
- LIMA, Marjori R. S.; NIQUE, Walter M. - *As dimensões da Satisfação dos Consumidores no Ambiente Virtual: Uma Avaliação no Varejo*, in «26º ENANPAD» Anais, Brasil, 2002.
- LINGS, Ian N.; BROOKS, Roger F. - *Implementing and Measuring the Effectiveness of Internal Marketing*. «Journal of Marketing Management», 1998, 14, p.325-351.
- LINGS, Ian N. - *Balancing Internal and External Market Orientations*. «Journal of Marketing Management», 1999, 15, p.239-263.
- LONGBOTTOM, David; AUGUSTUS, E. Osseo-Asare Jr.; CHOURIDES, Pieris & MURPHY, William D. - *Real Quality: Does the Future of TQM depend on Internal Marketing?*. «Total Quality Management», Derbyshire Business School, University of Derby, Derby, UK, July 2006, Vol.17, No.6, p.709–732.
- LOVELOCK, Christopher H. - *Towards a Classification of Services*, in Lamb C. W. & Dunne P. M., compil., «Theoretical Developments». Chicago, American Marketing Association, 1980, p.72-76.
- LOVELOCK, Christopher H. - *Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights*. «Journal of Marketing», Summer 1983, 47, 000003, Global, p.9.
- LOVELOCK, Christopher H. - *Service Marketing – People, Technology, Strategy*. 4^a ed. Prentice-Hall, Inc. 2001.
- MANO, Haim; OLIVER, Richard L. – *Assessing the dimensionality and structure of consumption experience: evaluation, feeling and satisfaction*. «Journal of Consumer Research», Gainesville, December 1993, Vol.20, Iss.3, p.451-466.
- Marketeer, Lisboa, 149 Dezembro 2008.
- MARTENSEN, A.; GRQNHOLDT, L. - *Using employee satisfaction measurement to improve people management: an adaptation of Kano's quality types*. «Total Quality Management Total Quality Management», 2001, Vol.12, No.7/8, p.949-957.
- MARTILLA, J. A.; JAMES, J. C. - *Importance-performance analysis*. «Journal of Marketing», 1977, No.9, p.41-77.

- MATTOS, M. *Comunicação interna e mudança comportamental em instituições bancárias: um estudo de caso*. 2001. 107f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.
- MATZLER, Kurt; HINTERHUBER, Hans H.; BAILOM, Franz; SAUERWEIN, Elmar - *How to delight your customers*. «Journal of Product & Brand Management», Santa Barbara, March 1996, Vol.5, No.2, p.6-17.
- MATZLER, Kurt; BAILOM, Franz; HINTERHUBER, Hans H.; RENZL, Birgit; PITCHLER, Dohann - *The asymmetric relationship between attribute level performance and overall customer satisfaction: a reconsideration of the importance-performance analysis*. «Industrial Marketing Management», 2004, Vol.33, No.4, p.271-277.
- MCGOLDRICK, Peter J. – *Retail Marketing*. London - UK, McGraw-Hill. 1990.
- MENDES, Sofia de Oliveira D. A. – *Medição da Satisfação de clientes: comparação de técnicas e aplicação a um Centro Tecnológico*. Tese de doutoramento. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, 2000.
- MOUTINHO, Luiz; GOOD, Mark; DAVIES, Fiona – *Quantitative Analysis in Marketing Management*, John Wiley & Sons, Chichester – UK, 1998.
- MOWEN, Jonh C. - *Consumer Behavior*. 4ª ed. Englewwos Cliffs (NJ), Prentice-Hall. 1995.
- OLIVER, Richard L. – *Effect of expectation and disconfirmation on postexposure product evaluations – An alternative interpretation*. «Journal of Applied Psychology, Washington» – USA, August 1977, Vol.62, No.4, p.480-469.
- OLIVER, Richard L. – *A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions*. «Journal of Marketing Research», Chicago – USA, November 1980, Vol.17, No.4, p.460-469.
- OLIVER, Richard L. – *Measurement and Evaluation of Satisfaction Processes in Retail Settings*. «Journal of Retailing», Greenwich, Fall 1981, Vol.57, No.3, p.25-48.
- OLIVER, Richard L.; DESARBO, Wayne S. - *Response determinants in satisfaction judgements*. «Journal of Consumer Research», March 1988, Vol.14, p.495-507.
- OLIVER, Richard L. – *Cognitive, Affective, and Attribute Bases of the Satisfaction Response*. «Journal of Consumer Research», Gainesville, December 1993, Vol.20, p.418-430.
- OLIVER, Richard L. - *Satisfaction – a Behavioral Perspective on the Consumer*. Irwin-McGraw-Hill. 1996.
- OLIVER, Richard L. – *Satisfaction: a behavioural perspective on the consumer*. New York – USA, McGraw-Hill. 1997.
- OLIVER, Richard L.; RUST, Roland T.; VARKI, Sajeev – *Customer delight: Foundations, findings and managerial insight*. «Journal of Retailing», Greenwich, Fall 1997, Vol.73, No.3, p.311-336.
- OLIVER, Richard L.; SWAN, John E. – *Equity and Disconfirmation perceptions as influence on merchant and Product Satisfaction*. «Journal of Consumer Research», Gainesville, December 1989, Vol.16, No.3, p.372-383.
- ORSINI, B. - *Improving internal communications*. «Internal Auditor», 2000, Vol.57, No.6, p. 28-33.
- PAPASOLOMOU-DOUKAKIS, Ioanna - *Internal Marketing in the UK Retail Banking Sector: Rhetoric or Reality?* «Journal of Marketing Management», 2003, 19, p.197-224.

- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. - *A conceptual model of service quality and its implications for future research*. «Journal of Marketing», Autumn 1985, Vol.49, p.41-50.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. - *SERVQUAL - A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality*. «Journal of Retailing», 1988, Vol.64, No.1, p.12-40.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. - *Delivering quality service. Balancing customer perceptions and expectations*. New York, The Free Press. 1990.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. - *Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale*. «Journal of Retailing», 1991, Vol.67, No.4, p.420-50.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. - *Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research*. «Journal of Marketing», 1994, Vol.58, No.1, p.111-124.
- PERREAULT, W., Jr.; MCCARTHY, E. J. - *Basic marketing: A global-managerial approach*. 15ª edição, New York, McGraw-Hill Irwin. 2004.
- PESTANA, Maria Helena; GAGEIRO, João Nunes – *Análise de dados para ciências sociais – A complementaridade do SPSS*. 3ª edição, Edições Sílabo, Lisboa – P. 2003.
- PIERCY, N. - *Market-Led Strategic Change*. 3ª ed. Oxford, Butterworth-Heinemann. 2002.
- PRADO, Paulo H. M. - *Integração da Qualidade Percebida, Resposta Afetiva e Satisfação no Processo de Compra/Consumo de Serviços*, in «26º ENANPAD» Anais, Brasil, 2002.
- PROENÇA, Reinaldo A. G.; PAIVA, Teresa – *The Green Consumer's Decision-Making Process*, in «Marketing: Responsible and relevant? 32nd EMAC Conference Proceedings», Michael Saren & Alan Wilson pub., Glasgow - UK, 2003, p.61.
- RAFIQ, Mohammed; AHMED, Pervaiz K. - *The scope of internal marketing strategy: defining the boundary between marketing and human resource management*. «Journal of Marketing Management», 1993, Vol. 9, No.3, p.219-232.
- RAFIQ, Mohammed; AHMED, Pervaiz K. - *Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension*. «Journal of Services Marketing», 2000, Vol.14, No.6, p. 449-462.
- RAMASWAMY, Rohit - *Design and management of service processes: keeping customers for life*. USA, Addison-Wesley. 1996.
- RATHMELL, Jonh M. - *Marketing in the Service Sector*. Cambridge, MA: Winthrop. 1974.
- REICHHELD, F. F.; SASSER, W. E. - *Zero defections: Quality comes to services*. «Harvard Business Review», 1990, Vol.68, Sept-Oct, p.105-111.
- REYNOSO, Javier; MOORES, Brian - *Towards the measurement of internal service quality*. «International Journal of Service», 1995, Vol.6, No.3, p.64-83.
- REYNOSO, Javier - *Methodological Implications*. «In Measuring Internal Service Quality». Paper Presented at Internes Marketing, Wiesbaden, 1999.
- RICHINS, Marsha L. – *Social comparison, advertising, and consumer discontent*. «The American Behavioral Scientist», USA, February 1995, Vol.38, p.593.

