

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

IMPORTÂNCIA DO
ACOMPANHAMENTO E
ATENDIMENTO DOS CLIENTES NA
BANCA À DISTÂNCIA – CAIXA
GERAL DE DEPÓSITOS

Catarina Guedes

Lisboa, Janeiro de 2019

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

IMPORTÂNCIA DO
ACOMPANHAMENTO E
ATENDIMENTO DOS CLIENTES NA
BANCA À DISTÂNCIA – CAIXA
GERAL DE DEPÓSITOS

Catarina Guedes

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Empreendedorismo, realizada sob a orientação científica de Doutor José Duarte Moleiro Martins, Professor Adjunto, área científica de Gestão.

Constituição do Júri:

Presidente _____ Prof. Especialista Carlos Nunes

Arguente _____ Prof. Doutor Rúben Raposo

Vogal _____ Prof. Doutor José Moleiro Martins

Lisboa, Janeiro de 2019

Dedicatória

Dedico esta tese ao meu avô.

Infelizmente não viveu o tempo suficiente para assistir a este dia.

Ainda assim sei o quanto se alegra (no céu) no dia de hoje.

Agradecimentos

Ao Professor José Moleiro Martins, pelo apoio, motivação, orientação e paciência. Sem este acompanhamento teria sido muito difícil alcançar este objectivo. Obrigada!

Aos meus pais, por serem as raízes que sustentam e nutrem a minha árvore, por saber que posso voar porque se cair eles estão cá em baixo para me amparar. Agradeço-vos por acreditarem sempre em mim e no que me proponho a alcançar, este trabalho é prova disso. São o meu porto de abrigo, a minha fonte de inspiração. Obrigada por TUDO!

Ao meu irmão, mais do que um amigo, um verdadeiro companheiro de vida. Obrigada!

À minha avó, pela força e dedicação para nos acompanhar. Obrigada!

À Nini, por me ter desafiado a ser Mestre. Obrigada!

Aos meus melhores amigos, Chantal e Luca, pela compreensão e pela força que me deram para completar esta etapa. Foram uma fonte essencial de energia e motivação nos momentos mais difíceis. Obrigada!

Ao Miguel, meu melhor amigo e parceiro desta vida, por todo o estímulo, carinho, amor e por me fazer acreditar em mim mesmo. Por este amor incondicional, por esta entrega e amizade na construção do nosso caminho. Por todas as horas que abdicamos do nosso tempo. Obrigada!

À CGD, pelo desafio diário que é trabalhar neste grande Banco e pelo reconhecimento do meu trabalho. Agradeço aos amigos que tenho feito ao longo dos últimos anos. Ao carinho que tenho por todas as pessoas com que me cruzei na Agência da Cova da Piedade. Obrigada!

Ao ISCAL, que desde 2007 me deu amigos, experiências e aprendizagens fantásticas. Por esta oportunidade de me formar. Obrigada!

Obrigado a todos!

Resumo

A transformação digital, sustentada pela evolução tecnológica verificada nas últimas décadas, veio colocar novos desafios às indústrias de vários sectores de actividade. Particularmente no sector financeiro, nomeadamente na banca, coloca-se agora à prova a sua capacidade de adaptação e modernização, nomeadamente através da alteração de estratégias de comunicação, gestão e relacionamento com os seus clientes. Os clientes estão cada vez mais capacitados, informados e conhecedores da tecnologia, o que se traduz em expectativas crescentes.

Paralelamente, mesmo com redireccionamento das políticas e estratégias, haverá que salvaguardar a notoriedade e os elevados padrões de qualidade que o sector bancário conquistou e que os seus clientes lhe reconhecem.

Também a legislação sobre a regulação bancária tem vindo a sofrer alterações no sentido de se adaptar a uma nova forma de completar transacções financeiras.

Verifica-se uma readaptação massiva por parte das empresas do sector, no sentido de colocar os seus produtos e serviços cada vez mais omnicanal, na tentativa de dar resposta a um cliente cada vez mais exigente. Permitindo aos bancos tornarem-se mais eficientes, eficazes e aumentando a satisfação dos clientes.

Constitui objectivo principal para a presente investigação, a avaliação da importância do acompanhamento e atendimento dos clientes na banca à distância e em especial na Caixa Geral de Depósitos.

No final, importa aferir o grau de adesão, satisfação e probabilidade de os clientes que já são utilizadores dos novos canais poderem recomendar este tipo de serviço.

Palavras-Chave: Acompanhamento e Atendimento à Distância Banca; Caixa Geral de Depósitos; Cliente; Sector Bancário; Transformação Digital

Abstract

The digital transformation, leveraged by the technological evolution over the last decades, posed new challenges to the industries of several sectors of activity. Particularly in the finance sector, namely in banking, the ability to adapt and modernize itself is now being tested, namely by changing its communication strategies, management and its relationships with its clients. Their customers is now more capable, informed and aware about technology, which means increase in expectations.

At the same time, even with redirection of policies and strategies, we must safeguard the notoriety and high quality standards that the banking sector has won, recognized by their customers.

Legal rules on banking regulation have also undergone changes in order to adapt to a new way of completing financial transactions.

There is a massive change on the companies of the sector, in order to put their products and services on a *omnichannel* level, in an attempt to respond to an increasingly demanding customer. This is conducting banks to achieve more efficiency, increase efficacy and customer sense of satisfaction.

The main objective of the present investigation is to evaluate the importance of monitoring and assisting customers in remote banking and especially at Caixa Geral de Depósitos.

In the end, it is important to assess the degree of adherence, satisfaction and probability that customers who are already users of the new channels can recommend this type of service.

Key words: Monitoring and Assisting Customers in Remote Banking; Caixa Geral de Depósitos; Client; Banking Sector; Digital Transformation

Índice

Dedicatória.....	iv
Agradecimentos	v
Resumo	vi
<i>Abstract</i>	vii
Índice de Figuras	x
Lista de Abreviaturas.....	xi
1. Introdução.....	1
1.1 Enquadramento do Tema.....	1
1.2 Objectivos do Tema.....	1
1.3 Estrutura	2
2. Revisão de Literatura.....	3
2.1 Transformação Digital.....	3
2.1.1 Internet.....	3
2.1.2 Revolução Digital	5
2.1.3 O Digital nos Negócios	7
2.2 Transformação Digital na Banca	10
2.2.1 Novo Paradigma na Banca	10
2.2.2 O Foco no Cliente.....	11
2.2.3 Canais Electrónicos	12
2.3 Qualidade de Serviço na Banca	16
2.3.1 A Satisfação como Consequência da Relação	16
2.4 Transformação Digital e os Organismos Reguladores	20
2.4.1 eIDAS	21
2.4.2 As <i>Fintech</i> e a Regulação em Portugal.....	23
2.5 Moeda Digital	25

2.6. Súmula da Literatura	25
2.7. Questões Investigação	28
3. Metodologia.....	28
3.1 Objectivo	28
3.2 Amostra e Recolha de Dados.....	29
3.3 Método de Investigação.....	30
3.4 Preposições de Investigação	31
4. Banca Comercial.....	32
4.1 Caracterização da Banca Portuguesa	32
4.2 Impacto das Tecnologias na Banca	34
4.3 <i>Home Banking</i>	36
5. Caso de Estudo – CGD.....	36
5.1 História da CGD	37
5.2 Caixa Directa	38
5.3 Estudo Basef.....	40
5.4 CGD e a Banca Digital	42
6. Resultados.....	44
6.1 Resposta às Questões da Investigação.....	44
6.2 <i>Net Promoter Score</i>	45
6.3 Análise Resultados	46
7. Conclusões.....	52
7.1 Conclusão	52
7.2 Limitações do Estudo e Recomendação para Estudos Futuros	53
8. Bibliografia.....	54
9. Apêndices	61

Índice de Figuras

Figura 5.3 Penetração do Home Banking (em %)	40
Figura 6.3 N° Questionários p/Mês	47
Figura 6.2 % Respostas p/Pergunta	47
Figura 6.3 Probabilidade de Recomendar a Caixa	48
Figura 6.4 Razão Para Atribuir esta Recomendação	49
Figura 6.5 Impacto da Chamada na Recomendação	50

Lista de Abreviaturas

APP – *Application*

ATM – *Automatic Teller Machine*

ATS- *Automatic Teller Syste*

BCP – Banco Comercial Português

BdP – Banco de Portugal

BPI – Banco Português de Investimento

CGD – Caixa Geral de Depósitos

EUA - Estados Unidos da América

GAFSA – *Google, Apple, Facebook e Amazon*

IDD - Índice de Densidade Digital

IoT – *Internet of Things*

NPS - *Net Promoter Score*

PIB – Produto Interno Bruto

QTSP – *Qualified Trust Service Provider*

TIC – Tecnologias da Informação e Comunicação

UE – União Europeia

1. Introdução

1.1 Enquadramento do Tema

Num momento marcado pelo aumento da concorrência entre entidades do sector bancário e onde a diferenciação através da oferta assume cada vez mais importância, a qualidade, a satisfação e a lealdade têm vindo a tornar-se factores determinantes na decisão da escolha. Sendo o cliente o principal activo de uma empresa, existem factores que determinam a satisfação deste e influenciam a relação com o seu banco.

Nos últimos anos temos assistido a uma diversificação dos canais de distribuição e comunicação do sector da banca, nomeadamente através do acesso via *home banking*. A utilização massificada desta nova tecnologia veio permitir às instituições bancárias uma nova forma de atendimento dos clientes: o atendimento não presencial.

A conjugação destes factores, que culmina com uma nova forma de comunicar com o cliente, tem vindo a revelar-se uma mais-valia para este e para a entidade bancária.

1.2 Objectivos do Tema

A banca, como um negócio inserido no contexto actual, tem vindo a adaptar os seus canais de atendimento. O aceleramento da transformação digital como resultado das constantes evoluções tecnológicas, alteraram os hábitos dos clientes, as suas preferências e necessidades. A flexibilidade e a simplificação de processos são agora factores que determinam as escolhas dos clientes, nomeadamente nas ferramentas que desejam ter ao seu alcance para comunicar com a entidade bancária. Nesse sentido, a banca tem vindo a desenvolver o seu modelo de acompanhamento e atendimento à distância de forma sustentada, salvaguardando a garantia do cumprimento de alguns objectivos:

- Melhoria da Oferta / Serviço / Níveis de Vinculação:
 - A presente ideia permite acompanhar o cliente de forma mais personalizada;
 - Sendo uma funcionalidade gratuita e que estará disponível para os clientes do serviço *home banking*, irá ajudar a incrementar o número de utilizadores deste canal.

- Captação de Novos Clientes / Aumento da Rentabilidade dos Atuais Clientes:
 - A massificação da utilização do serviço e a publicidade entre os utilizadores irá potenciar a captação de novos clientes;
 - Custos de estrutura inferiores com reflexo na rentabilidade do cliente.

O principal objectivo deste tema é interpretar a importância dos clientes privilegiarem o acompanhamento e atendimento à distância, destacando-se aqueles que se encontram fora de Portugal, ou que por outras razões não tem disponibilidade para deslocações aos balcões e dão preferência aos canais alternativos.

Uma maior vinculação, captação e fidelização inerente dos clientes condicionará a satisfação dos mesmos e uma evidente criação de valor para o banco. Assim, a entidade bancária posiciona-se com uma vantagem competitiva no momento que o cliente à distância, consegue contactar com esta e resolver assuntos que outrora implicavam atendimento presencial, estamos perante um atendimento à medida e que vai ao encontro das necessidades dos clientes.

Analisando e estudando esta temática, define-se como objectivo principal para a presente investigação, avaliar a importância do acompanhamento e atendimento dos clientes na banca à distância e em especial na Caixa Geral de Depósitos.

O desafio passa a estar na recolha, análise e interpretação dos dados recolhidos sobre o comportamento dos clientes como barómetro das suas preferências e níveis de satisfação, tentando com isso construir estratégias e readaptar os canais de atendimento.

1.3 Estrutura

Esta dissertação encontra-se organizada em seis capítulos, iniciando-se com uma revisão da literatura sobre o tema em estudo, seguindo-se a descrição detalhada deste. Os capítulos seguintes descrevem a metodologia utilizada, é feito um enquadramento com o estudo de caso, a CGD. Posteriormente é efectuada a discussão dos resultados obtidos, finalizando com as últimas considerações e algumas recomendações futuras.

2. Revisão de Literatura

2.1 Transformação Digital

A inovação tecnológica veio transformar a sociedade, nomeadamente a forma como nos relacionamos, como comunicamos.

A globalização dos mercados; o aparecimento do telefone fixo e móvel, computadores e televisões; o desenvolvimento de novos conteúdos e serviços baseados na internet e aceitação desta como modelo estrutural e integrador de redes que utilizam o Protocolo de Controlo de Transmissão / Protocolo Internet (TCP/IP) surgem como grande motor da transformação digital e são sem dúvida a revolução tecnológica mais marcante do século XX.

Digamos que a transformação digital não é um fenómeno novo, o ciclo iniciou-se com a computação empresarial e de seguida os primeiros *sites* comerciais (anos 90) que ofereceram um aspecto mais visível aos consumidores.

2.1.1 Internet

A internet foi criada e era utilizada para partilha de conteúdos científicos (Breitenbach, 1998), contudo com o seu uso generalizado, as empresas começaram a utiliza-la com objectivo de realizar as suas funções de comunicação e *marketing*. A internet é um canal de transacção e comunicação que permite que as empresas e clientes interajam de forma mais eficiente (Shyu, 2015).

Para Porter (2001) “A internet ao permitir novas abordagens para satisfazer as necessidades dos clientes, cria novos substitutos. Por ser um sistema aberto, as empresas têm mais dificuldade em manter ofertas únicas, intensificando a rivalidade entre os concorrentes e aumentando a concorrência directa. A internet também proporciona melhores oportunidades para as empresas criarem uma posição estratégica distintiva, mas deve ser usada como complemento ao modelo de negócio tradicional”.

Para Zimmerman (2000) a economia digital “é uma economia baseada na digitalização da informação e nas infra-estruturas das Tecnologias da Informação e Comunicação”, e tem como componentes as indústrias das TIC, o comércio electrónico entre empresas e a distribuição digital de bens, serviços e apoios na venda de bens tangíveis, especialmente

aqueles serviços e sistemas que utilizam a internet. Para Tapscott (1998) o cliente tem mais poder neste tipo de economia.

Sheth e Parvatiyar (2000) defendem que as TIC tiveram um papel fundamental na alteração da natureza e das actividades das organizações. Para Peppard (2000) são os avanços tecnológicos que permitem que as instituições estabeleçam relacionamentos *one-to-one*, análise do valor do cliente e customização em massa. Este autor completa ainda com a indicação de que as TIC permitem às instituições ir ao encontro dos seus clientes através de um grande número de canais. Para finalizar, segundo Reis (2000) as TIC assumem um papel fundamental como ferramenta de gestão na promoção de produtos e serviços.

Pela comodidade, acessibilidade e polivalência, a internet mudou a sociedade e o modo de comunicar (Baum, 2007). A internet já é indissociável do nosso dia-a-dia, faz parte da nossa vivência e mudou completamente a maneira como tudo é feito, levando, por arrasto, ao desenvolvimento veloz da tecnologia.

Assim não podemos deixar de falar nas empresas mais influentes: na *Amazon*, no *Google*, no *Facebook* e na *Apple*, não sendo apenas as empresas mais valiosas do mundo tecnológico, são elas que formam os GAFA e que impulsionam a transformação digital.

O *Google* é o motor de pesquisa mais conhecido e utilizado em todo Mundo. Mas não é só um motor de buscar, o *Google* tem as ferramentas mais inovadoras e úteis para qualquer *marketeer* utilizar nas suas estratégias de negócio.

A *Apple* é a gigante tecnológica que além de conhecida pelos seus equipamentos de *hardware*, também oferece soluções a nível de *software*.

O *Facebook* não é só uma simples rede social, pois através de todas as suas ferramentas consegue redimensionar a sua estratégia de *marketing*.

Por fim, a *Amazon* é conhecida como das maiores empresas de comércio electrónico (*e-commerce*) a nível mundial, onde se pode comprar uma variedade cada vez maior de todo o tipo de artigos.

São empresas relativamente recentes, mas que conseguiram com um desenvolvimento exponencial chegar ao topo da cadeia das empresas mais valiosas do Mundo, tornando-se casos de sucesso incontornáveis e determinando a evolução das tendências tecnológicas, de consumo e também de comportamento. É por isso e por muito mais que se tornaram quatro

superpotências da nova economia, transformando as regras estabelecidas sobre as estratégias de negócio: muitas vezes ignoraram os conceitos clássicos de mercado, concorrência, posicionamento ou produto, para lançar uma revolução nos negócios, colocando o cliente no centro do negócio.

Assistimos à criação de ferramentas extraordinárias, a internet das coisas, internet de dados, internet das pessoas e internet das infra-estruturas. É agora possível a ligação deste universo em redes de sistemas inteligentes: fábricas inteligentes, negócios digitais, redes de distribuição inteligentes, redes sociais, edifícios inteligentes, sistemas de mobilidade inteligentes que comunicam entre si e dispensam a intervenção humana (Schwab, 2016).

Para Rifkin (2016), a “junção da internet da comunicação com a digitalizada e renovável internet da energia e a internet da logística e dos transportes numa infra-estrutura inteligente do século XXI – a “Internet das Coisas” está a originar uma nova revolução. A IoT está a fazer disparar a produtividade a ponto de o custo marginal de produção de bens e serviços se aproximar do zero, tornando-os basicamente gratuitos e partilháveis na emergente comunidade dos bens comuns colaborativos”.

2.1.2 Revolução Digital

A quarta revolução está a ser construída sobre a terceira, uma revolução digital que segundo Antronopoulos (2015) está a ocorrer desde os finais do século passado, e esta abrange toda a transformação digital (Forbes, 2016). Segundo Schwab (2016), esta revolução tecnológica irá mudar a forma como trabalhamos, como vivemos e nos relacionamos. Esta revolução será diferente de qualquer outra vivida anteriormente.

Para definir a quarta revolução industrial, Chappel (2016) afirma que não existe um conceito estático e definido, é um conceito abstracto de misturar o mundo real com o mundo tecnológico.

O aparecimento e evolução exponencial da tecnologia digital conduziu a uma alteração profunda na forma como as organizações e os clientes se relacionam. Cada vez mais as organizações investem em soluções digitais para satisfazer as expectativas dos seus clientes e melhorar a sua *performance*, sendo um dos veículos utilizados, as campanhas digitais na internet, *e-mail*, telemóvel e *social media* (Mort, 2002; Agarwal, 2013; Shyu, 2015).

O desenvolvimento tecnológico pode ser visto como um factor crítico de sucesso, dado que potencia novas oportunidades de negócio e maior qualidade de serviço ao cliente. A questão que se pode colocar é a de saber quais as tecnologias que irão vingar, em que tempo adopta-las e qual o grau de adesão dos clientes (Suoranta, 2003).

A era digital é resultado da justaposição de interesses, necessidades e conveniências dos cidadãos, com o aparecimento de ideias de desenvolvimento de produtos e serviços que lhes dão resposta, e tendo em conta interesses dos investidores para investir. Depois, utilizando *analytics*, tecnologias, processos e definidos modelos de negócio que respondem a novos modos de operar, surgem no mercado as inovações.

Ser digital não significa apenas ter um *site*, uma APP ou estar *online*, passa principalmente por integrar tecnologias, pessoas, informação e processos de modo a que exista uma melhor experiência para o cliente, a promoção da inovação, um aumento da eficiência e consequentemente uma maior vantagem competitiva.

Para Lendrevie et.al. (2015) a comunicação digital abrange todas as formas de comunicação através da internet, que incluem desde o *site*, o *microsite* promocional, o *search marketing*, os *blogs*, portais, redes sociais, *e-mails*, *e-newsletters*, *widgets*, *advergaming*, entre outros.

Atendendo a que os *sites* comerciais continuam a ser percursos e exemplos da digitalização, significa que todas as actividades são afectadas pela transformação digital, ninguém nem nenhuma empresa irá escapar de um futuro onde cidadãos e objectos estão interligados a qualquer momento, em qualquer lugar e com qualquer dispositivo. Mesmo as actividades mais estáveis estão comprometidas com a transformação digital, vejamos como exemplos bem reais este comprometimento:

- Medicina (tele-cirurgia);
- Agricultura (*drones*, tractores não manuseados por humanos);
- Transportes (bilhetes electrónicos).

Estes exemplos ilustram a forma como uma parte do que a transformação digital significa para as empresas.

A transformação digital acontece diariamente, quer nas organizações quer na sociedade. Esta ao contrário das anteriores revoluções industriais, é a mais rápida, mais profunda e mais global, não existe nada comparável na história da humanidade. A transformação

digital é comum a todos os países, a todas as regiões do Mundo, provocando a disrupção em indústrias, criando novos modelos de negócios, e tornando outros obsoletos e sem futuro, em suma consegue transformar a vida de todos.

Segundo, Westerman, Bonnet & McAfee, (2014) há nove factores que influenciam o processo de transformação digital, em função do que pretendem atingir:

- Melhor conhecimento do cliente;
- Aumento das vendas tendo em conta a utilização de novas tecnologias;
- Melhorar a experiência dos clientes nos diferentes pontos de contacto (presenciais e digitais);
- Digitalização e simplificação de processos de negócio reduzindo a dependência humana e de papel;
- Mobilidade;
- Gestão de desempenho;
- Novas formas de relação com os clientes por meios digitais;
- Introdução de produtos e serviços digitais;
- Globalização digital de serviços.

Com vista a atingir uma cultura de transformação digital de sucesso, a mesma deve ser centrada na capacidade de potenciar a relação com o cliente, colocando-o no centro da estratégia da empresa, porém com a agilidade necessária para ajustar o caminho definido e manter um princípio de acompanhamento constante e estimulado por uma atitude de colaboração e estímulo à inovação (Duthoit, Greenberg, 2015).

2.1.3 O Digital nos Negócios

O campo digital vai colocar à prova a economia tradicional, uma vez que hoje é impossível fazer nascer uma empresa que não seja digital. Até ao início do século a economia digital e economia tradicional, ainda podiam coexistir, mas uma vez que a transformação digital não se trata apenas de uma questão de tecnologia, mas sim de uma estratégia, as empresas devem repensar no seu negócio, e encontrarem alternativas estratégicas para se ajustarem aos novos tempos.

Actualmente as organizações são confrontadas com mercados em permanente mudança, competição global e ciclos de inovação tecnológica cada vez mais curtos. Com a

generalização da internet e a proliferação de mercados electrónicos, a capacidade de uma empresa em conseguir vantagem competitiva, e sobreviver num mercado tão dinâmico, depende da sua flexibilidade organizacional, disponibilidade de informação, coordenação efectiva das decisões, acções e alianças permanentes ou esporádicas com outras empresas que se disponham a enfrentar novas oportunidades de negócio. Simplificando, a transformação digital das empresas reside na digitalização da sua actividade.

Segundo Dionísio, Rodrigues, Faria, Canhoto e Nunes (2009) num contexto de saturação e de rejeição dos meios ditos tradicionais, o *online* permite às marcas explorar mais um canal que, combinado com os primeiros, alavanca a eficácia da comunicação. Para estes autores, a comunicação digital veio complementar e criar novas ferramentas para as várias disciplinas e actividades da comunicação empresarial.

As empresas estão a fazer uso das ferramentas digitais para atingir dois objectivos: criar valor para a empresa e não serem surpreendidos por concorrentes desconhecidos. O uso de tecnologias digitais permite modelos de negócio com minimização de investimento em activos fixos, permite estabelecer negócio em vários países sem uma presença física e ser mais flexível em processos de mudança (Achrol, 1999).

Para Radjou e Prahbu (2015), as novas tecnologias estão a mitigar os custos de produção em muitos sectores, e por este motivo, a estrutura económica é obrigada a mudar.

Nas economias desenvolvidas e em vias de desenvolvimento, o acesso generalizado à tecnologia, informação e conhecimento, conduz a uma participação massiva de pessoas e empresas na concepção, produção e distribuição de produtos e serviços. Altera em alguns casos, a definição das fronteiras geográficas nas trocas comerciais, faz uma ruptura nas barreiras linguísticas e uma ruptura na concepção de negócios pré-existentes (Mckinsey, 2016).

A tecnologia segundo Peppard (2000) deverá ser usada para criar valor para o cliente e esta deve ser posta à disposição através dos diversos canais de modo a prestar aos clientes um serviço personalizado de qualidade.

Temos agora uma economia e gestão em rede, onde se transfere, troca e consulta documentos, entre outras coisas, o que possibilita uma melhoria na gestão das organizações, suprimindo a distância e fortalecendo a cultura.

O digital, começa inclusive a ganhar expressão como instrumento de medida e associado a alguns indicadores económico-sociais.

A economia digital deve ser avaliada em conjunto com o Produto Interno Bruto (PIB) gerado por todos os sectores e considerando a mão-de-obra, a tecnologia e os bens e serviços.

De acordo com o estudo de 2017 sobre Índice de Densidade Digital (IDD), realizado pela *Accenture Strategy* em parceria com a *Oxford Economics*, estima-se que o sector digital represente menos de 20% do PIB Nacional, valor abaixo da média dos países mais desenvolvidos, onde se prevê que o mesmo seja aproximadamente 28%. Para alterar este valor, Portugal tem de continuar a ser proactivo na inovação e evoluir na preparação das empresas para a transformação digital.

A base deste estudo realizado pela *Accenture Strategy* centra-se no cálculo do IDD, e o mesmo tem em conta: o nível de competências tecnológicas dos colaboradores, a utilização de métodos de trabalho digitais, o investimento em novas tecnologias, os estímulos ao desenvolvimento da economia digital, entre outros. Dos 33 países em análise neste estudo, os Estados Unidos da América (EUA) surgem em primeiro lugar, e Portugal em 21º lugar.

Para que Portugal consiga atingir uma melhor posição no *ranking*, é necessário a intervenção do Estado, agente económico, esse, que tem um papel crucial na potenciação de políticas e iniciativas que estimulem as empresas e os cidadãos na adopção do digital.

Numa primeira fase deverá ser incentivada a formação dos cidadãos no digital. Em Portugal, de acordo com os dados do Pordata, 33% da população não utiliza a internet, desta forma é perceptível que atravessamos um caminho árduo, no que diz respeito ao desenvolvimento de uma economia digital.

O Estado deverá promover iniciativas que permitam reforçar as competências digitais. Deverá ser estimulada a adopção de políticas que promovam o foco no desenvolvimento digital, especialmente através de investimento estrangeiro. Assim, percebemos que a solução nacional passa pela pro-actividade em inovar, e na preparação das empresas para fazerem parte de uma nova era, tendo em conta a atractividade de Portugal para investir.

Para se conseguirem manter competitivas neste cenário, é imperativo que as empresas promovam um processo radical de mudança na sua estrutura, incorporando a tecnologia digital no centro estratégico do seu negócio. Só criando infra-estruturas digitais e reorganizando-se internamente é actualmente possível otimizar processos e corresponder às questões dos clientes, obtendo melhores desempenhos e por conseguinte garantindo melhores resultados.

2.2 Transformação Digital na Banca

A actividade bancária surge pelo facto de alguns agentes económicos possuírem poupanças em excesso e não pretenderem aplicá-las ou terem algumas dificuldades em fazê-lo e, por outro lado, outros agentes que não possuem meios financeiros suficientes mas estão motivados para efectuar algumas aplicações de forma a obter uma rendibilidade, apesar de incorrerem o respectivo risco. Sendo assim, segundo Caiado (2008), as necessidades destes dois tipos de agentes complementam-se e, deste modo, o banco assume o papel de intermediário financeiro, fazendo de elo de ligação entre as duas partes.

2.2.1 Novo Paradigma na Banca

A importância dos bancos para a sociedade e economia no geral pode ser descrita segundo varias características, segundo Zineldin (1996), as instituições bancarias:

- São apenas depositárias, pertencendo o seu património aos seus depositantes;
- São licenciadas legalmente para utilizarem os fundos dos clientes de modo construtivo;
- Devem minimizar o risco antes de maximizarem o retorno;
- Devem servir os mercados tanto em tempos de crescimento como em tempos de crise.

Desta forma compreendemos o peso dos clientes na actividade bancaria, sendo o relacionamento com estes um princípio activo da organização, segundo Chaudhry (2004).

O sector bancário, tal como refere Santos (2006) é dos sectores da economia nacional que mais transformações sofreu ao longo das últimas décadas. A inovação tecnológica mudou a natureza dos actos de vender e comprar serviços financeiros (Mattila & Suoranta, 2004).

Os bancos enfrentam novas oportunidades e muitos desafios, estamos perante novos paradigmas, diferentes estruturas e estratégias. (Mukherjee, 2003). Segundo Jayawardhena (2004), o serviço bancário está a passar por várias mudanças, e estas são caracterizadas pela crescente competitividade do mercado.

Resultado da globalização, o sector bancário enfrenta um conjunto de desafios resultantes de vários factores. Os avanços tecnológicos são impulsionadores para um novo modelo de negócio, orientado para a era digital e centrado no cliente, satisfazendo de melhor forma as

necessidades, com um serviço mais amplo, de melhor qualidade e por consequência melhorando a experiência do cliente.

"A banca na era digital requer uma drástica e profunda reformulação sobre como o seu *staff* reage às necessidades dos clientes. Isto significa pensar o cliente primeiro, ao invés de pensar por canal; como um palestrante coloca: "Os bancos pensam em canais, mas os clientes não". Isto significa estar consciente de que os pequenos *players* no digital podem ganhar quota de mercado mais rápido e de uma maneira mais disruptiva, comparativamente aos bancos com modelos tradicionais. Por outro lado significa também que os silos organizacionais representam obstáculos significativos à criação de novas soluções para os clientes. Mais importante significa olhar para dentro, alterando as crenças e hábitos organizacionais para facilitar os clientes e guiar a inovação digital."

"Going Digital: The Banking Transformation Road Map" f- Estudo da ATKearney em conjunto com a EFMA, 2014

2.2.2 O Foco no Cliente

No contexto actual, os bancos disponibilizam, para além dos canais tradicionais, canais electrónicos através dos quais os seus clientes podem realizar operações bancárias correntes, recorrendo a um simples computador ou mais recentemente, a qualquer dispositivo móvel com ligação à internet (Kotler et al, 2011).

Antunes (1994) refere que o *marketing* relacional na banca ganhou importância num "contexto onde a fidelidade à instituição financeira é um valor ameaçado, a movimentação de contas e de produtos está mais facilitada, as redes bancárias tradicionais tendem a perder a sua força face à banca electrónica e os meios de acesso remoto reforçam a sua posição."

O *marketing* relacional pode ser definido como forma de conhecer os clientes, permitindo adequar os produtos às necessidades, diferenciando o serviço, originando incrementos no grau de confiança, satisfação e fidelização. O *marketing* relacional tem como objectivo criar e tornar sólidas as relações entre os clientes e as organizações, na convicção que um bom relacionamento conduzirá à concretização dos objectivos de todos os intervenientes no processo.

O *marketing* bancário é definido por Caiado (1998) como um conjunto de acções desenvolvidas, de forma coerente e sistemática, por parte de uma instituição de crédito,

para conceber, criar e vender produtos e serviços para satisfazer as necessidades dos clientes e simultaneamente para aumentar a sua rentabilidade. O marketing bancário resulta da aplicação de técnicas de marketing ao domínio bancário. As características específicas desta actividade conduzem a que se desenvolva um marketing com especificidades próprias.

O sector bancário conhecedor da importância do acompanhamento e atendimento com os clientes criou a figura do gestor de cliente, para mais facilmente comunicar e criar uma relação sólida com o banco, como refere Morgan (2007). É necessário que os gestores estejam atentos à sua carteira de clientes antecipando necessidades e oportunidades de negócio.

Para gerir estas carteiras, segundo Brito e Lencastre (2000), é necessário estudar as características dos clientes, o que compram, quando compram, como pagam. A gestão das carteiras permitirá um conhecimento aprofundado do cliente, reforçando a sua satisfação e fidelização.

Os bancos têm de satisfazer as necessidades da sua carteira de clientes, cada vez mais bem informados e exigentes, através do conhecimento do seu comportamento e atitudes, para lhes poder proporcionar uma experiência individualizada (Lindon et al, 2009).

Silva (2006) afirma que o aumento da competição sentida sobretudo nos últimos anos traduz-se na necessidade dos bancos darem especial atenção à efectiva e eficiente gestão das suas relações com os clientes.

Segundo Lindgreen e Antioico (2005) os contactos do banco com os seus clientes, nos vários canais de distribuição, devem fornecer informação transparente que deverá ser tratada em *back office* para melhor servir o cliente e lhe propor soluções à sua medida.

2.2.3 Canais Electrónicos

No sector bancário as alterações determinadas pelo digital têm impacto em toda a cadeia de valor e sujeitam à condição de obsolescência concepções e padrões de negócio há muito vigentes.

A revolução tecnologia que se tem vivido nas últimas décadas tem permitido colocar ao dispor dos clientes bancários, melhorias nos sistemas de informação e melhorias tecnológicas. A geração Y, ou também conhecida por “nativos digitais”, são clientes cada

vez mais informados e habituados ao uso intensivo da tecnologia são ainda cada vez mais exigentes.

Para Tapscott (2009), esta geração é conhecida como aqueles que sempre viveram com a tecnologia, o digital e dependem da internet. A geração Y tem uma atitude activa relativamente ao uso das tecnologias, ao contrário da anterior geração, 80% lêem *blogs*, deixam comentários e criam conteúdos. Fazem uso dos computadores para contactarem em rede e criarem um novo conceito de relacionamento social (Tapscott, 2009).

A banca é reconhecida internacionalmente como uma das indústrias mais inovadoras. Os desafios criados pela evolução tecnológica, a mudança comportamental dos clientes, a globalização e as alterações no enquadramento regulatório tem vindo a transformar este sector.

É importante que o sector financeiro, em particular os bancos de investimento, encarem o investimento em tecnologia e nos canais digitais como uma necessidade que se traduz em vantagens competitivas que permitirão aproveitar novas oportunidades, reter e captar novos clientes e tornarem-se mais eficientes.

Os consumidores procuram agora serviços que sejam:

- Simples, seguros e intuitivos;
- Excelência na entrega;
- Customização dinâmica;
- *Expertise* com base em dados;
- Acesso integrado.