- RITA, Paulo; MOUTINHO, Luiz – *An expert system for promotion budget allocation to international markets*”. «Journal of International Consumer Marketing» New York – USA, 1994, Vol.6, Iss.3, p.101-121.
- ROBERTSON, Thomas S.; KASSARJIAN, Harold H. – *Handbook of Consumer Behavior*. New Jersey – USA, Englewood Cliffs, Prentice-Hall. 1991.
- ROSSI, Carlos A. V.; SLOGO, Luiz A. - *Pesquisa de satisfação de clientes: estado-da-arte e proposição de um método brasileiro*, in «21º ENANPAD» Anais, 1997.
- SANTOS, Maria C. – *Standardisation du service et perception du client: application au secteur bancaire*. Tese de doutoramento. Université de Droit, d’Economie et des Sciences d’Aix-Marseille, 1995.
- SARGENT, A.; SAADIA, A. - *The strategic application of internal marketing – an investigation of UK banking*. «The International Journal of Bank Marketing», 1998, Vol.16, No.2, p.66–79.
- SASSER, W. E. Jr; OLSON, R. P.; WYCKOFF, D. D. - *Management of Service Operations*. Allyn & Bacon, Boston, MA. 1978.
- SCARPENS, R.W. - *Researching Management Accounting Practice: The role of case study methods*. UK, British Accounting Review. 1990.
- SCHLESINGER, Leonard A.; HESKETT, James L. – *Breaking the Cycle of Failure in Services*. «Sloan Management Review», Cambridge, Spring 1991, Vol.32, No.3, p.17-28.
- SCHMENNER, R. W. - *How Can Service Businesses Survive and Prosper?* «Sloan Management Review», 1986, Vol.27, No.3, p.21-32.
- SCHNEIDER, B. - *The service organisation: climate is crucial*’. «Organisational Dynamics», 1980, Vol. 9, Autumn, p.52-65.
- SHETH, Jagdish N.; MITTAL, Banwari; NEWMAN, Bruce I. – *Customer Behavior: consumer behavior and beyond*. Forth Worth – USA, The Dryden Press. 1999.
- SHIV, Baba; HUBER, Joel – *The impact of anticipating satisfaction on consumer choice*. «Journal of Consumer Research», Gainesville, September 2000, Vol.27, No.2, p.202-216.
- SHOSTACK, G. Lynn - *Breaking Free from Product Marketing*. «Journal of Marketing», April, 1977, p.73-80.
- ŠIMBEROVÁ, Iveta – *Internal Marketing as a Part of Marketing Culture Supporting Value for External Customer*. «Economics and Management», Brno University of Technology, Czech Republic, 2007, Vol. 12.
- SIMS, R. R. - *Human Resource Management’s Role in Clarifying the New Psychological Contract*. «Human Resource Management», 1994, Vol.33, No.3, p.373-382.
- SMITH, Ruth A.; HOUSTON, Michael J. - *Script-Based Evaluations of Satisfaction with Services*, in Berry, L.; Shostack, G. & G. Upah, G., compil., «Emerging Perspectives on Services Marketing». Chicago, American Marketing, 1982, p.59-62.
- SOSCIA, Isabella – *The influence of the emotion of surprise on consumers satisfaction: a pilot experiment*. «Marketing in a Changing World», 31st EMAC Conference Proceedings, Minoos Farhangmehr pub., Braga - P, 2002, p.44.
- SPITZER, R., SWIDLER, M. - *Using a Marketing Approach to Improve Internal Communications*. «Employment Relations Today», 2003, Vol.30, No.1, p.69-82.