Nas esferas tecnológicas, sociais, políticas e económicas, são identificados múltiplos *drivers* de mudança, que se cruzam e interligam dando origem a *mega trends* globais, que por sua vez impactam nas diversas indústrias e moldam as expectativas dos clientes, potenciando a disrupção do sector bancário. Os consumidores habituados a lidar com serviços rápidos, eficientes e transparentes tornam-se cada vez mais exigentes. No que diz respeito às preferências dos consumidores destacam-se os seguintes comportamentos:

- Utilização: experiência de utilização de produtos, é mais importante do que a posse dos mesmos;
- Imediatismo: desejo de interacção com produtos e serviços onde e quando quiserem;
- Segurança Virtual: privacidade, confiança e identidade *online*, decorrentes do crescente volume de interacções *online*;
- *Self-Service*: aumento da procura por serviços sem dependência da prestação de terceiros para os apoiar;
- Comunidade: com o aumento de redes e comunidades dinâmicas em torno de temas de discussão comuns, através dos canais digitais;
- Personalização: produtos e serviços são cada vez mais personalizados e adaptados a cada consumidor, em vez de a escolha passar por um conjunto restrito de opções;
- Transparência: na linguagem dos produtos e serviços, cada vez mais fáceis de comparar e analisar.

Atendendo à sociedade digital em que vivemos hoje, é facilmente compreensível a expansão do *home banking*. Segundo Danie (1999), o *home banking* não é mais do que a prestação de informações ou serviços bancários aos clientes, através de computador, telefone ou telemóvel, entre outros. A sua expansão deve-se à utilidade e comodidade que proporciona aos seus utilizadores, assim como ao forte contributo do crescimento exponencial do número de utilizadores de internet. A internet permitiu a introdução e difusão dos canais electrónicos no sector bancário, considerada uma das estratégias mais bem-sucedidas, para Luo et al (2010).

Contudo é importante ter em conta que a digitalização de um banco é muito mais do que uma simples aplicação ou o *site* do *home banking*. O contacto entre o cliente e o banco tem progressivamente deixado de ser apenas físico, passando a ser virtual, dado o desenvolvimento e inovação tecnológica que criaram novos canais de comunicação. Contribui para isto o aumento dos utilizadores da internet e das tecnologias moveis. Para tal, é importante que o cliente tenha experiências positivas, dado que este factor será determinante na sua escolha e decisão.

O *home banking* traz comodidade ao cliente, possibilita-lhe efectuar um elevado conjunto de interacções que permitem o acesso a produtos e serviços através das redes de

comunicações sem saírem de casa ou do local de trabalho (Daniel, 1999; Mols, 1998, Sathye, 1999 in Mukherjee, 2003).

Existem muitas vantagens para os bancos mas também para os clientes na adoção do *home banking*. Para os bancos podemos salientar as economias de custo, captação de novos segmentos de clientes, a eficiência, o reforço da reputação do banco através da prestação de um melhor serviço ao cliente e satisfação (Jayawardhena & Foley, 2000). Para os clientes, pode referir-se que a principal vantagem do *home banking* é a possibilidade dos bancos disponibilizarem um conjunto alargado de produtos e serviços *online* de forma segura e cómoda para o consumidor (Mols, 1998). O mesmo autor defende que a internet permite aos bancos oferecerem mais benefícios aos clientes a custos mais baixos.

As novas funcionalidades do digital são mais visíveis no *front end*, por exemplo com os acessos a serviços em qualquer lugar, a *interfaces* simples e intuitivas, mas é no *back e middle end* que estão os grandes desafios mas também os grandes benefícios do digital, ou seja, na personalização *data-based*, na integração perfeita através de todos os canais de distribuição, na automatização de processos internos, nos novos modelos de trabalho, entre outros.

"Quando feito numa *APP mobile* em vez de dentro de uma agência, o custo de uma transacção pode diminuir drasticamente. (...) Estes consumidores multicanal usando canais *self-service* tendem a comprar mais produtos financeiros para além das poupanças, empréstimos ou investimentos comparativamente com os que visitam os balcões da banca". "Bank to the Future: Finding the right path to digital transformation" - PWC, Agosto de 2017

No que diz respeito a dados dos Portugueses, e de acordo com dados do Pordata, estes estão a aderir gradualmente ao digital:

- + 90% dos Portugueses tem internet no telemóvel;
- + 84% já adquiriram pelo menos uma vez um produto/serviço numa loja *online*;
- + 53% utilizam MBNET ou MBWay para pagamentos *online*;
- 37,8% dos Portugueses bancários tem cartão *contactless*;
- Existem ainda informação de que os bancos, que operam preferencialmente pela internet têm um maior número de clientes satisfeitos.

O mesmo organismo refere que "Durante o último ano, a proporção de consumidores que fizeram todas as suas interações através de canais digitais e escolheram não entrar em qualquer agência atingiu 46%, acima dos 27% registados em 2012."

Actualmente o sector financeiro Português enfrenta grandes desafios, contudo os bancos têm condições para reagir e aproveitar a disrupção tecnológica. O sector bancário tem sido um *early adopter*, no que diz respeito às tecnologias de informação e comunicação.

2.3 Qualidade de Serviço na Banca

Quando falamos de estratégias que permitam a adaptação às necessidades do cliente, a captação de novos e a fidelização, torna-se incontornável não falar em qualidade do serviço.

A diversificação dos canais de contacto veio criar novos padrões e desafios no que respeita à definição de qualidade. Hoje importa não apenas atender à forma como desenhamos e preparamos o serviço que vamos oferecer mas muito mais importante, a forma como o cliente avalia esse serviço, a sua qualidade, aquilo que este representa para o seu dia-a-dia.

Não só no sector bancário mas em todos os sectores, a qualidade do serviço prestado é um factor essencial para a obtenção de vantagem competitiva perante a concorrência.

2.3.1 A Satisfação como Consequência da Relação

Para Zeithaml (2005), a qualidade do serviço é avaliada através da disparidade entre as expectativas e as percepções do cliente (Lassen, 2004). O cliente apresenta-se sempre no foco do atendimento, sendo que a satisfação das suas necessidades e a ultrapassagem das suas expectativas apresentam um factor primordial no processo de atendimento (Borba et al., 2011).

Westbrook (1978) considera que a satisfação não é mais que uma resposta emocional global às expectativas reais de consumo. Os clientes agora exigem maior transparência, preços mais baixos e maior qualidade de serviço (González, 2014).

A qualidade do serviço e a satisfação do consumidor estão a tornar-se as prioridades do *marketing*, pois são essenciais para a fidelização do cliente, para as vendas repetidas e para a comunicação positiva de passa a palavra (Han & Ryu, 2009; Liu & Jang, 2009, citado por Ryu, Lee & Kim, 2012).

Segundo Gerson (2001), a satisfação dos clientes é considerada como um estado de felicidade, alcançada por um indivíduo quando concretiza os seus objectivos, desejos e motivações. A satisfação do cliente é a chave para alcançar uma maior fidelidade dos clientes (Reinartz, 2006).

Com a crescente utilização das tecnologias de informação, os processos produtivos são cada vez mais semelhantes entre as empresas. Como tal, o foco de diferenciação competitivo deverá centrar-se na qualidade da prestação do serviço, aliada ou não a um produto (Lassen, 2004).

Segundo Colgate e Danaher (2000) as estratégias implementadas pelo sector bancário são essenciais dado que as mesmas influenciam a fidelidade e satisfação do cliente. Para Leverin e Liljander (2006) estes factores traduzem-se em atitudes favoráveis para com a instituição, quando comparadas com a concorrência. Para completar, Ravalb e Gronroos (1996), definem a fidelização e a satisfação, como o primeiro passo para a construção de um relacionamento estável, longo e proveitoso para ambas as partes.

Para Oliver (1997) a fidelidade é uma convicção profundamente assegurada de repetir a compra no futuro ou voltar a recomendar o produto ou serviço preferido.

Kotler et al (1999) referem que a fidelização do consumidor mede a intenção dos consumidores voltarem a fazer compras à organização e a sua vontade em estabelecer actividades de parceria com a organização. Assim, com base nas definições apresentadas, pode-se encarar a fidelização segundo duas ópticas: como um comportamento (fidelização comportamental), materializado na repetição de compra, e como uma atitude (fidelização atitudinal), materializada na sua intenção de permanecer cliente a longo prazo e de recomendar a empresa a outros potenciais clientes. Nesta segunda óptica falamos de lealdade.

Segundo Ball, Coelho & Villares (2006) a lealdade pode assumir três dimensões:

- Lealdade afectiva, que tem ligações emocionais e envolve interacções humanas;
- Lealdade racional ou cognitiva, que tem ligações à apreciação sobre os preços, sobre o valor percebido e sobre os custos;
- Lealdade comportamental, que resulta das duas dimensões anteriores e corresponde à intenção de continuar cliente e de recomendar a empresa.

Para Zineldin (2005) o banco deverá criar com os clientes relacionamentos que acrescentem valor. O mesmo autor confirma que a importância que os relacionamentos têm para a instituição bancária, traduzem-se numa forma de posicionamento no mercado e segundo Sin et al (2002) como um factor de sucesso para a *performance* do negócio. Para estes autores, a confiança, comunicação, ligação, partilha de valores, empatia e reciprocidade, são componentes comportamentais que contribuem para o aumento da *performance*.

De acordo com um estudo efectuado sobre o sistema bancário, Blery e Michalakopoulos (2006), concluíram que as características pertencentes aos colaboradores da banca devem ser a simpatia e a prontidão, pois são essas que os clientes consideram mais importantes aquando da escolha do banco.

Para Gronroos (1996) os colaboradores são fundamentais uma vez que influenciam o cliente no que diz respeito à percepção da qualidade e satisfação prestadas, o mesmo autor completa com a facto do sucesso depender das atitudes, compromisso e *performance* dos colaboradores da organização. Parasuram (1985) completa com a definição de que a qualidade é o resultado da comparação entre as expectativas dos clientes e a percepção da qualidade do serviço que lhes é entregue. De acordo com Lewis e Booms (1994) a qualidade do serviço consiste na sua entrega consistente, conforme as expectativas dos clientes. Gordon (1998) afirma que os gestores devem estar dotados de meios tecnológicos e processos que aumentem as suas capacidades e tornem mais eficientes.

É esperado que seja prestado um serviço personalizado de qualidade, segundo Gordon (1998) quem lida com clientes deverá ter capacidade de:

- Comunicar com os clientes de modo a conhece-los;
- Lembrar e fazer referencia a contactos anteriores;
- Perceber os actuais problemas e antecipar os próximos;
- Apresentar respostas, soluções ou sugestões.

Para Stafford (1996), a qualidade do serviço bancário torna-se uma ferramenta competitiva. Por sua vez para Rootman, Tait, & Bosch (2008) a qualidade do serviço prestado pelo banco tem uma influência nos colaboradores e nas relações destes com os clientes. De acordo com Ricard & Perrien (1999) as relações entre banco e cliente e vice-versa, tem uma relação directa com a satisfação do cliente e com a propensão destes em

recomendar o banco. Por sua vez, uma investigação de Athanassopoulos (2000) ficou provado que a satisfação do cliente é determinada pela qualidade do serviço prestado pelo gestor.

Parasuramam (1985) define a qualidade como um conceito cumulativo da apreciação global dos serviços de uma empresa. Relacionado com a qualidade, está a satisfação dos clientes, ou seja, uma reacção emotiva e cognitiva a um incidente de um serviço ou a uma relação duradoura de um serviço. (Oliver 1994)

A satisfação do consumidor é usualmente mensurada através da percepção do valor (Zeithaml, 1988). Roig et al (2006) investigou que a percepção de valor relativamente ao sector bancário resulta da integração entre o valor funcional, emocional e social. O valor funcional pode ser identificado através de uma avaliação lógica e económica de um cliente com base no preço e na qualidade do produto ou serviço. O valor emocional e o valor social podem ser considerados como o julgamento sentimental do cliente para com o serviço prestado pelo banco. É importante referir que a qualidade do serviço e a percepção de valor é um factor determinante da satisfação (Oliver, 1993)

Parasuraman et al., (2005) desenvolveram uma teoria, para medir a qualidade do serviço prestado por *sites* de compra *online* dividida em quatro dimensões: eficiência, satisfação, disponibilidade do sistema, e privacidade. Concluíram que, estas dimensões têm um impacto positivo e significativo na satisfação e fidelização dos clientes.

Um banco que é capaz de fornecer um serviço verdadeiramente personalizado diferencia-se dos seus concorrentes, oferecendo-lhes um conjunto de serviços bancários adaptados às suas necessidades únicas (Canon et al, 2012).

A resposta dos bancos aos novos tempos, deve ser de actuação e não de espera, para atrair a nova geração de clientes e reter os atuais, proporcionando novas experiências de utilização de canais, em linha com as vivências sociais e as novas tendências que o mercado impõe (Cisco, 2012).

Os bancos dão cada vez mais importância à satisfação do cliente e à estratégia que devem adoptar para atingirem esse fim. Esta estratégia deverá manter os atuais clientes ao invés de se apostar em atrair novos, uma vez que os custos associados a este segundo caso são muito superiores. Zineldin (2006) reforça esta ideia afirmando que os custos de obtenção e um novo cliente são superiores aos custos de retenção dos clientes já existentes. Chaudhry (2004) reforça que se devem rentabilizar os clientes já existentes em vez de investir na

captação de novos. O pretendido é desenvolver ofertas de valor que vão de encontro ao pretendido pelo cliente, pois só assim se consegue que estes se mantenham satisfeitos a médio/longo-prazo. Para Berry (1995), a fidelidade leva a uma menor rotação dos clientes. E para completar, Walsh et al (2004), afirmam que o *marketing* se caracteriza pelas actividades bancárias, de modo a atrair, interagir e reter clientes.

Analisar o nível de qualidade do serviço prestado pela entidade bancária e respectivos gestores, e compreender qual o impacto das várias dimensões na qualidade global do serviço permite melhorar o nível de qualidade do serviço prestado, dado que conseguimos perceber o impacto que a entidade bancária teve no último contacto do cliente com esta.

"O índice de experiência do cliente dos bancos dos EUA, 2018" da Forrester, mede o quanto a experiência do cliente de um determinado banco fortalece a fidelidade dos clientes, para que se consiga obter o máximo de benefício. De acordo com a Forrester, as chaves para alcançar a liderança do sector bancário são: sentir-se valorizado é uma das principais emoções que aumenta a lealdade dos bancos, ao contrário da sabedoria convencional, tornar os clientes felizes não é a tática mais eficaz para torna-los fiéis. Sentir-se valorizado tem um impacto maior na lealdade dos bancos.

A lealdade do cliente é aqui entendida como uma variável consequente da satisfação global e pode também ser aferida com base em dois indicadores: na probabilidade de recomendar o atendimento e no impacto da recomendação a terceiros. (Nguyen e LeBlanc, 1998)

Num mundo onde a tecnologia se disseminou e a distância dos clientes com a entidade bancária física diminuiu, a confiança parece ser um dos factores que mais contribui para manter clientes fiéis (Reichheld e Schefter, 2000).

A chave para ter sucesso nesta era digital, assenta em dois princípios: com apenas alguns cliques adquirir serviços numa plataforma de fácil uso e com segurança de dados; e criação de uma proposta de valor adaptada às necessidades específicas de cada cliente (Kurt Salmon, 2013).

2.4 Transformação Digital e os Organismos Reguladores

A transformação digital na banca não é apenas o resultado da evolução tecnológica dos negócios, é também uma nova forma na concepção dos serviços prestados. As alterações nas estratégias das entidades bancárias e na legislação aplicável estão a transformar a relação do cliente com o seu banco e vice-versa.

2.4.1 eIDAS

A expansão tecnológica no sector da banca, veio no entanto colocar algumas questões, como por exemplo:

- Como posso garantir a identidade de uma contraparte durante uma transacção electrónica?
- Como posso garantir a autenticidade de um serviço *online*?
- Como posso realizar transacções comerciais ou administrativas, de forma digital, conveniente, segura e transparente, mantendo o valor legal das transacções?
- E além disso como posso fazer tudo isso de uma forma transfronteiriça na União Europeia (UE)?

Em 2014, o Parlamento Europeu e o Conselho da União Europeia aprovaram o regulamento 910/2014 relativo à identificação electrónica e aos serviços de confiança para as transacções electrónicas no mercado interno, o regulamento “eIDAS” (*electronic IDentification, Authentication and trust Services*).

Este regulamento é directamente aplicável a todos os 28 Estados Membros da UE, assim como Noruega, Liechtenstein e Islândia, e tem como objectivo estabelecer uma base transnacional comum para uma interacção electrónica mais segura entre cidadãos europeus, empresas e entidades públicas.

O eIDAS estabelece um conjunto alargado de serviços de confiança como é o caso de a assinatura electrónica, selos temporais, selos electrónicos, autenticação de *sites*, envio registado electrónico e ainda validação e preservação de assinaturas electrónicas/selos electrónicos, bem como um reconhecimento mútuo transfronteiriço nos meios de identificação electrónica (eID), em que é importante ter em conta os níveis de garantia, nomeadamente o reconhecimento mútuo de esquemas de identificação e autenticação.

Assim, ao proporcionar os elementos essenciais para garantir a confiança, conveniência e segurança *online*, o regulamento eIDAS representa um importante contributo para o mercado único digital Europeu e um marco único no sector financeiro.

“One of the sectors in which eIDAS can make a difference is the financial sector. eIDAS could facilitate financial institutions to identify customers digitally for on-boarding purposes.” Andrea Servida, Head eIDAS Task-force

Importante também falar dos Prestadores Qualificados de Serviço de Confiança, ou também conhecidos por *Qualified Trust Service Provider* (QTSP). O regulamento N.º 910/2014 de 23 de Julho de 2014 veio estabelecer que um prestador qualificado de serviços de confiança é uma pessoa singular ou colectiva "que preste um ou mais do que um serviço de confiança qualificado e ao qual é concedido o estatuto de qualificado pela entidade supervisora".

Os benefícios de QTSP, baseiam-se em:

- Segurança: Considerando o rigoroso processo para se tornar um QTSP, os serviços de confiança qualificados possuem maior validade legal e segurança nas transacções electrónicas que os serviços de confiança não qualificados;
- Visibilidade: Apenas os QTSP's podem utilizar a marca de confiança para identificar ou publicitar os seus serviços;
- Responsabilidade: Apenas os QTSP's seguem os *standards* de segurança e cumprem com todos os requisitos definidos no regulamento eIDAS;
- Confiança: Apenas os QTSP's fazem parte da *Trusted List* Europeia, onde constam os prestadores e os serviços com estatuto de qualificados, ou seja, se uma entidade não figura na lista, a mesma não estará autorizada a prestar serviços qualificados.

Exemplos de aplicabilidade dos serviços de confiança previstos no eIDAS:

- *Onboarding* de cliente bancário com assinatura electrónica qualificada de contrato de depósito, tal como disposto no *website* do portal do cliente bancário: "a celebração do contrato de depósito à ordem concretiza-se com a assinatura do cliente.";
- Assinatura electrónica qualificada de contrato de *leasing* sem a presença física do cliente;
- Verificação de identidade à distância para assinatura de contrato de crédito consumo imediato;
- Assinatura electrónica qualificada de documentos de crédito à habitação.

Estas alterações na regulação vieram dar um importante contributo na expansão digital no sector bancário, sendo que no contexto nacional começam também agora a ser discutidos os resultados e aplicações práticas das medidas.

No passado mês de Junho, decorreu, no Grande Auditório da Nova Sede da Polícia Judiciária, em Lisboa, o seminário sobre o Impacto da Legislação Europeia na Transformação Digital do Sector Financeiro.

Foram debatidos diversos temas, com três objectivos:

- Explicar os conceitos base e como os regulamentos europeus eIDAS (*electronic IDentification, Authentication and trust Services*), PSD2 (*Payment Services Directive 2*) e AML (*Anti-Money Laundering Directive*) estão a ser articulados a nível dos reguladores europeus, tirando partido das sinergias entre eles para construir um mercado único bancário, mais competitivo, mais inovador e mais resiliente, com base em regras inteligentes;
- Mostrar exemplos concretos de como se pode inovar com responsabilidade, com respeito pelos regulamentos europeus e pelas regras fixadas pelos reguladores, evitando-se fraudes de identidade e consequentes branqueamentos de capitais e/ou crime organizado, assim como uma desregulação geradora de conflitos entre bancos onde todos perdem, incluindo o cliente bancário;
- Esclarecer como se tirar partido dos novos regulamentos europeus ao nível do *onboarding* e do crédito *online* seguro, acelerando transacções para conquistar novos clientes e novos mercados e criando uma operação internacional com baixos custos, capitalizando o facto de haver milhões de portugueses a residir no estrangeiro e de Portugal estar na moda a nível internacional, com um recorde de investimento estrangeiro e um crescimento forte no crédito.

2.4.2 As Fintech e a Regulação em Portugal

Com a transformação digital, começaram a surgir as novas empresas dedicadas à prestação de serviços financeiros suportadas em soluções tecnológicas, assentes em novos modelos tecnológicos de *software* e serviços e líderes no processo de transformação e inovação, as chamadas *fintech*.

Fintech, acrónimo utilizado para designar serviços financeiros e tecnológicos, procura referir um amplo universo de inovações tecnológicas com implicações potencialmente

transformadoras para o sistema financeiro, os seus intermediários e usuários (Cordeiro, Oliveira e Duarte, 2017)

Todas as oportunidades e riscos associados à transformação e inovação em matéria de serviços financeiros e sistemas de pagamentos preocupam o Banco de Portugal (BdP).

Constitui sua missão desenvolver "pontes" entre as entidades nacionais e internacionais, nomeadamente no sentido de antecipar e ajudar a implementar a regulamentação aplicável.

Por outro lado, a entidade reguladora acompanha ainda o desenvolvimento de novas soluções tecnológicas associadas ao cumprimento de *compliance* a nível financeiro (as *regtech*), nomeadamente tentando prevenir o branqueamento de capitais e o financiamento do terrorismo.

"O Banco de Portugal é uma pessoa colectiva de direito público, com autonomia administrativa e financeira e património próprio", e é classificado como o Banco Central da República Portuguesa.

São missões principais do BdP: a manutenção da estabilidade dos preços e a promoção da estabilidade do sistema financeiro. Faz parte do Plano Estratégico do BdP, "ser um dos bancos centrais mais eficientes do Eurosistema", para tal há que desenvolver o conceito *workplace* digital, apostar em ferramentas que permitam aumentar a produtividade, garantir a segurança da informação, rever o plano de continuidade de negócio e evoluir em função das TIC no contexto da estratégia de transformação digital.

O Administrador do BdP Hélder Rosalino, na 1ª *Fintech Meeting* que ocorreu em Julho do presente ano, declara que "É irrefutável que a onda actual da inovação tecnológica está a acelerar a mudança no sector financeiro".

Os bancos são mais lentos na resposta ao mercado e correm o risco de perder clientes mais familiarizados com o uso das novas tecnologias, para as *fintechs*.

O aparecimento das *fintechs* produz um efeito imediato no sector financeiro, descrito por Cordeiro, Oliveira e Duarte (2017) "As instituições financeiras tradicionais (incumbentes) *bitcoin* são, actualmente, desafiadas a construir a sua oferta de serviços e produtos financeiros numa perspectiva de constante melhoria, adequação e foco na experiência do utilizador de forma a estar à altura das suas expectativas, que se revelam cada vez mais sofisticadas, customizadas e assentes em experiências digitais positivas."

2.5 Moeda Digital

O dinheiro é qualquer coisa que serve e é aceite como meio de troca, dizia Samelson (2012). Porém com o desenvolvimento de novas tecnologias, as pessoas deixam de trocar produtos e passam a vender bens e serviços por dinheiro.

Durante as ultimas décadas, o dinheiro existiu sempre sobre a representação de algo tangível (notas, moedas, cartões, entre outros). No entanto, de forma até algo disruptiva, já no século XXI assistimos a uma desafiante forma de transaccionar bens e serviços. O conceito de *bitcoin* foi introduzido em 2008, por um programador de pseudónimo Satoshi Nakamoto que criou um sistema electrónico de moeda descentralizado, que não necessita de qualquer autoridade central para a emissão da moeda, liquidação, ou validação das transacções, e que com o uso de criptografia, garantem o correto funcionamento de toda a rede.

A *bitcoin* é vista como o dinheiro para a internet, surgindo primeiramente como um protótipo de uma moeda electrónica para facilitar os pagamentos *online* (Antronopoulos, 2015).

Inicialmente a moeda digital foi criada com objectivo de substituir as moedas fiduciárias em transacções *online*, contudo e devido às suas vantagens, é vista como a "moeda do futuro". (Kaminska, Taylor, & Hoyos, 2016).

Krugman (2009) prevê uma sociedade sem moedas fiduciárias. Prevê que o numerário e as contas à ordem sejam substituídos por moeda electrónica. A *bitcoin* apresenta-se como uma forma de dinheiro, com transacções rápidas, seguras e sem fronteiras (McLean, 2015).

Este novo paradigma constitui talvez um dos maiores desafios de todo o sector bancário. Criar soluções inovadoras num mercado ainda em regulação e assente numa nova definição do conceito “transaccional” é sem dúvida um *case-study* para os gestores do negócio.

2.6. Súmula da Literatura

O sector bancário enfrenta um conjunto de desafios, motivados pelo fenómeno da globalização. Os avanços tecnológicos traduzem-se agora num novo modelo de negócio, orientado para a era digital e centrado no cliente, satisfazendo de melhor forma as necessidades, com um serviço mais amplo, de melhor qualidade e com o objectivo de melhorar a experiencia do cliente.

Para além dos canais tradicionais, os bancos disponibilizam agora canais electrónicos, através dos quais os seus clientes podem realizar operações bancárias correntes, recorrendo a um simples computador ou mais recentemente, a qualquer dispositivo móvel com ligação à internet, (Kotler et al, 2011).

O maior exemplo disso é a expansão do conceito de *home banking*, para Danie (1999), este serviço não é mais do que a prestação de informações ou transacções bancárias aos clientes de forma remota.

Assim, o cliente dispõe agora de mais e melhores meios para realizar as suas transacções correntes de forma rápida, segura e cómoda. Pelo que um banco deve ser capaz de se diferenciar dos seus concorrentes, oferecendo um conjunto de serviços bancários adaptados às necessidades dos clientes (Canon et al, 2012).

A resposta dos bancos, deve ser de actuação e não de espera, para atrair a nova geração de clientes e reter os atuais, proporcionando novas experiências de utilização de canais, em linha com as vivências sociais e as novas tendências que o mercado impõe (Cisco, 2012).

Zineldin (2006) reforça esta ideia afirmando que os custos de obtenção de um novo cliente são superiores aos custos de retenção dos clientes já existentes. O pretendido é desenvolver ofertas de valor que vão de encontro ao pretendido pelo cliente, pois só assim se consegue que estes se mantenham satisfeitos.

Os bancos têm de satisfazer as necessidades dos clientes, cada vez mais bem informados e exigentes, através do conhecimento do seu comportamento e atitudes, para lhes poder proporcionar uma experiência individualizada (Lindon et al, 2009).

Num mundo onde a tecnologia se disseminou e a distância entre os clientes e a entidade bancária diminuiu, a confiança parece ser um dos factores que mais contribui para manter clientes fiéis (Reichheld e Scheffer, 2000). Como tal, o foco de diferenciação competitivo deverá centrar-se na qualidade da prestação do serviço, aliada ou não a um produto (Lassen, 2004).

O sector bancário conhecedor da importância do acompanhamento e atendimento com os clientes criou a figura do gestor de cliente, para mais facilmente comunicar e criar uma relação sólida com o banco, como refere Morgan (2007).

Segundo Brito e Lencastre (2000), é necessário estudar as características dos clientes, o que compram, quando compram, como pagam. A gestão das carteiras permitirá um conhecimento aprofundado do cliente, reforçando a sua satisfação e fidelização.

Por norma, aprofundar o conhecimento do cliente é sinónimo de construir uma relação, normalmente assente na confiança.

No atendimento, as características que os clientes consideram mais importantes são a simpatia e prontidão, tal como concluíram Blery e Michalakopoulos (2006).

Todas estas estratégias visam conquistar a satisfação do cliente, esta é vista como a chave para alcançar uma maior fidelidade (Reinartz, 2006).

Ravald e Gronroos (1996) definem a fidelização e a satisfação, como o primeiro passo para a construção de um relacionamento estável, longo e proveitoso para ambas as partes.

Kotler et al (1999) referem que a fidelização do consumidor mede a intenção dos consumidores voltarem a fazer compras à organização e a sua vontade em estabelecer actividades de parceria com a organização. Pode-se encarar a fidelização segundo duas ópticas, como um comportamento: materializado na repetição de compra, e como uma atitude: materializada na sua intenção de permanecer cliente a longo prazo e de recomendar a empresa a outros potenciais clientes.

A procura pela fidelização visa sobretudo incutir a sensação de lealdade, que traduz a intenção de continuar cliente e de recomendar a empresa, Ball, Coelho & Villares (2006).

Para Zineldin (2005) o banco deverá criar com os clientes relacionamentos que acrescentem valor. O mesmo autor confirma que a importância que os relacionamentos têm para a instituição bancária, traduzem-se numa forma de posicionamento no mercado e segundo Sin et al (2002) como um factor de sucesso para a *performance* do negócio.

Para Gronroos (1996) os colaboradores são fundamentais uma vez que influenciam o atendimento, no que diz respeito à percepção do cliente quanto à qualidade e satisfação do serviço prestado. O mesmo autor completa com o facto do sucesso depender das atitudes, compromisso e *performance* dos colaboradores da organização.

Parasuraman (1985) completa com a definição de que a qualidade é o resultado da comparação entre as expectativas dos clientes e a percepção da qualidade do serviço que lhes é entregue.

Em suma, a transformação dos canais de atendimento veio introduzir um conjunto de novos factores que determinam a qualidade do serviço prestado, os quais importa aferir no sentido de perceber se um cliente pode vir a recomendar uma determinada instituição bancária e materializar a sua preferência por esta, nomeadamente através da utilização de um serviço de acompanhamento e atendimento à distância.

2.7. Questões Investigação

Tendo como base a revisão da literatura feita anteriormente, e de modo a verificar para o presente estudo, a existência ou não de concordância com os autores, foram definidas as seguintes questões a que pretendemos dar resposta:

- O que conduz os clientes a optarem por um serviço bancário de acompanhamento e de atendimento à distância na instituição bancária?
- Na sequência da relação dos clientes com a instituição bancária, quais as principais razões dos clientes subjacentes à sua recomendação do serviço à distância prestado pela instituição bancária?
- Qual o impacto do atendimento no seu nível de recomendação?

O objectivo geral do presente estudo é desenvolver uma análise relativamente à percepção dos clientes bancários no que respeito ao acompanhamento e atendimento à distância, e à recomendação deste serviço.

3. Metodologia

A investigação define-se como um processo racional e sistemático tendo por objectivo descrever, explicar e predizer fenómenos, visando a aquisição de conhecimentos.

3.1 Objectivo

De forma mais específica, é objectivo do presente estudo testar todas as questões de investigação descritas, de maneira a confirmar se as proposições enunciadas em estudos prévios citados durante a revisão da literatura se verificam para o presente estudo, ou não. Essas questões relacionam-se essencialmente com a recomendação da entidade bancaria na relação cliente-banco.

Para tal realizou-se um questionário de satisfação, que pretende medir o que realmente é importante na recomendação do cliente. Posteriormente é essencial confrontar as conclusões deste estudo com a revisão da literatura efectuada.

O questionário foi revisto por especialistas da banca e estudos de mercado, posteriormente realizou-se um pré-teste ao questionário final administrando-o a uma amostra de clientes. Foi objectivo do pré-teste verificar se os clientes entendiam o que media cada uma das questões, a ordenação das questões e a linguagem escrita utilizada. Observou-se também a reacção dos clientes e a duração do questionário.

A análise dos resultados permitirá não só avaliar como se relaciona o banco com o cliente, mas também ao nível mais específico quais os factores que influenciam essa recomendação.

Os resultados permitiram ao banco adaptar as metodologias de atendimento e as boas práticas, que levaram a uma recomendação por parte do cliente, e corrigir eventuais falhas. Neste sentido, esperam-se atingir práticas uniformes em toda a rede de balcões de forma a melhorar o atendimento ao cliente.

3.2 Amostra e Recolha de Dados

Com base no estudo teórico desenvolvido na revisão de literatura, e de modo a compreender melhor a satisfação dos clientes bancários, em particular o nível de recomendação do acompanhamento e atendimento à distância irá recorrer-se a um estudo, de natureza quantitativa, onde a recolha dos dados será feita com recurso a um questionário de resposta fechada que visa avaliar a satisfação dos clientes bancários.

Inicialmente importa perceber que, sendo um questionário uma técnica de investigação é possível a recolha de informação directamente de um interveniente, neste caso, através de um conjunto de questões organizadas, respeitando uma certa ordem.

Os dados que se irão obter a partir da resposta do questionário permitirão aferir o grau de recomendação dos clientes com o modelo de atendimento à distância, sendo para isso essencial perceber quais as variáveis que determinam a satisfação, uma vez que a mesma é um pré-requisito para se obter lealdade.

No presente estudo pretende-se avaliar a satisfação dos clientes bancários da Caixa Geral de Depósitos (CGD), sendo elaborado um questionário. Foi utilizada uma metodologia

quantitativa quanto ao modo de abordagem e descritiva quanto ao objectivo em geral, sendo a população alvo de estudo clientes maiores de 18 anos, encarteirados no modelo de atendimento à distância, tendo sido obtida uma amostra constituída por 369 clientes, clientes esses que responderam ao questionário no mês de Outubro de 2017.

O universo de clientes é constituído por os clientes que contactaram a entidade bancaria naquele mês, neste caso 1230. A dimensão da amostra cobre certa de 30% deste universo.

3.3 Método de Investigação

A metodologia utilizada nesta investigação empírica foi um estudo quantitativo baseado na administração de questionários, que ficam alojados em base de dados após a sua recolha. Posteriormente segue-se a análise e a obtenção das respectivas conclusões.

Quanto aos resultados esperados, prevê-se que o sucesso do estudo seja medido em função da sua capacidade em aumentar os níveis de vinculação de clientes com o banco. O intuito é que os resultados desta investigação permitam identificar e quantificar a recomendação dos clientes do segmento bancário.