- SPRENG, Richard A.; MACKENZIE, Scott B.; OLSHAVSKY, Richard W. - *A reexamination of the determinants of consumer satisfaction*. «Journal of Marketing», July 1996, Vol.60.
- SWAN, Jonh; OLIVER, Richard. - *Na Applied Analysis of buyer Equity Perceptions and Satisfaction with Automobile Salespeople*. «Journal of Personal Selling & Sales Management», Abril/Junho, 1991, Vol. 11, No.2, p.15-26.
- TAYLOR, Steven A.; BAKER, Thomas L. - *An assessment of the relationship between service quality and customer satisfaction in the formation of customers purchase intentions*. «Journal of Retailing», 1994, Vol.70, No.2, p.163-78.
- THOMAS, D. R. E. - *Strategy is different in service business*. «Harvard Business Review», July-August 1978, p.158-65.
- TONTINI, Gerson - *Determining the degree of satisfaction of customer requirements: a modified Kano method*. «California Journal of Operations Management», Turlock, EUA, 2003, Vol.1, No.1, p.95-103.
- TONTINI, Gerson; SILVEIRA, A. - *Identification of critical attributes of success in products and services: an alternative to importance – performance analysis*. «Business Association of Latin American Studies», Balas, Madrid, 2005, p.1-18.
- TORQUATO, F. G. - *Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*. São Paulo, Summus. 1986.
- TORQUATO, F. G. - *Tratado de comunicação organizacional e política*. São Paulo, Pioneira Thomson Learning. 2002.
- TSE, David K.; WILTON, Peter C. – *Models of Consumer Satisfaction Formation: An Extension*. «Journal of Marketing Research», Chicago, May 1988, Vol.25, No.2, p.204-212.
- VANDERMERWE, Sandra; CHADWICK, Michael - *The internationalization of services*. «The Service Industries Journal», January 1989, p.79-93.
- VAREY, Richard J.; LEWIS, Barbara R. - *A broadened conception of internal marketing*. «European Journal of Marketing», 1999, Vol.33, No.9-10, p.926-44.
- VIEIRA, José M. C. - *Inovação e Marketing de Serviços*. Editorial Verbo. 2000.
- WESTBROOK, Robert A. – *Intrapersonal Affective Influences on Consumer Satisfaction with Products*. «Journal of Consumer Research», Gainesville, June 1980, Vol.7, No.1, p.49-54.
- WHITELEY, R. C. - *A empresa totalmente voltada para o cliente – do planejamento à ação*. Tradução Ivo Korytowski. Rio de Janeiro, Campus. 1992.
- WITT, E. J. - "Marketing fir innerbetriebliche Leistungen", Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 1985, Vol.37, No.2, p.162-75.
- WITT, E. J. - "Die Typologisierung unternehmensinterner Leistungen", Zeitschrift fur Betriebswirtschaft, 1988, Vol.58, No.7, p. 660-82.
- WOODRUFF, Robert B.; CADOTTE, Ernest R.; JENKINS, Roger L. – *Modelling Consumer Satisfaction Processes Using Experience-Based Norms*. «Journal of Marketing Research», Chicago, August 1983, Vol.20, No.3, p.296-304.

WOODRUFF, Robert B.; GARDIAL, Sarah F. – *Know Your Customer – New approaches to understanding customer value and satisfaction*. Massachusetts – USA, Blackwell Publishers. 1996.

WOODRUFFE, H. - *Services Marketing*. M & E Pitman, 1995.

WOTRUBA, Thomas R.; DUNCAN, P. L. – *Are Consumers really satisfied?* «Business Horizons», February 1975, Vol.18, Vol.1, p.85-90.

WRIGHT, D. K. - *The role of corporate public relations executives in the future of employee relations*. «Public Relations Review», 1995, Fall, p.181-98.

WRIGHT, P. M.; MCMAHAN, G. C.; MCWILLIAMS, A. - *Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective*. «International Journal of Human Resource Management», 1994, Vol.5, No.2, p.301-326.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, M. J. - *Services marketing: Integrating cusotmer focus across the firm*. 2^a ed. Boston, MA: McGraw-Hill. 2000.