Assim, espera-se que o estudo nos dê dados suficientes para a análise detalhada das variáveis determinantes na satisfação do cliente, a identificação de quais produzem um impacto mais significativo e ainda a verificação de variáveis que produzem um efeito na satisfação inverso ao esperado.

Neste sentido, serão identificados os determinantes que originam satisfação nos clientes, uma vez que são uma ferramenta importante para a entidade bancária maximizar os seus recursos e aumentar a sua rentabilidade. Dadas as características do sector bancário, existem variáveis a ter em conta no que concerne à satisfação, como a concorrência, os produtos oferecidos, a qualidade do atendimento, entre outros, e será nesses factores que a recolha e tratamento de dados irá incidir.

A avaliação da qualidade dos serviços é uma variável pela qual as empresas prestam bastante atenção, dado que a mesma permite implementar soluções de melhoria continua nos aspectos que se revelem menos favoráveis.

O inquérito desenvolvido neste trabalho constitui uma ferramenta útil para qualquer entidade bancaria porque permite entender em que medida os seus clientes estão satisfeitos com o atendimento que lhes foi prestado. As questões remetem-nos para a satisfação

global, no sentido de avaliar a lealdade do cliente e por conseguinte o nível de recomendação.

3.4 Preposições de Investigação

Com base na revisão de literatura, foi formulado um questionário, que está organizado em três questões:

- Na primeira questão tenta compreender-se o que leva os clientes a recomendar a instituição bancária. Este factor reveste-se de grande importância, na medida em que traduz o grau de fidelização.

Desta forma podemos analisar a constatação de Oliver (1997) que refere que a fidelidade é uma convicção profundamente assegurada de repetir a compra no futuro ou voltar a recomendar o produto ou serviço preferido. Também Kotler et al (1999) referiam que a fidelização do consumidor mede a intenção dos consumidores voltarem a fazer compras à organização e a sua vontade em estabelecer actividades de parceria com a organização.

- Na segunda questão procuram entender-se os motivos que levaram os clientes a atribuir um certo nível de recomendação. A resposta a esta pergunta, tendo em conta a resposta à primeira questão, permite entender as razões que conduziram a essa recomendação, nomeadamente: o atendimento, os produtos disponibilizados, a resolução de questões ou outros.

No que diz respeito ao factor atendimento, e segundo Lindo et al (2009), os bancos têm de satisfazer as necessidades dos clientes, através do conhecimento do seu comportamento e atitudes, para lhes poder proporcionar uma experiência individualizada. Para Blery e Michalakopoulos (2006) as características dos colaboradores da banca devem ser a simpatia e a prontidão.

Por outro lado, relativamente a produtos disponibilizados, para Lassen (2004) o foco de diferenciação deverá centrar-se na qualidade da prestação do serviço, aliada ou não a um produto.

Por fim, a resolução de questões, que de acordo com Parasuram (1985) mede a qualidade do serviço, na medida em que constitui o resultado da comparação entre as expectativas dos clientes e a percepção da qualidade do serviço que lhes é entregue.

- Na terceira questão avalia-se o impacto do serviço prestado naquele momento e a forma como este influencia a recomendação do serviço a terceiros. Para Lewis e Booms (1994) a qualidade do serviço consiste na sua entrega consistente, conforme as expectativas dos clientes. Já para Gordon (1998) os gestores devem estar dotados de meios tecnológicos e processos que aumentem as suas capacidades e tornem mais eficientes.

Acredita-se que estas questões irão permitir aferir os objectivos da investigação, assim como a metodologia escolhida conduzirá à obtenção de dados suficientes para essa análise.

4. Banca Comercial

4.1 Caracterização da Banca Portuguesa

Ao longo das últimas três décadas, a estrutura da oferta e da procura bancária sofreu grandes transformações, a destacar:

- Actividades Mais Alargadas:
 - Sustentabilidade;
 - Responsabilidade Social;
 - Mecenato e Parcerias;
- Adequação e Ampliação da Oferta:
 - Produtos Financeiros (Maior sofisticação inerente à oferta tradicional);
 - Produtos Não Financeiros (Criação de valor através de sinergias comerciais inerentes a estratégias de diversificação de investimentos);
 - Inovação e Canais Alternativos;
- Actividade Centrada na Relação com os Clientes
 - Maior Conhecimento dos Clientes;
 - Segmentação dos Clientes (Análise de *Clusters*);

- Adequação de Oferta (Centrada nas Necessidades dos Clientes);
- Recolha de *Feedback* (*Focus Group*, Questionários de Satisfação, Observatórios da Concorrência).

Por outro lado, também a procura se tornou mais exigente, mais informada e menos fidelizada, fruto do progresso tecnológico a que temos assistido. Constata-se um impacto no desenvolvimento económico e social, traduzido numa tendência para o desenvolvimento da banca virtual. Desde a década de 80 que a banca tem introduzido novas tecnologias no contacto com os clientes, em destaque para as tecnologias de auto-serviço, que permitem ao cliente aceder à satisfação das suas necessidades de forma rápida, simples e cómoda. As tecnologias de auto-serviço são complementares às agências, tendo um papel importante no aumento das transacções de rotina, transformando uma parte cada vez maior da actividade da tradicional banca de transacções, para uma banca de relações com o cliente.

A introdução de novas tecnologias além de trazer benefícios ao cliente, dado que a população está em constante mobilidade, permitindo o acesso intemporal aos seus serviços bancários em qualquer lugar, permite também à entidade bancaria um maior foco no cliente, com uma personalização do serviço, com o facto de ter o seu banco disponível durante um horário mais alargado e sem necessidade de se deslocar ao balcão.

O sector bancário português atravessa uma fase desafiante, no que diz respeito à expectativa da manutenção das taxas *euribor* em valores reduzidos no médio prazo, a evolução do crédito ainda afectada pela fase do ciclo económico e a desalavancagem do sector, a adaptação da infra-estrutura às novas exigências de produtividade e experiencia digital, sendo assim necessário continuar a reduzir risco de balanço, reforçar capital e aumentar a eficiência.

A Associação Portuguesa de Bancos realiza anualmente um estudo acerca do sector bancário, do mesmo podemos retirar alguns dados que caracterizam, de modo geral, este sector:

- O sector bancário é actualmente composto, por 30 entidades bancárias, contando-se com 4.413 número de balcões em território nacional;
- O Crédito Agrícola Mutuo é o banco com mais balcões (666), seguindo-se a Caixa Geral de Depósitos (650);

- Os bancos estão presentes em todos os concelhos do país;
- O sector da banca emprega em Portugal 46.446 funcionários.

O sector bancário nacional é considerado um sector de êxito, que apresenta indicadores de produtividade, rendibilidade e qualidade de prestação de serviços, comparáveis com os existentes nos melhores sectores europeus. Além disso, é dos sectores com maiores níveis de inovação, produtividade e internacionalização.

Na banca portuguesa, através da segmentação de clientes, e com objectivo de prestar um serviço com qualidade aos clientes com maior potencial, foi criado em quase todos os bancos um serviço de atendimento personalizado. Sendo a figura central deste serviço o gestor de cliente.

A título ilustrativo, três dos maiores bancos portugueses colocam esta oferta à disposição do cliente:

- No Novo Banco, existe um serviço *Private* "para clientes com elevado património financeiro e com expectativa de soluções desenhadas à sua medida de produtos financeiros e acompanhamento permanente especializado";
- Por sua vez na Caixa Geral de Depósitos existe o serviço Caixa Azul em que o cliente "tem à disposição um Gestor Dedicado preparado para prestar um serviço de atendimento personalizado, adequado a cada fase da sua vida";
- O Banco Português de Investimento tem um serviço *Premier* que "oferece um serviço de Assessoria Financeira personalizado, especialmente vocacionado para Clientes de elevado património ou potencial de acumulação".

4.2 Impacto das Tecnologias na Banca

No âmbito da transformação do negócio em contexto digital, assim como o redesenho completo da experiência de cliente, torna-se necessária a abordagem ao desenvolvimento da cultura interna, crítica num processo desta natureza e ambição.

A crescente alteração das preferências dos clientes exige uma adaptação da cultura das organizações, sendo fundamental implementar uma cultura digital:

- Porque as pessoas são uma peça chave na execução de qualquer estratégia, pelo que é preciso envolvê-las no processo;
- Porque colaboradores que vivem uma cultura digital têm maior capacidade para promover a adaptação dos clientes às soluções digitais, assim como acompanhá-los devidamente;
- Porque diferentes empresas, de diferentes sectores e geografias, estão a passar por uma fase de transformação digital caminhando em direcção a uma cultura colaborativa, ágil e focada no cliente.

Inerentes à evolução das tecnologias emergentes e criação de novos modelos de negócio, os bancos terão a necessidade de redefinir as suas estratégias de inovação e identificar novas formas de abraçar o mercado e estabelecer parcerias.

O sector bancário vive um processo único de transformação, afectado pelas evoluções tecnológicas, alterações de regulamentação e do aumento da expectativa dos clientes.

Neste contexto, a banca, enfrenta exigentes desafios decorrentes dos *drivers* de mudança, tais como novos comportamentos de consumo, nova regulamentação, novas formas de economia e novos *players* que entram no mercado, colocando em risco o papel dos bancos.

É fundamental fazer face às exigências de rentabilidade e de melhoria de níveis de confiança e de serviço ao cliente. E isso não é possível alcançar sem mudarmos a nossa organização. E mudar com sentido de urgência, por forma a garantir um posicionamento de sustentabilidade face ao futuro e ao novo paradigma do digital.

A oferta de produtos e serviços por parte do sector bancário cria a necessidade de diferenciar a oferta do serviço prestado através de um relacionamento de sucesso, entre o banca e os seus clientes. É fundamental intensificar a relação, depois de concretizada a transacção. Para isso é importante compreender o cliente, adaptar as ofertas às necessidades e evitar a saída para a concorrência. Esta concorrência, e respectiva competição, força os bancos a valorizarem a relação com os clientes, tomando conhecimento dos seus desejos, antes, durante e depois de realizada qualquer transacção.

4.3 Home Banking

A evolução tecnológica que assistimos diariamente revolucionou as relações bancárias tal como as concebemos na actualidade. Inicialmente surgiram os cartões, tanto de débito como de crédito, que possibilitaram a realização das operações bancárias através de terminais de caixa automática. Porém, recentemente surgiu a possibilidade de aceder a todos esses serviços prestados pelo banco à distância, através da internet, ou seja, o *home banking*.

O *home banking* é um serviço prestado pela instituição bancária que permite ao cliente a possibilidade de executar uma serie de operações bancárias, por telefone ou *online*. Desta forma reduz-se a necessidade de este se deslocar ao multibanco ou às agências bancárias, e sem estar sujeito aos respectivos horários de atendimento ao público, permitindo-lhe assim um acesso mais rápido, fácil e cómodo.

A banca digital tem apresentado um crescente uso nos últimos anos dada a sua grande utilidade, principalmente por utilizar canais telemáticos que aliam os meios informáticos aos meios de comunicação à distância, por via de uma página segura da entidade bancária.

Através da prestação deste serviço, o banco reforça o compromisso com os seus clientes no sentido do desenvolvimento da actividade bancária, designadamente pela capacidade de resposta rápida e eficiente, sem prejuízo dos deveres de informação, lealdade, diligência, confidencialidade, sigilo e transparência que são inerentes à confiança que existe no relacionamento banco-cliente, e vice-versa.

5. Caso de Estudo – CGD

Para melhor consubstanciar esta análise será usada como referência a instituição Caixa Geral de Depósitos atendendo a:

- Antiguidade (Fundada em 1876);
- Estrutura Societária (Sociedade Anónima de Capitais Públicos, regendo-se pelas normas das Empresas Privadas do Sector);
- Dimensão e Diversidade do Negócio (Banca de Investimento, Corretagem e Capital de Risco, Imobiliário, Seguros, Gestão de Activos, Crédito Especializado, Comércio Electrónico e Actividades Culturais);

- Referência no Sector Bancário (2ª Entidade com maior rede de agências a nível nacional e também com presença internacional).

5.1 História da CGD

A Caixa Geral de Depósitos foi criada em 10 de Abril de 1876 e tinha como objecto essencial recolher os depósitos obrigatórios porém estava também autorizada a receber depósitos voluntários, bem como a restituí-los a pedido dos depositantes.

Dez anos depois a Caixa obteve a sua autonomia, todos os seus fundos passaram a ser centralizados num cofre geral e ampliaram-se as suas atribuições, assim cresceram todas as actividades ligadas a crédito em geral.

Posteriormente a Caixa transformou-se numa empresa pública com poderes para o exercício de funções de crédito, à qual também passou a estar depositada a administração de serviços públicos autónomos de previdência.

Por fim e ainda nos presentes dias, a CGD foi determinada pelas modificações do sistema financeiro português dado que foi então equiparada aos restantes bancos no que respeita ao exercício de actividades que está autorizada a exercer. A CGD é transformada numa sociedade anónima de capitais públicos, e rege-se pelas normas das empresas privadas do sector.

Actualmente, a CGD atravessa uma fase de recapitalização que foi concebida com base num plano estratégico, que definiu a estratégia do banco até 2020 e evidencia a racionalidade e a sustentabilidade da decisão de investimento do accionista único da CGD. O Estado Português e a CGD apoiam firmemente a viabilidade do plano estratégico, plano esse assente no reforço da experiência do cliente, dinâmica comercial e adequação da oferta e dos níveis de serviço.

O plano de transformação da CGD foi delineado tendo em conta o contexto interno, ou seja a situação actual do banco, e também o contexto externo, tendo em consideração as melhores práticas nacionais e internacionais, expectativas e necessidades dos clientes.

No que diz respeito ao reconhecimento do banco, a revista inglesa, *The Banker*, pertencente ao *Financial Times*, publicou na edição de Julho, o *Ranking Top 1000 World Banks* onde a Caixa Geral de Depósitos ocupa o 1º lugar em Portugal, destacando-se

também a subida no *ranking* mundial da Caixa que passa da posição 260º para 154º em apenas um ano, confirmando a sua robusta posição de capital.

5.2 Caixa Directa

Num mundo cada vez mais digital, há também uma constante mudança na banca. Em todos os sectores da CGD, existe uma preocupação nítida em assumir a liderança na capacidade de prestação de serviços que permita satisfazer as necessidades específicas dos clientes.

Como tal, o maior e único banco público português, a Caixa Geral de Depósitos está focada no crescimento da sua posição perante o cliente, e tendo em conta a influência tecnológica, com o objectivo de uma maior vinculação à CGD surge então a necessidade de um acompanhamento e atendimento dos clientes à distância, trata-se de um serviço efectuado através do *home banking* da CGD.

Atendendo as necessidades do mercado, a CGD aposta constantemente na transformação digital, com o foco no omnicanal. A Caixa tem justaposto o incremento da sua presença digital, liderando de forma destacada o mercado nestes canais. O banco está a promover a crescente integração dos clientes à distância, dado a preferência dos clientes pelos serviços digitais em detrimento dos canais físicos.

Em 1996, a CGD lançou a linha de apoio telefónico Caixa Directa Telefone. Três anos mais tarde, surge o *home banking* da CGD. O Caixa Directa tem permitido reforçar a capacidade de atendimento personalizado na rede comercial, conferindo maior disponibilidade para a prestação de serviços à medida das necessidades e expectativas de cada cliente. Esse serviço onde actualmente é possível o cliente entrar em contacto com o seu gestor de cliente e solicitar esclarecimentos, efectuar transacções, comodamente sem sair do escritório ou de casa, está disponível na oferta da CGD.

O gestor de cliente tem como função primordial satisfazer as necessidades financeiras dos clientes, gerando assim rentabilidade sustentável para a sua carteira. Tem ainda especial responsabilidade em estabelecer e manter uma relação de confiança, solida e de proximidade junto dos seus clientes.

Num sector fortemente concorrencial, a prestação de um serviço de qualidade apresenta-se como um requisito para o sucesso de qualquer instituição bancária. É neste sentido que o gestor de conta poderá assumir um papel essencial na forma como se relaciona com os clientes.

O Caixa Directa é um serviço que consiste na faculdade conferida ao titular de realizar consultas e operações bancárias relativamente à sua conta, de que seja único titular, co-titular ou autorizado, de movimentar livremente, através das seguintes vias de acesso: telefone, internet, internet móvel, mensagens escritas, APP, *smartwacth* ou outras formas de acesso que venham a ser definidas pela Caixa.

O acesso ao Caixa Directa processa-se através da introdução de elementos de identificação, isto é, o número de contrato, elemento este fornecido pela Caixa, e pelo código de acesso definido pelo cliente. Ambos são elementos pessoais e intransmissíveis.

O Caixa Directa é o serviço *home banking* mais utilizado em Portugal (estudo *Basef Internet Banking* da *Marktest* de 2017). Actualmente, o Caixa Directa tem 1,3 milhões de clientes que utilizam regularmente o serviço, com toda a segurança, realizando mais de 720 milhões de operações por ano, durante 24 horas, todos os dias do ano.

Na CGD, foi criada a Direcção de Caixa Directa com o objectivo de desenvolver e implementar a estratégia de transformação e modernização digital da CGD, criando as condições para que a Caixa se apresente com um modelo comercial e de negócio fortemente suportado em soluções digitais capazes de responder às necessidades de um cliente cada vez mais exigente e que valoriza a mobilidade, rapidez e simplicidade na prestação de serviços financeiros.

O Presidente da Comissão Executiva da CGD, Dr. Paulo Moita Macedo afirmou em 2017 numa entrevista ao jornal *Expresso* que “ (...) cerca de três quartos dos clientes já não querem ir presencialmente aos bancos”.

A Caixa quer estar presente a qualquer hora, em qualquer lugar, com toda a conveniência e relevância para os seus clientes, seja na agência, no telefone, na ATM/ATS, no telemóvel, no computador, na agência móvel, e capaz de proporcionar uma experiência única e diferenciada a quem a prefere.

Assim, a CGD disponibiliza a 220 mil clientes, com perfil mais digital e através do Caixa Directa, um gestor de conta totalmente dedicado que efectua o atendimento e acompanhamento à distância em complementaridade com os restantes canais de contacto com a Caixa, nomeadamente com a rede de agências. Esta iniciativa permite alargar o universo de clientes com atendimento personalizado.

Desta forma, a CGD dá resposta às necessidades de acompanhamento da gestão do dia-a-dia, poupança, investimento e financiamento de projetos pessoais. Possibilita a contratação de produtos e serviços de uma forma mais próxima, conveniente e segura.

5.3 Estudo Basef

De acordo com um estudo Basef *Internet Banking*, realizado pela empresa de estudos de mercado *Marktest* que tem por objectivos aprofundar o conhecimento dos comportamentos, atitudes e opiniões dos clientes particulares face à banca e seus serviços, assim como avaliar o posicionamento e a *performance* da Caixa no mercado face à concorrência, podemos concluir que de acordo com os resultados de 2017, 2 milhões e 721 mil portugueses utilizam o *home banking*. Tendo em conta os dados de 2003 e os atuais, concluímos que a utilização do serviço triplicou.

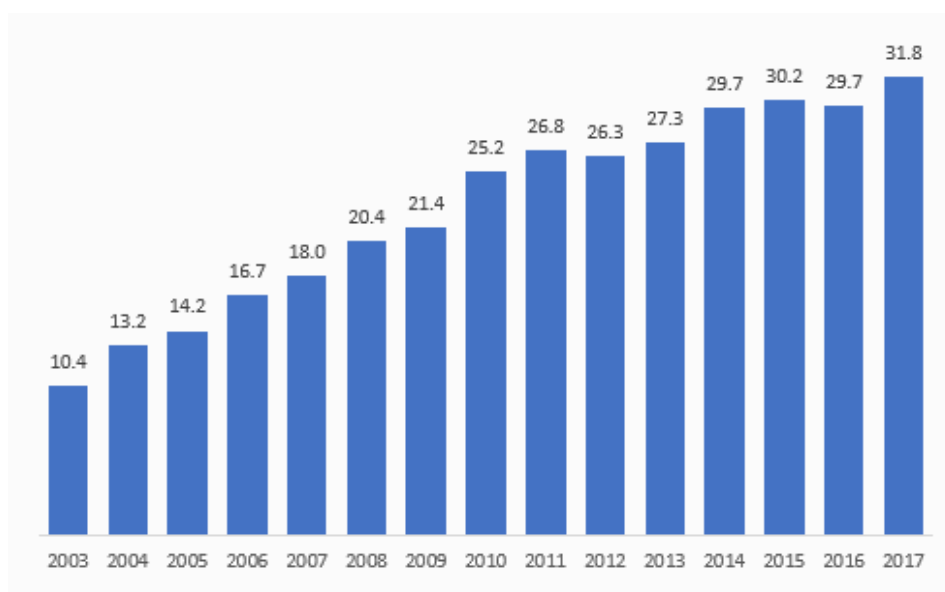


Figura 5.3 Penetração do Home Banking (em %)

Fonte: *Marktest, Basef Banca*

Assistimos, assim à exploração constante de novas ferramentas bancárias, designadamente no *online*, no âmbito das quais surge este serviço.

Importante também ter em conta que:

- Cerca de 32% dos portugueses residentes no continente, com mais de 15 anos, utilizam o *home banking*. A taxa de penetração deste serviço tem crescido desde 2003, quando 10,4% dos portugueses referiam possuí-lo/utilizá-lo;
- As aplicações móveis ganham cada vez maior expressão, tendo-se registado um aumento de clientes que utilizam esta forma de acesso, no mesmo período;
- Mais de metade dos utilizadores de *home banking* utilizam o serviço da CGD (50,7%);
- Os clientes da CGD utilizam em média 2 *sites*. 16% destes clientes utilizam também o serviço do Santander, 14% o do Millennium BCP e do BPI e 9% o do Novo Banco. 69% destes clientes indicaram que o *site* da CGD é o que utilizam mais frequentemente;
- A maioria dos clientes está satisfeita com o *home banking* que utiliza. Os aspectos que mais agradam aos utilizadores são a facilidade de utilização, a rapidez de execução e a comodidade, de não terem de ir ao balcão. O aspecto menos positivo, referido para todos os bancos, é a falta de segurança;
- Desde que começaram a utilizar o *home banking* cerca de 40% dos clientes da CGD indicam ter deixado de utilizar outros canais. O balcão foi o canal mais referido, por cerca de 44% destes clientes;
- Relativamente à utilização da APP, a CGD ocupa o segundo lugar na satisfação global dos Clientes com 33,6% a atribuírem 9 e 10, numa escala de satisfação de 1 a 10;
- Na CGD, cerca de 28% dos utilizadores utilizam também a APP. Destes Clientes, cerca de 61% acedem a este canal mais do que uma vez por semana;
- Os clientes que não utilizam a APP referem como principais motivos a ausência de necessidade (28%) e a falta de segurança (27%);
- Cerca de 25% dos utilizadores de *home banking* da CGD que não utilizam a APP da CGD e dizem que têm intenções de utilizar este canal.

A mesma fonte refere que o *home banking* possibilita aceder de forma cómoda e rápida aos serviços bancários, conquistando assim a preferência dos clientes. O valor das comissões é inferior ao cobrado no balcão pelos mesmos serviços. As principais razões para o aumento do número de clientes desta modalidade, são a comodidade, rapidez e segurança na execução das operações, nomeadamente consulta de saldos e movimentos de contas,

transferências e pagamentos de serviços. Outros motivos para o aumento da utilização da *online* diz respeito à massificação da internet e dos novos tipos de serviços a ela associados, aliados à procura pelos clientes, das formas mais rápidas e directas para a gestão e movimentação do seu património.

Importante ter em conta que o universo do estudo Basef *Internet Banking* é constituído por “Indivíduos Bancarizados que utilizam *Internet Banking*”, de ambos os sexos, com idade igual ou superior a 15 anos residentes em Portugal Continental. Sendo a amostra constituída por 1000 entrevistas por quadrimestre, correspondendo a 250 entrevistas por mês. O estudo recorre ao método de entrevista *on line* por via do autopreenchimento. Aos internautas seleccionados é enviado um *e-mail* solicitando a sua resposta a um questionário, constituído por perguntas abertas e fechadas. Os resultados do estudo são extrapolados e ponderados para universo de internautas bancarizados que utilizam *home banking*. Os resultados do estudo são analisados pelas diferentes variáveis sociodemográficas e outras variáveis de análise pertinentes.

5.4 CGD e a Banca Digital

Durante 2017 a CGD manteve a aposta nos canais digitais, com diversas optimizações e significativas melhorias na usabilidade e funcionalidades das quais se destacam:

- Apresentação da nova imagem do Caixa Directa, via *web*, que permitiu disponibilizar conteúdos com uma melhor leitura, mais informação, e a utilização de componentes gráficas que melhoram a experiência de utilização dos clientes;
- Simplificação da contratação *online* de cartões e poupanças, com a reestruturação da montra dando um maior destaque para os produtos que podem ser contratados em *self-service*;
- Disponibilização da adesão *online* ao Caixa Directa no www.cgd.pt;
- Disponibilização no *site* www.cgd.pt de novos simuladores de crédito à habitação que permitem calcular a prestação de crédito de forma simples e rápida;
- Disponibilização da opção de instalação da APP Caixa Directa na página do *Facebook* “A Nossa Caixa”;
- Possibilidade de Abertura de Conta à Distância, por videoconferência.

Relativamente à actividade de comunicação digital, a Caixa mantém-se como líder em Portugal, destacando-se os seguintes indicadores:

- Mais de um milhão de visitantes únicos no *site* www.cgd.pt, com 38% dos acessos com origem em mais de 180 países;
- Único *site* bancário no top 10 de *pageviews* dos endereços e domínios em Portugal;
- Mais de 300.000 seguidores no conjunto das redes sociais onde está presente (*Facebook, Instagram, LinkedIn, Google +*) sendo o banco com o maior número de perfis.

No domínio da banca à distância, a CGD disponibiliza um serviço de gestão e acompanhamento comercial de clientes, suportado em modelos de serviço que corporizam diferentes propostas de valor em função da segmentação de clientes. O modelo de serviço onde o cliente está encarteirado, tem de ser adequado ao perfil comportamental e de interacção do cliente.

A proposta de valor que é endereçada a estes clientes assenta não só na conveniência da gestão à distância, mas também numa lógica de complementaridade, quer com a rede física das agências em Portugal, quer com as unidades do grupo no estrangeiro.

A CGD quer que 2018 seja o ano em que se irá afirmar e ficará alinhada com as melhores práticas digitais em Portugal e espera que em 2019, seja reconhecida como a melhor prática de inovação digital no mercado nacional dos serviços financeiros.

Perante a transformação digital a CGD deve ter em conta:

- A existência de uma visão convergente sobre o digital e a importância da definição de uma estratégia para a transformação do negócio em contexto digital;
- A urgência em se iniciar o processo de transformação da Caixa, por forma a garantir um posicionamento de sustentabilidade face ao futuro e ao paradigma do digital;
- O sucesso do programa depender do compromisso total de toda a organização;

- O programa requer também uma transformação cultural, que implica uma reflexão acerca do modo como a Caixa interage e pretende ser encarada pelos seus *stakeholders*;
- Necessidade de oferecer ao cliente, cada vez mais digital, uma proposta de valor consistente em todos os canais e pontos de contacto.

O programa de transformação digital da Caixa tem em vista a transformação do negócio em contexto digital e o redesenho completo da “experiência do cliente”, sendo este programa transversal a todo o banco.

O Presidente da Comissão Executiva Dr. Paulo Moita de Macedo, afirmou, no Congresso Anual da Associação Portuguesa de Desenvolvimento das Comunicações, que se realizou em Setembro de 2017, no Centro Cultural de Belém, no que diz respeito a economia digital em Portugal que a Caixa já fez "um caminho muito significativo" perante a transformação digital, mas a instituição terá de continuar a "fazer um grande esforço" para dar "mais comodidade" e mais funcionalidades aos clientes. "Há imenso por fazer e precisa de ser feito rapidamente”.

6. Resultados

6.1 Resposta às Questões da Investigação

O estudo deve dar resposta às questões de investigação e possibilitar a confirmação ou não, da revisão da literatura. Deste modo, a análise de dados deve ser conclusiva, de forma a responder às seguintes questões:

- O que conduz os clientes a optarem por um serviço bancário de acompanhamento e de atendimento à distância na instituição bancária?
- Na sequência da relação dos clientes com a instituição bancária, quais as principais razões dos clientes subjacentes à sua recomendação do serviço à distância prestado pela instituição bancária?
- Qual o impacto do atendimento no seu nível de recomendação?

Para facilitar a resposta à investigação, foi apresentado o seguinte questionário, em que os inquiridos teriam que responder a três questões:

- “Numa uma escala de 0 a 10, Qual a probabilidade de recomendar a Caixa Geral de Depósitos a um familiar, amigo ou colega, com base neste atendimento?”

Esta hipótese é suportada pelos estudos efectuados pelos autores: Oliver (1997) e Kotler et al (1999).

- “Qual a principal razão para atribuir este nível de recomendação? Por favor, escolha uma das seguintes opções:
 - Atendimento (1);
 - Produtos disponibilizados (2);
 - Resolução de questões (3);
 - Outros (4)”.

Esta hipótese é suportada pelos estudos efectuados pelos seguintes autores: Lindo et al (2009), Blery e Michalakopoulos (2006), Lassen (2004) e ainda Parasuraman (1985).

- “Qual o impacto desta chamada no seu nível de recomendação? Por favor, escolha uma das seguintes opções:
 - Aumentou a probabilidade de recomendar (1);
 - Não teve impacto (2);
 - Diminui a probabilidade (3).

Por último, a hipótese é suportada por Lewis e Booms (1994) e também por Gordon (1998).

6.2 Net Promoter Score

A qualidade de serviço e a satisfação dos clientes é mais uma dimensão de análise e avaliação da CGD. Assim os gestores de clientes foram integrados num modelo de avaliação inovador que se pretende transversal à CGD, o *Net Promoter Score* (NPS). No fim de cada chamada, o gestor deverá remeter o cliente para um questionário de satisfação,

questionário esse que irá testar as hipóteses para dar resposta às questões do presente estudo.

O NPS é uma metodologia criada com o objectivo de realizar a mensuração do grau de satisfação e fidelidade dos clientes. O NPS tem por base uma classificação efectuada através das três questões apresentadas.

A fórmula de cálculo é muito simples: para cálculo do NPS, à % de promotores (clientes que indicaram 9 e 10) é subtraída a % de detractores (clientes que indicaram de 0 a 6), assim temos:

$$\text{Net Promoter Score} = \% \text{ Clientes Promotores} - \% \text{ Clientes Detractores} = \% \text{ NPS}$$

Este indicador de satisfação deverá orientar a CGD na percepção das razões da insatisfação dos seus clientes, devendo encetar esforços para minimizar o nº de clientes detractores, tentando manter a maior base possível de clientes promotores.

6.3 Análise Resultados

Neste capítulo serão apresentados e analisados os resultados da investigação efectuada, tendo como base a revisão da literatura feita, e de modo a verificar para, a existência ou não de concordância com os autores.

Após definidas as questões a que pretendemos dar resposta, procedeu-se à elaboração de gráficos de modo a facilitar a leitura e análise.

Analisemos, então, os resultados alcançados no mês de Outubro de 2017:

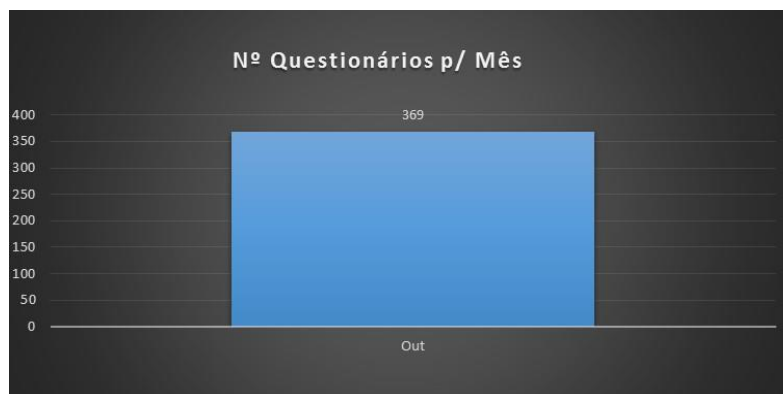


Figura 6.3 Nº Questionários p/Mês

Os questionários foram propostos aos clientes após interações em chamadas *inbound* – isto é, situações em que o cliente contactou a CGD com vista a solucionar um qualquer episódio, subscrever um produto ou esclarecer alguma dúvida. Por sua vez chamadas *outbound*, significa chamadas em que é iniciativa do gestor entrar em contacto com o cliente.

No mês em estudo, foram realizados 369 inquéritos, sendo que se estima que representem cerca de 30% das interações deste género (1230).

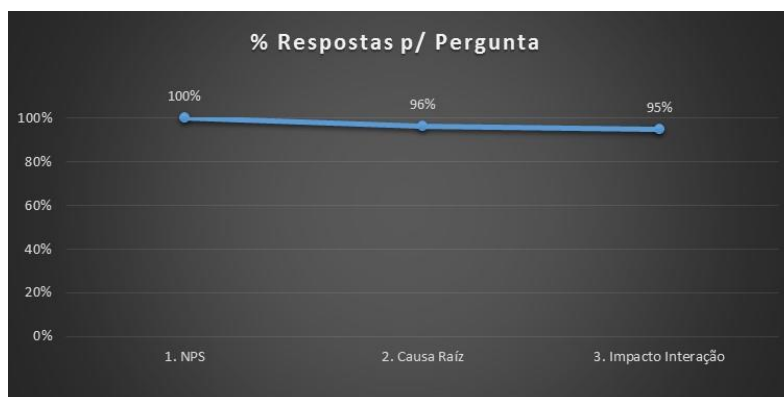


Figura 6.2 % Respostas p/Pergunta

A iniciação do questionário pressupõe que os clientes acedem a responder, após proposta do gestor que realizou o atendimento. Ainda assim, foram registados casos em que não foram completadas a totalidade das respostas, como é visível na Figura 6.2.

Este gráfico acaba por traduzir a eficácia da obtenção dos dados e predisposição dos clientes para participar no inquérito. Sendo que nesse aspecto, a taxa de sucesso é francamente positiva, uma vez que apenas cerca de 5% dos clientes inquiridos no período em análise não completaram a totalidade das questões (21 pessoas).