ZEITHAML, Valarie A; PARASURAMAN, A.; BERRY, Leonard L. - *Delivering Quality Service – Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York, The Free Press. 1990.

ZULTOWSKI, W. H. - *Cross-selling*. «Managers Magazine», Mar. 1994, Vol.69, No.3, p.8-10.

7 Anexos

7.1 Questionário aplicado aos clientes externos

I. IDENTIFICAÇÃO DO CLIENTE

Data ____/____/____	
Se Cliente Empresa	Se Cliente Particular
Área de Actividade:	Género <input type="checkbox"/>
Comércio <input type="checkbox"/>	Transportes e Comunicações <input type="checkbox"/>
Serviços <input type="checkbox"/>	Agricultura <input type="checkbox"/>
Indústria <input type="checkbox"/>	Actividades Financeiras <input type="checkbox"/>
Construção <input type="checkbox"/>	Alojamento e Restauração <input type="checkbox"/>
Energia <input type="checkbox"/>	Administração Pública <input type="checkbox"/>
Educação <input type="checkbox"/>	Saúde e Acção Social <input type="checkbox"/>
Pescas <input type="checkbox"/>	Outras Actividades <input type="checkbox"/>
	Idade
	21-30 <input type="checkbox"/>
	31-40 <input type="checkbox"/>
	41-60 <input type="checkbox"/>
	Acima de 60 <input type="checkbox"/>

II. AVALIAÇÃO DO SERVIÇO

1. Em termos gerais, como avalia o serviço que o Millennium bim lhe tem prestado?	Excelente <input type="checkbox"/>																																																																																																																
	Bom <input type="checkbox"/>																																																																																																																
	Mais ou menos <input type="checkbox"/>																																																																																																																
	Mau <input type="checkbox"/>																																																																																																																
	Péssimo <input type="checkbox"/>																																																																																																																
2. Numa escala de 1 a 5, em que 1 é Muito mau, 3 mais ou menos e 5 muito bom, como é que avalia o Millennium bim em termos de:	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Mto Mau</th> <th></th> <th>Mais ou menos</th> <th></th> <th>Mto bom</th> <th>N/ Aplicá</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Simpatia e cortesia dos funcionários</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Sensibilidade em relação às necessidades do cliente</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Satisfação dos desejos e necessidades do cliente</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Profissionalismo dos seus gestores</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Sigilo</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Competitividade das taxas de juros e comissões praticadas</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Variedade de serviços</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Inovação em produtos e serviços</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Desempenho dos serviços/produtos</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Segurança</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Confiabilidade</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Aparência das instalações</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Capacidade de resposta do Front-Office</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Garantia dos serviços prestados/produtos</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Níveis de serviço</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>		Mto Mau		Mais ou menos		Mto bom	N/ Aplicá	Simpatia e cortesia dos funcionários	1	2	3	4	5	0	Sensibilidade em relação às necessidades do cliente	1	2	3	4	5	0	Satisfação dos desejos e necessidades do cliente	1	2	3	4	5	0	Profissionalismo dos seus gestores	1	2	3	4	5	0	Sigilo	1	2	3	4	5	0	Competitividade das taxas de juros e comissões praticadas	1	2	3	4	5	0	Variedade de serviços	1	2	3	4	5	0	Inovação em produtos e serviços	1	2	3	4	5	0	Desempenho dos serviços/produtos	1	2	3	4	5	0	Segurança	1	2	3	4	5	0	Confiabilidade	1	2	3	4	5	0	Aparência das instalações	1	2	3	4	5	0	Capacidade de resposta do Front-Office	1	2	3	4	5	0	Garantia dos serviços prestados/produtos	1	2	3	4	5	0	Níveis de serviço	1	2	3	4	5	0
	Mto Mau		Mais ou menos		Mto bom	N/ Aplicá																																																																																																											
Simpatia e cortesia dos funcionários	1	2	3	4	5	0																																																																																																											
Sensibilidade em relação às necessidades do cliente	1	2	3	4	5	0																																																																																																											
Satisfação dos desejos e necessidades do cliente	1	2	3	4	5	0																																																																																																											
Profissionalismo dos seus gestores	1	2	3	4	5	0																																																																																																											
Sigilo	1	2	3	4	5	0																																																																																																											
Competitividade das taxas de juros e comissões praticadas	1	2	3	4	5	0																																																																																																											
Variedade de serviços	1	2	3	4	5	0																																																																																																											
Inovação em produtos e serviços	1	2	3	4	5	0																																																																																																											
Desempenho dos serviços/produtos	1	2	3	4	5	0																																																																																																											
Segurança	1	2	3	4	5	0																																																																																																											
Confiabilidade	1	2	3	4	5	0																																																																																																											
Aparência das instalações	1	2	3	4	5	0																																																																																																											
Capacidade de resposta do Front-Office	1	2	3	4	5	0																																																																																																											
Garantia dos serviços prestados/produtos	1	2	3	4	5	0																																																																																																											
Níveis de serviço	1	2	3	4	5	0																																																																																																											
3. Para si, o tempo que em média o Millennium bim tem levado a responder às suas solicitações é:	Muito longo <input type="checkbox"/>																																																																																																																
	Longo <input type="checkbox"/>																																																																																																																
	Razoável <input type="checkbox"/>																																																																																																																
	Curto <input type="checkbox"/>																																																																																																																
	Muito curto <input type="checkbox"/>																																																																																																																

4. Numa escala de 1 a 5, em que 1 é Muito mau, 3 mais ou menos e 5 muito bom, como avalia o seu gestor de conta em termos de:	Mto Mau	+			Mto bom	N/Aplicá
	1	2	3	4	5	0
Prontidão na resposta às solicitações do cliente	1	2	3	4	5	0
Domínio/conhecimento dos produtos e serviços que o Millennium bim oferece	1	2	3	4	5	0
Conhecimento das necessidades financeiras do cliente	1	2	3	4	5	0
Simpatia e cortesia no atendimento	1	2	3	4	5	0
Ética profissional	1	2	3	4	5	0
Confidencialidade no tratamento dos assuntos	1	2	3	4	5	0
Cumprimento dos prazos prometidos/acordados	1	2	3	4	5	0
Apoio/Acompanhamento das operações do dia a dia do cliente	1	2	3	4	5	0
Procura e proposta das melhores soluções e produtos ao cliente	1	2	3	4	5	0
Dedicação ao cliente	1	2	3	4	5	0
Rigor na disponibilização de informação ao cliente	1	2	3	4	5	0
Preocupação em satisfazer o cliente	1	2	3	4	5	0
Clareza na prestação de informações	1	2	3	4	5	0
Bom comunicador	1	2	3	4	5	0
Profissional	1	2	3	4	5	0
Transmite segurança	1	2	3	4	5	0
Responsável	1	2	3	4	5	0
Cumprimento rigoroso de instruções dadas pelo cliente	1	2	3	4	5	0
5. O seu gestor contacta-o para oferecer produtos/serviços e/ou assistência/apoio:	Com muita regularidade					<input type="checkbox"/>
	Com alguma regularidade					<input type="checkbox"/>
	Raramente					<input type="checkbox"/>
	Nunca					<input type="checkbox"/>
6. Gostava que o contactasse com mais regularidade?	Sim					<input type="checkbox"/>
	Não					<input type="checkbox"/>
7. Sempre que deixa recado pedindo para o seu gestor o contactar, ele retorna a chamada:	Sempre					<input type="checkbox"/>
	Às vezes					<input type="checkbox"/>
	Raramente					<input type="checkbox"/>
	Nunca					<input type="checkbox"/>
8. Sempre que o seu gestor não está, encontra alguém por ele indicado para o substituir e o apoiar nas suas solicitações?	Sempre					<input type="checkbox"/>
	Às vezes					<input type="checkbox"/>
	Raramente					<input type="checkbox"/>
	Nunca					<input type="checkbox"/>