As questões em baixo analisadas (Q1, Q2 e Q3), foram elaboradas com objectivo de aferir junto dos clientes do segmento em estudo, a sua satisfação com a qualidade do serviço que lhes é prestado:

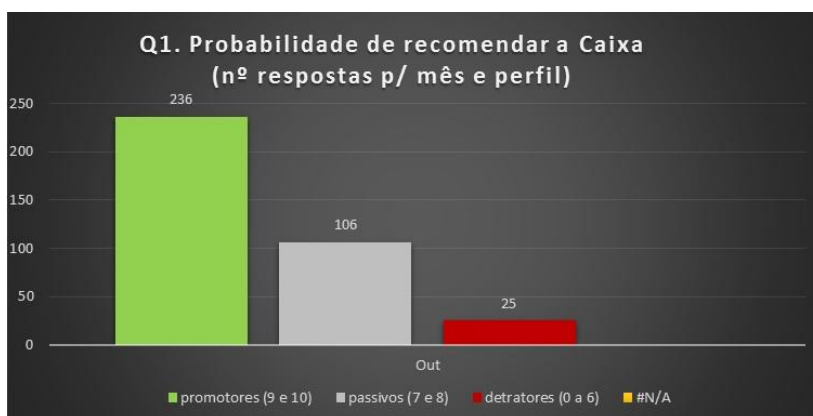


Figura 6.3 Probabilidade de Recomendar a Caixa

No que concerne à questão 1, concluímos pela análise à Figura 6.3 que a maioria dos clientes declaram ser “Promotores”, na medida em que inequivocamente afirmam ser muito provável vir a recomendar a CGD a um terceiro, tendo a conta a experiência obtida no atendimento realizado. Esta posição representa aproximadamente 64% (236 respostas) do universo das respostas à questão, facto que aparenta representar uma tendência para uma experiência positiva e correspondente com as expectativas do cliente. Como revisto na literatura, a fidelização visa sobretudo incutir a sensação de lealdade, que se traduz a intenção de continuar cliente e de recomendar a empresa, Ball, Coelho & Villares (2006).

Também o número de “Detratores”, ou seja, avaliações consideradas como negativas, acaba por ser conclusivo, no sentido em que reafirma a eficácia do serviço. Apenas 7% (25 respostas) considera que existe pouca probabilidade de vir a recomendar o serviço.

A conjugação destas duas posições pode ser apresentada sob a forma do indicador NPS, cujo cálculo foi anteriormente descrito, sendo que para o período em estudo este ascende a cerca de 57%.

Assim, a primeira hipótese, foi confirmada e vai de encontro à teoria de Oliver (1997) e Kotler (1999), em que clientes satisfeitos e fidelizados, seguramente, irão repetir a compra ou recomendar o serviço.

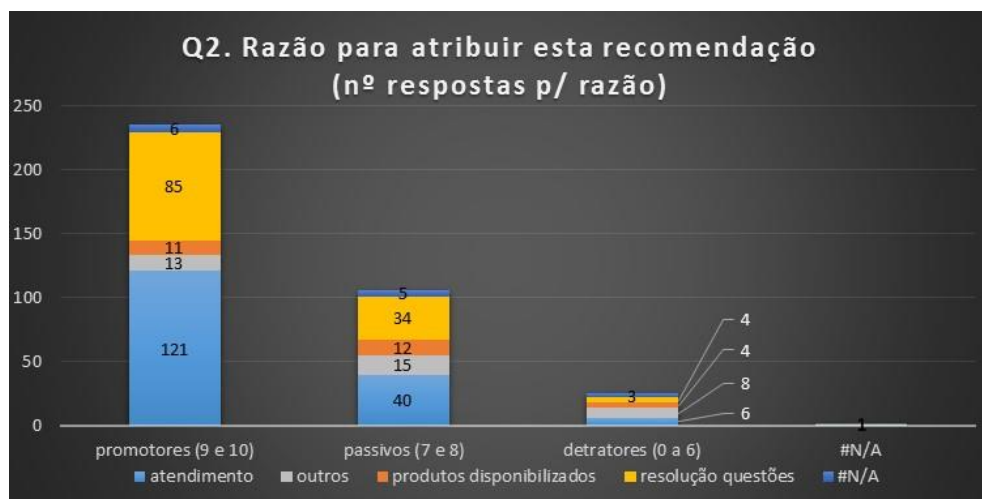


Figura 6.4 Razão Para Atribuir esta Recomendação

Na questão 2 o cliente é inquirido com o objectivo de justificar o principal motivo associado ao respondido na questão 1. Sendo que lhe são propostos 4 principais factores diferenciadores.

Imposta sublinhar o peso diminuto da opção “outros”, o que permite concluir um facto muito importante: o cliente, na sua maioria, entendeu e reteve um factor diferenciador do serviço. Sendo que o poderá usar como sustento na promoção do mesmo.

São exemplos o destaque do “atendimento” e “resolução das questões”, especialmente em clientes “promotores”, onde estas classificações foram consideradas em cerca de 85% das respostas obtidas naquele segmento. A segunda hipótese corrobora assim com Lindo (2009), Blery e Michalakopoulos (2006), que afirmam que os bancos têm que satisfazer as necessidades dos clientes, através da resolução das questões, sendo que estes esperam (relativamente ao atendimento prestado) encontrar ainda características como simpatia e prontidão.

Considerando que a maioria dos contactos *inbound* são recebidos com vista a solucionar questões dos clientes, é muito importante que estes identifiquem a sua resolução como uma componente decisiva na possível recomendação do serviço, nomeadamente se o destacam

nas respostas positivas e se o indicam em reduzido número nas respostas menos favoráveis, factos que pela análise à figura 6.4 parecem verificar-se.

A avaliação da satisfação do cliente por meio quatro indicadores – atendimento, produtos disponibilizados, resolução de questões ou outros – enquadra-se na proposta de Parasuram (1985) e permitiu, de acordo com os objectivos propostos, concluir que a qualidade do serviço prestado está relacionada com os indicadores apresentados, uma vez que parece existir uma correlação entre a expectativa do serviço prestado e a percepção do mesmo.

Existe assim evidência empírica que suporta Lassen (2004), tal que um serviço de diferenciação deve focar-se na qualidade do serviço prestado.

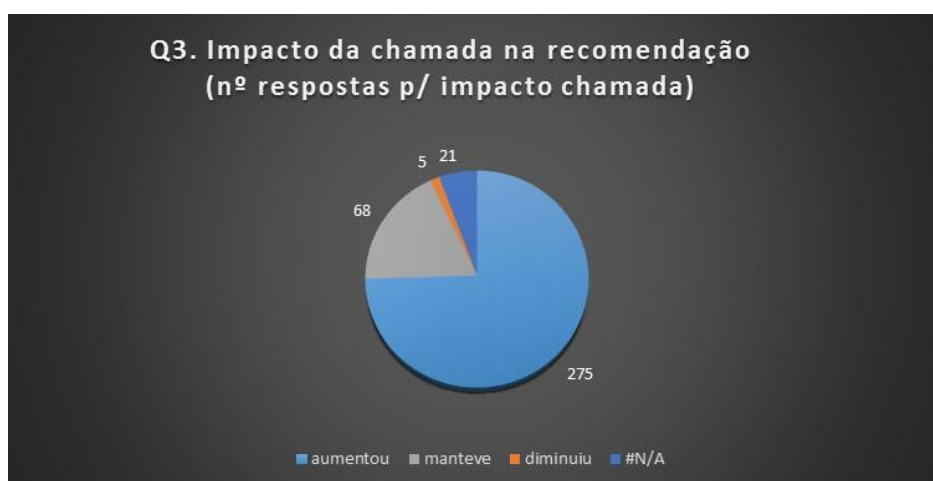


Figura 6.5 Impacto da Chamada na Recomendação

O objectivo da questão 3 passa por medir o impacto da chamada que antecedeu o questionário na graduação da recomendação indicada.

O cliente é convidado a indicar se aquele contacto com o serviço aumentou, diminuiu ou manteve a sua receptividade a aceder a divulgar este canal de atendimento.

O alcance e racional desta questão, acaba por se traduzir também numa forma de controlo de qualidade, no sentido que importa perceber se os contactos estão a garantir a fidelização do cliente e ir de encontro ao seu grau de satisfação, ou apenas existe uma notoriedade já conquistada e reconhecida que é suficiente para o manter fidelizado.

A análise à Figura 6.5 permite atestar que a grande maioria dos inquiridos que responderam à questão afirmam uma experiência positiva e que dá ideia de até ter superado as expectativas (sensivelmente 79%). Este facto é sem dúvida um ponto positivo, provavelmente o maior sinal da sustentabilidade do formato do serviço.

A amostra representada na análise gráfica ilustra a tendência inerente à percepção dos clientes perante o serviço de atendimento à distância prestado pelos gestores e no que diz respeito às respostas dos questionários, existe evidência estatística para afirmar que se verificam diferenças significativas entre as expectativas e as percepções, isto é, a percepção alterou-se positivamente. Por outro lado, também se pode afirmar que existe uma correlação fortemente positiva entre o nível de satisfação e a probabilidade de recomendar a CGD.

A investigação realizada centrou-se no estudo de satisfação relativamente ao modelo de acompanhamento e atendimento à distância, e à qualidade do serviço prestado.

Torna-se pertinente neste estudo, e verifica-se ao longo do inquérito realizado, que as respostas testam as hipóteses confirmadas na revisão da literatura.

Da interpretação dos resultados retiraram-se as ilações explanadas em seguida:

- Podemos concluir que a maioria dos clientes recomendaria a CGD a terceiros;
- As respostas demonstram, indubitavelmente a concordância com a revisão da literatura, tal como defendido por Nguyen & LeBlanc, (1998) em que afirmam que lealdade do cliente é entendida como uma variável consequente da satisfação global e pode também ser aferida com base em dois indicadores: na probabilidade de recomendar o atendimento e no impacto da recomendação a terceiros;
- Confirma-se assim a teoria de Ricard & Perrien (1999) em que as relações entre banco e cliente e vice-versa, tem uma relação directa com a satisfação do cliente e com a propensão destes em recomendar o banco;
- Ficou provado, o que defende Athanassopoulos (2000), a satisfação do cliente é determinada pela qualidade do serviço prestado pelo gestor de cliente.

Em face dos recursos necessários e dos desafios, acredita-se que o sucesso do atendimento à distância dependerá de factores diferenciados, como sejam o contexto da expansão digital, a consequente alteração do perfil de cliente, a continuidade do investimento em

alterações estratégicas na entidade bancária e a constante monitorização da qualidade como garantia da fidelização.

7. Conclusões

7.1 Conclusão

Foi objectivo desta tese de Mestrado avaliar a importância dada pelos clientes no acompanhamento e atendimento à distância na CGD, sendo que para o efeito, analisou-se as respostas a um questionário de satisfação.

Este questionário visou aferir as motivações associadas à opção por este canal de atendimento, as razões e possibilidade de o recomendarem e a importância da experiência obtida como vector dessa recomendação.

Mediante uma pesquisa bibliográfica foi possível concluir que a maioria dos autores considera que o gestor de cliente goza de um papel fundamental no incremento da satisfação, lealdade e fidelização na relação cliente-banco.

Considerando a amostra analisada (369 clientes), pode apurar-se que a maioria dos inquiridos assume-se como promotores (avaliação > 9, numa escala de 0 a 10), manifestando uma elevada probabilidade de recomendação da CGD.

Em resumo, 64% dos clientes manifestou interesse em recomendar a CGD a terceiros, desses clientes a maioria determina que a razão para essa recomendação foi essencialmente o atendimento prestado e a resolução de questões. Da totalidade da amostra, 79% dos inquiridos declara que o impacto do atendimento aumentou a probabilidade de recomendar a CGD.

Os resultados do inquérito comprovam a importância do acompanhamento e atendimento à distância, e podemos afirmar que os resultados obtidos no presente estudo vão ao encontro da revisão da literatura.

Ficou evidente que a avaliação da qualidade de serviço e da satisfação dos clientes é uma prioridade estratégica da Caixa e um dos principais focos para reforço das suas propostas de valor.

No final deste trabalho, sobressaiu a mensagem de que, num mundo cada vez mais digital, a Caixa está trabalhar para estar onde os clientes estão e ir ao encontro das suas exigências e necessidades. E, hoje, isso significa conhecer e estar apta a acompanhar os clientes que

valorizam cada vez mais a conveniência, a rapidez e a simplicidade, sem esquecer a importância de contar com um serviço inclusivo e acessível a todos os cidadãos (também ele, simples, conveniente e relevante).

Em conclusão, ficou evidente que é essencial continuar a investir na oferta digital no segmento bancário, uma vez que esta se tornou num elemento essencial ao sucesso das organizações, na medida em que permite acompanhar as alterações em curso na sociedade e na economia. A banca encontra-se assim num processo de mudança de paradigma, de um modelo de negócio baseado no relacionamento comercial cara-a-cara, para uma relação mais tecnológica e baseada na mobilidade.

7.2 Limitações do Estudo e Recomendação para Estudos Futuros

Este trabalho apresenta limitações que são desafios para investigações futuras.

Primeiro importa mencionar que a principal limitação é a dimensão da amostra recolhida, face ao total dos clientes encarteirados no modelo de atendimento à distância. A amostra é relativamente pequena e restringida aos clientes da Caixa Geral de Depósitos e por isso dificulta e condiciona a extrapolação dos resultados obtidos para um universo maior.

Em investigações futuras, será interessante efectuar um contacto de acompanhamento, após resposta ao questionário para avaliar o motivo que levou determinado cliente a responder de certa forma às questões, ou seja, um inquérito de satisfação com o propósito de avaliar e melhorar a *performance* do serviço. Proponho que os contactos de acompanhamento tenham respostas consistentes, rigorosas e atempadas, identificando oportunidades de melhoria conducentes à eficácia dos processos e à qualidade do serviço prestado. Sendo assim possível preservar a imagem de idoneidade e profissionalismo da CGD, perante dos clientes.

Por outro lado, seria também interessante medir a qualidade através dos mesmos critérios e relativamente a outras entidades bancárias, por forma a conseguir efectuar análises comparativas.

Atendendo às limitações verificadas, sugere-se que as mesmas sejam tidas em consideração para estudos futuros.

8. Bibliografia

- Achrol, R. S. & Kotler, P. (1999). Marketing in The Network Economy. *Journal of Marketing*;
- Adolpho, Conrado. (2012). Os 8 P's do Marketing Digital. Texto Editores;
- Agarwal, P. & Shukla, V. K. (2013). E-Marketing Excellence: Planning and Optimizing Digital Marketing. *International Journal of Marketing and Technology*;
- Ahmad, Ala`Eddin Mohd Khalaf, Al-Zu'bi, Hasan Ali. (2011). E-banking Functionality and Outcomes of Customer Satisfaction: An Empirical Investigation, *International Journal of Marketing Studies*;
- Almeida, Paulo Pereira. (2001). Banca e Bancários em Portugal. Diagnóstico e Mudança nas Relações de Trabalho. Oeiras: Celta Editora;
- Alves, Carlos e Tavares, Carlos. (2017). A Banca e a Economia Portuguesa. Nomics;
- Alves, Carlos Teixeira. (2005). Satisfação do Consumidor. Lisboa: Escolar Editora;
- Antronopoulos, A. (2015). Mastering Bitcoin: Unlocking Digital Cryptocurrencies. (M. Yarbrough, Ed.) O'Reilly Media Inc;
- Antunes, José. (1994). Marketing Financeiro. Lisboa: Texto Editores;
- Arner, D. W., Barberis J., Buckley R. P. (2015). The Evolution of Fintech: A New Post-Crisis Paradigm. University of Hong Kong Faculty of Law;
- Ball, A. D., Coelho, P. D., & Vilares, M. J. (2006). Service Personalization and Loyalty. *Journal of Services Marketing*;
- Beccalli, E. (2007). Does IT Investment Improve Bank Performance? Evidence From Europe. *Journal of Banking & Finance*;
- Berry, L. (1995). Relationship Marketing of Services: Growing Interest Emerging Perspectives. *Journal of Academy of Marketing Science*;
- Breitenbach, Craig S; Van Doren, Doris C. (1998). Value-Added Marketing in the Digital Domain: Enhancing the Utility of the Internet. *The Journal of Consumer Marketing*;
- Brito, C. e Lencastre, P. (2000). Os Horizontes do Marketing, Editorial Verbo;

- Caiado, A. Caiado. (1998). *Gestão Bancária – Conceitos e aplicações*. Lisboa: Editora Internacional;
- Caiado, A. Caiado, J. (2008). *Gestão de Instituições Financeiras*. 2.º ed. Lisboa: Edições Sílabo;
- Canon, T., Wong, S. K. & Lui, K. P. (2012). The Influences of Service Personalization, Customer Satisfaction and Switching Costs on E-Loyalty. *International Journal of Economics and Finance*;
- Cavaleiro, Diogo. (2017). *Caixa Negra*. Oficina do Livro;
- Chaudhry, Aslam. (2004). *CRM: Making it Simple for the Banking Industry*. SAS Institute Inc.;
- Cohen, Jared e Schmidt, Eric. (2013). *A Nova Era Digital*. Dom Quixote;
- Colgate, Mark R, e Danaher, Peter J. (2000). Implementing a Customer Relationship Strategy: The Asymmetric Impact of Poor Versus Excellent Execution. *Academy of Marketing Science Journal*;
- Cordeiro, A.M. e Oliveira, A.P e Duarte, D.P., (2017). *FinTech, Desafios da Tecnologia Financeira*. Coimbra: Almedina;
- Daniel, E. (1999). Provision of Electronic Banking in the UK and the Republic of Ireland”. *International Journal of Bank Marketing*;
- David, P. & Foray, D. (2003). *Economic Fundamentals of the Knowledge Society*. Sage Journals, Policy Futures in Education;
- Dionísio, P., Faria, H., Rodrigues, J., Canhoto, R. e Nunes, R. (2009). *B-Mercator*. Lisboa: Publicações Dom Quixote;
- Drucker, Peter. (2000). *Desafios da Gestão para o Século XXI*, Livraria Civilização Editora;
- Ehigie, Benjamin. (2006). Correlates of Customer Loyalty to Their Bank: A Case Study in Nigeria. *International Journal of Bank Marketing*;
- Eriksson, Kent. (2005). Customer Acceptance of Internet Banking in Estonia. *International Journal of Bank Marketing*;
- Ferreira, António Pedro de Azevedo. (2005). *A Relação Negocial Bancária*. Quid Juris;

Freire, Adriano. (2008). *Estratégia – Sucesso em Portugal*. Editorial Verbo;

Gerson, Richard. (1998). *Medir a Qualidade e a Satisfação do Cliente*. Monitor – Projectos e Edições;

Gill, Amarjit. (2006). *Factors That Affect The Trust of Business Clients in Their Banks*. International Journal of Bank Marketing;

Gordon, Ian. (1998). *New Strategies, Techniques and Technologies to Win the Customers You Want and Keep Them Forever*, John Wiley & Sons Canada;

Gronroos, Christian. (1996). *Relationship Marketing: Strategic and Tactical Implications*. Management Decision;

Hill, Manuela Magalhães e Hill, Andrew (2008). *Investigação por Questionário*. Edições Sílabo;

Jayawardhena, C. & Foley, P. (2000). *Changes in The Banking Sector: The Case of Internet Banking in the UK*. Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy;

Kotler, P. P., Bowen, J., & Makens, J. (1999). *Marketing for Hospitality and Tourism*. 2nd edition. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc;

Kotler, P., Jaya, K., & Setiwan, I. (2011). *Marketing 3.0*. Lisboa: Actual Editora.