9. O que é que gostaria de ver melhorado na atitude, comportamento e relação que o nosso gestor mantém consigo?	
<input type="text"/>	
10. O que é que mais valoriza na relação com o Millennium bim?	
<input type="text"/>	
11. O que é que mais lhe desagrada na relação com o Millennium bim?	
<input type="text"/>	
12. Que produtos e/ou serviços não encontra no Millennium bim, mas considera importantes?	
<input type="text"/>	
13. Teve algum problema na sua relação com o Millennium bim nos últimos 3 meses?	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não sabe/Não se lembra <input type="checkbox"/>
14. Que problema?	
<input type="text"/>	
15. Contactou alguém para resolver esse problema?	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não sabe/Não se lembra <input type="checkbox"/>
16. Já obtive resposta final para o seu problema?	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não sabe/Não se lembra <input type="checkbox"/>
17. Caso ainda não tenham obtido resposta para o seu problema, quantos dias passaram desde que apresentou o problema?	1 <input type="checkbox"/> 8 a 15 <input type="checkbox"/> 2 a 3 <input type="checkbox"/> Mais de 15 <input type="checkbox"/> 4 a 7 <input type="checkbox"/>
18. Numa escala de 1 a 5, em que 1 muito insatisfeito, 3 mais ou menos satisfeito e 5 muito satisfeito, como avalia o seu grau de satisfação com a forma como tratámos esse problema?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

7.2 Questionário aplicado aos clientes internos

Questionário de satisfação do Front-Office dos balcões Prime em relação aos serviços prestados pelo Back-Office (serviços centrais)

Balcão: _____ Função do colaborador: _____ Data: ____/____/____

Uma organização que pretenda prestar um serviço de qualidade ao cliente externo tem como parte integrante do processo de auto-avaliação a auscultação das necessidades e do nível de satisfação dos seus clientes internos, isto é, a auscultação dos Departamentos (balcões) que beneficiam, de alguma forma, da actividade do serviço objecto de avaliação.

O serviço ao cliente interno traz benefícios para todos os envolvidos. Num primeiro momento permite a melhoria das relações de trabalho e de ambiente entre departamentos, mas, sobretudo, resulta numa melhoria substancial e qualitativa do serviço prestado ao cliente interno e, conseqüentemente, ao cliente externo.

Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Este questionário é de natureza **confidencial e anónima**.

A sua colaboração é fundamental para o sucesso deste trabalho!

Ao preencher o questionário tenha em conta o grau de satisfação:

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

Nº	Indicador	Grau de Satisfação					O que falta para que o seu grau de satisfação seja 5?
		1	2	3	4	5	
1.	Modo de prestação dos serviços						
2.	Atendimento telefónico						
3.	Simpatia, cortesia e amabilidade dos colaboradores dos serviços centrais						
4.	Atendimento por e-mail						
5.	Qualidade da informação disponibilizada						
6.	Comunicação interna						
7.	Relação de confiança entre o <i>Front-Office</i> e o <i>Back-Office</i> (serviços centrais)						
8.	Superação das expectativas do <i>Front-Office</i> em relação ao desempenho do serviço de determinada área						
9.	Resultados do serviço/produto						
10.	Capacidade de resposta dos serviços centrais						
11.	Os serviços centrais conhecem as necessidades do <i>Front-Office</i> (comerciais)						
12.	Os balcões têm boa aparência (qualidade dos materiais, limpeza e infra-estruturas)						
13.	Os serviços centrais expõem as suas ideias/pedidos com clareza						
14.	Os serviços são prestados pelos serviços centrais com precisão e sem erros						
15.	Oferta/carteira de serviços/produtos						
16.	Sentido de responsabilidade dos colegas dos serviços centrais						
17.	Os serviços centrais tratam alguns pedidos de forma confidencial se lhes for pedido						
18.	Rigor na observância das normas						
19.	Ligação entre os balcões e os serviços centrais através dos gestores de relação						
20.	Funcionamento do correio interno						
21.	Profissionalismos dos colaboradores dos serviços centrais						
22.	Satisfação global com o desempenho da organização/departamento que está a ser avaliada(o)						
23.	Observações:						

MUITO OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO.

7.3 Guião da entrevista realizada aos responsáveis dos balcões prime de Maputo

- Encontro-me, de momento, a escrever uma tese de mestrado em gestão de empresas, intitulada, “**O Marketing Interno e a qualidade do serviço prestado pelo *Back-Office* ao *Front-Office* como factor determinante da satisfação do cliente externo**”.
- Esta entrevista tem dois objectivos:
 - Saber quais os factores que mais influenciam a qualidade dos serviços prestados pelo *Back-Office* ao *Front-Office* e pelo *Front-Office* ao Cliente externo;
 - Saber quais os factores que mais influenciam a qualidade dos serviços prestados pelo *Front-Office* ao Cliente externo.
- Da revisão da literatura apercebi-me que os factores abaixo indicados influenciam a qualidade dos serviços prestados pelo *Back-Office* ao *Front-Office* e pelo *Front-Office* ao Cliente externo. Contudo, tenho a sensação que há mais factores que podem influenciar a qualidade dos serviços prestados pelo *Back-Office* ao *Front-Office* e pelo *Front-Office* ao Cliente externo. E é isso que pretendo confirmar consigo.
 - Comunicação Interna
 - A relação de confiança entre o *Back-Office* e o *Front-Office*.
 - A relação de confiança entre o *Front-Office* e o cliente externo
 - O desempenho dos serviços prestados ao Cliente (interno e externo)
 - A comparação que os clientes (internos e externos) fazem entre as suas expectativas e a sua percepção do actual desempenho do serviço.
 - Satisfação dos desejos e necessidades do cliente (interno e externo)
 - Capacidade de resposta do *Back-Office*/*Front-Office*;
 - Garantia dos serviços prestados/produtos ao cliente externo;

- Empatia: conhecer as necessidades dos clientes/ atenção individual aos clientes (internos e externos).
- Eficácia: refere-se à entrega efectiva dos serviços (em especial a simpatia e cortesia dos funcionários) e à capacidade dos colaboradores para inspirar um sentimento de segurança.
- Fiabilidade: diz respeito à capacidade que os colaboradores têm para expor as suas habilidades em termos de comunicação e de lidar com os pedidos confidenciais dos clientes (externos e internos).
- Acesso: avalia os níveis de serviço/ tempo de entrega/ prestação (interna e externa).
- Preço: mede o custo do serviço (externo).
- Tangibilidade: avaliar as infra-estruturas do Banco, isto é, a sua aparência e limpeza.
- Oferta/carteira de serviços: avalia a gama, coerência, e a inovação do banco em relação a produtos (internos ou externos).
- Confiabilidade: mede a capacidade do banco em prestar um serviço (interno ou externo), que tenha sido prometido, com precisão e sem erros.

Destes factores, quais é que considera como influenciadores da qualidade dos serviços prestados pelo *Back-Office* ao *Front-Office*?

- Resistência à mudança
- valorização profissional
- formação
- motivação
- cultura
- qualidade de vida no trabalho
- stress
- qualidade do diagnóstico dos problemas levantados pelo *Front-Office*

Para além dos factores acima expostos, considera haver mais algum factor que influencia a qualidade dos serviços prestados pelo *Back-Office* ao *Front-Office*?

Considera que os factores acima expostos, influenciam também a qualidade dos serviços prestados pelo *Front-Office* ao Cliente externo?

Se não, quais

Para além dos factores acima expostos, considera haver mais algum factor que influencia a qualidade dos serviços prestados pelo *Front-Office* ao Cliente externo?

MUITO OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO.

8 Acerca do Autor

Tânia Simões Oliveira é licenciada em Gestão de Empresas pelo ISCTEM (Instituto Superior de Ciências e Tecnologias de Moçambique) e actualmente é estudante do Mestrado em Gestão de Empresas do ISCTE-IUL. Possui quatro anos de experiência profissional na área de Marketing Bancário. De momento é Responsável da Área de Produtos e Serviços da Direcção de Marketing do Millennium bim e Gestora do Segmento prime.