Krugman, P. (2014). *Macroeconomia (3ª Edição ed.)*. (Elsevier, Ed.) Campus;

Kumar, V., Reinartz, J. (2006). *Customer Relationships Management: A Databased Approach*. 1.ed. New York: John Wiley & Sons Inc;

Lassar, W. M., Manolis, C. & Lassar, S. S. (2005). *The Relationship Between Consumer Innovativeness, Personal Characteristics, and Online Banking*. The International Journal of Bank Marketing;

Lee, S., Hwang, J. & Hyun, M. (2010). *Mobile Service as a Marketing Tool to Enhance Restaurant Revenue: An Exploratory Study*. Journal of Hospitality Marketing & Management;

Lendrevie J., Lévy J., Dionisio P. e Rodrigues V. (2015). *Mercador da Língua Portuguesa: Teoria e Prática de Marketing*. Lisboa: Dom Quixote;

Leverin, Andreas; Liljander, Veronica. (2006). Does relationship Marketing Improve Customer Relationship Satisfaction and Loyalty? *The International Journal of Bank Marketing*;

Lewis B.R. (1994). *Managing Services Quality. Managing Quality*, Dale B. G., Prentice Hall;

Lindgreen, Adam; Antiocho, Michael. (2005). *Customer Relationship Management: The Case of a European Bank. Marketing Intelligence & Planning*;

Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. (2009). *Mercator XXI*

Luo, X.; Lin, H.; Zhang, J. & Shim, J. P. (2010). Examining Multi-Dimensional Trust and Multifaceted Risk in Initial Acceptance of Emerging Technologies: An empirical Study of Mobile Banking Services. *Journal Elsevier: Decision Support Systems*;

Martins, Eduardo. (2006). *Marketing Relacional na Banca. Grupo Editorial Vida Económica*;

Mattila, M. (2003). Factors affecting the adoption of Mobile Banking services. *Journal*;

Mols, Niels Peter. (2001). *Organizing For the Effective Introduction of New Distribution Channels in Retail Banking. European Journal of Marketing*;

Mols, K. (1998). *The Behavior Consequences of PC Banking. International Journal of Bank Marketing*;

Moreira, Fernando. (2018). *Transformação Digital – Oportunidades e Ameaças para uma Competitividade mais Inteligente. Sílabas & Desafios*;

Mort, Gillian Sullivan & Drennan, Judy. (2002). *Mobile Digital Technology: Emerging Issues for Marketing. Journal of Database Marketing*;

Mukherjee, Avinandan & Nath, Prithwiraj. (2003). *A Model of Trust in Online Relationship Banking. International Journal of Bank Marketing*;

Oliveira, Susana. (2002). *Outsourcing no Sector Bancário. Vida Económica*;

Oliver R.L., Rust, R.T. (1994) *Services Quality New Directions en Theory and Practice*, SAGE Publications;

Oliver, R. L. (1993). *Cognitive, Affective, and Attribute Bases of the Satisfaction Response. Journal of Consumer Research*;

Oliver, R.L. (1997). Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer. New York. The McGraw - Hill Companies, Inc;

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Malhotra, A. (2005). E-S-QUAL, A Multiple-Item Scale for Assessing Electronic Service Quality. Journal of Service Research;

Parasuraman A Zeithaml V.A., Berry L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications For Future research. Journal of Marketing;

Parvatiyar, A. (2000). Handbook of Relationship Marketing, Jagdish Sheth e Atul Parvatiyar Editors, Sage Publications, California;

Peppard, Joe. (2000). Customer Relationship Management (CRM) in Financial Services. European Management Journal;

Porter, M. E. (2001). Strategic planning - Strategy and the internet. Harvard Business School;

Pousttchi, K. & Schurig, M. (2004). Assessment of Today's Mobile Banking Applications From the View of Customer Requirements System Sciences. University of Augsburg;

Radjou, N. e Prabhu, J. (2015). Frugal Innovation: How to do with less, London: Profile Books Ltd;

Ram, S. & Sheth, J. N. (1989). Consumer Resistance to Innovations: The Marketing Problem and its Solutions. Journal of Consumer Marketing;

Ravald, Annika, e Gronroos, Christian. (1996). The value concept and relationship marketing. European Journal of Marketing;

Reichheld, F e Scheffer, P. (2000). E-Loyalty: Your Secret Weapon on the Web, Harvard Business Review;

Reichold, Annette; Kolbe, Lutz; Brenner, Walter. (2004). Performance Measurement of CRM in Financial Services, Institute of Information Management, University of St. Gallen, Switzerland;

Rifkin, J. (2016). A Sociedade do Custo Marginal Zero. Lisboa: Bertrand Editora;

Rogers, David (2017). Transformação Digital: Repensando o Seu Negócio para a Era Digital. Autentica Business;

Roig J., Garcia J., Tena M., Monzonis J. (2006). Customer Perceived Value in Banking Services. Int. J. Bank Mark;

Rolo, Orlando. (2008). História da Inovação no Sector Bancário. Edix – Edições Técnicas e Literárias;

Rosa, Fernando. (2002). Canais de Atendimento Electrónico e Satisfação, Retenção e Rentabilidade de Clientes em Bancos. Universidade de São Paulo, São Paulo (Brasil);

Ryu, K., Lee, H. & Kim, W. (2012). The Influence of the Quality of the Physical Environment, Food, and Service on Restaurant Image, Customer Perceived Value, Customer Satisfaction, and Behavioral Intentions. International Journal of Contemporary Hospitality;

Saias, Luís. (2007). Marketing de Serviços. Lisboa. Universidade Católica Editora;

Samelson, Nordhaus. (2012). Economia. New York: Mc Graw Hill;

Santos, F. (2006). A reestruturação da Banca no Contexto Europeu. Cadernos de Economia;

Sathye, M. (1999). Adoption of Internet Banking by Australian Consumers: An Empirical Investigation. International Journal of Bank Marketing;

Sheth, J.; Parvatiyar, A. (2000). The Evolution of Relationship Marketing;

Silva, M. (2006). Impacto do Uso do Internet Banking nas Relações Banca de Retalho de Clientes Particulares, Tese de Mestrado em Ciências Empresariais e Marketing, Faculdade de Economia, Universidade do Porto;

Sin, Leo Y M, Tse, Alan C B, Yau, Oliver H M, Lee, Jenny S Y, e Chow, Raymond. (2002). The Effect of Relationship Marketing Orientation on Business Performance in a Service Oriented Economy. The Journal of Services Marketing;

Suleman, Fátima. (2007). O Valor das Competências – Um Estudo Aplicado ao Sector Bancário. Lisboa: Livros Horizonte;

Suoranta, M. (2003). Adoption of Mobile Banking in Finland. Academic Dissertation. University of Jyväskylä;

Tapscott, Don. (1996). The Digital Economy. New York: McGraw-Hill;

Tapscott, Don; Lowy, Alex; Ticoll, David. (1998). Blueprint to the Digital Economy: Creating Wealth in the Era of E-Business. New York: McGraw-Hill;

Vilelas, José. (2009). Investigação – O Processo de Construção do Conhecimento. Lisboa: Edições Sílabo;

Walsh, S., Gilmore, A., Carson, D. (2004). Managing and Implementing Simultaneous Transaction and Relationship Marketing. *Journal of Bank Marketing*;

Westbrook, R., Newman, J e Taylor, J. (1978). Satisfaction in the Purchase Decision Process; *Journal of Bank Marketing*;

Zeithaml, V. A. (2002). Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Bank Marketing*;

Zineldin, Mosad. (1996). Bank-Company Interactions and Relationships: Some Empirical Evidence. *The International Journal of Bank Marketing*;

Zineldin, Mosad. (2005). Quality and Customer Relationship Management (CRM) as Competitive Strategy in the Swedish Banking Industry. *The TQM Magazine*;

Intranet CGD

9. Apêndices

DATA	HORA	NºCLIENTE	NPS	CAUSA	IMPACTO	RSP 1ºQ	RSP 2ºQ	RSP 3ºQ
02/10/2017	16:19:22	NºCLIENTE	8	3	1	passivos (7 e 8)	resolução de questões	Aumentou
02/10/2017	15:39:35	NºCLIENTE	8	1	1	passivos (7 e 8)	atendimento	Aumentou
02/10/2017	15:26:59	NºCLIENTE	10	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	Aumentou
02/10/2017	15:19:44	NºCLIENTE	9	4		promotores (9 e 10)	outros	#N/D
02/10/2017	15:06:07	NºCLIENTE	9	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	Aumentou
02/10/2017	14:52:43	NºCLIENTE	10	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	Aumentou
02/10/2017	12:40:45	NºCLIENTE	10	3	1	promotores (9 e 10)	resolução de questões	Aumentou
02/10/2017	11:16:58	NºCLIENTE	9	3	1	promotores (9 e 10)	resolução de questões	Aumentou
03/10/2017	18:52:48	NºCLIENTE	10	3	1	promotores (9 e 10)	resolução de questões	Aumentou
03/10/2017	16:56:22	NºCLIENTE	9	1	2	promotores (9 e 10)	atendimento	Manteve
03/10/2017	16:48:21	NºCLIENTE	9	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	Aumentou
03/10/2017	16:43:30	NºCLIENTE	9	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	Aumentou
03/10/2017	16:25:01	NºCLIENTE	9	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	Aumentou
03/10/2017	16:21:03	NºCLIENTE	10	1	2	promotores (9 e 10)	atendimento	Manteve
03/10/2017	16:03:56	NºCLIENTE			2	#N/A	#N/D	Manteve
03/10/2017	15:26:07	NºCLIENTE	9	3	1	promotores (9 e 10)	resolução de questões	Aumentou
03/10/2017	14:58:00	NºCLIENTE	8	4	1	passivos (7 e 8)	outros	Aumentou
03/10/2017	14:22:42	NºCLIENTE	10	3	1	promotores (9 e 10)	resolução de questões	Aumentou
03/10/2017	14:20:17	NºCLIENTE	8	1	2	passivos (7 e 8)	atendimento	Manteve
03/10/2017	13:26:44	NºCLIENTE	10	3	1	promotores (9 e 10)	resolução de questões	Aumentou
03/10/2017	12:53:01	NºCLIENTE	10	1	2	promotores (9 e 10)	atendimento	Manteve
03/10/2017	12:52:34	NºCLIENTE	10	3	1	promotores (9 e 10)	resolução de questões	Aumentou
03/10/2017	12:11:40	NºCLIENTE	10	1	2	promotores (9 e 10)	atendimento	Manteve
03/10/2017	11:53:05	NºCLIENTE	10	3		promotores (9 e 10)	resolução de questões	#N/D
03/10/2017	11:41:05	NºCLIENTE	9	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	Aumentou
03/10/2017	11:20:47	NºCLIENTE	5	4	2	detratores (0 a 6)	outros	Manteve
03/10/2017	11:18:17	NºCLIENTE	10	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	Aumentou
03/10/2017	10:48:21	NºCLIENTE	10	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	Aumentou
03/10/2017	9:40:54	NºCLIENTE	8	3	2	passivos (7 e 8)	resolução de questões	Manteve
03/10/2017	9:14:12	NºCLIENTE	10	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	Aumentou
04/10/2017	18:16:02	NºCLIENTE	9	3	1	promotores (9 e 10)	resolução de questões	Aumentou
04/10/2017	17:45:40	NºCLIENTE	8	2	2	passivos (7 e 8)	produtos disponibilizados	Manteve
04/10/2017	15:35:20	NºCLIENTE	10			promotores (9 e 10)	#N/D	#N/D
04/10/2017	14:04:48	NºCLIENTE	8	4	1	passivos (7 e 8)	outros	Aumentou
04/10/2017	13:30:41	NºCLIENTE	10	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	Aumentou
04/10/2017	13:19:02	NºCLIENTE	10	3	2	promotores (9 e 10)	resolução de questões	Manteve
04/10/2017	12:52:29	NºCLIENTE	9	3	1	promotores (9 e 10)	resolução de questões	Aumentou
04/10/2017	12:35:20	NºCLIENTE	8	2	1	passivos (7 e 8)	produtos disponibilizados	Aumentou
04/10/2017	12:07:42	NºCLIENTE	8	3	1	passivos (7 e 8)	resolução de questões	Aumentou
04/10/2017	12:02:30	NºCLIENTE	10	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	Aumentou
04/10/2017	11:50:28	NºCLIENTE	9	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	Aumentou
04/10/2017	11:48:05	NºCLIENTE	10	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	Aumentou
04/10/2017	11:35:30	NºCLIENTE	9	3	1	promotores (9 e 10)	resolução de questões	Aumentou
04/10/2017	10:31:36	NºCLIENTE	9	4	1	promotores (9 e 10)	outros	Aumentou
04/10/2017	9:18:10	NºCLIENTE	9			promotores (9 e 10)	#N/D	#N/D
06/10/2017	17:26:15	NºCLIENTE	1	3		detratores (0 a 6)	resolução de questões	#N/D
06/10/2017	16:18:03	NºCLIENTE	10	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	Aumentou
06/10/2017	11:20:32	NºCLIENTE	9	1	2	promotores (9 e 10)	atendimento	Manteve
09/10/2017	16:37:47	NºCLIENTE	9	4	1	promotores (9 e 10)	outros	Aumentou
09/10/2017	15:51:51	NºCLIENTE	8	1	1	passivos (7 e 8)	atendimento	Aumentou
09/10/2017	14:22:14	NºCLIENTE	8	3	1	passivos (7 e 8)	resolução de questões	Aumentou
09/10/2017	13:57:46	NºCLIENTE	9	3	2	promotores (9 e 10)	resolução de questões	Manteve
09/10/2017	12:37:38	NºCLIENTE	9	3	2	promotores (9 e 10)	resolução de questões	Manteve
09/10/2017	11:49:11	NºCLIENTE	9	3	1	promotores (9 e 10)	resolução de questões	Aumentou
10/10/2017	16:59:39	NºCLIENTE	8	2	2	passivos (7 e 8)	produtos disponibilizados	Manteve
10/10/2017	16:00:58	NºCLIENTE	10	3	1	promotores (9 e 10)	resolução de questões	Aumentou
10/10/2017	15:16:14	NºCLIENTE	9	2	1	promotores (9 e 10)	produtos disponibilizados	Aumentou
10/10/2017	15:06:55	NºCLIENTE	10	3	2	promotores (9 e 10)	resolução de questões	Manteve
10/10/2017	14:35:45	NºCLIENTE	9	3		promotores (9 e 10)	resolução de questões	#N/D
10/10/2017	13:57:43	NºCLIENTE	9	3	1	promotores (9 e 10)	resolução de questões	Aumentou
10/10/2017	13:28:05	NºCLIENTE	8	1	1	passivos (7 e 8)	atendimento	Aumentou
10/10/2017	13:27:59	NºCLIENTE	7	4	2	passivos (7 e 8)	outros	Manteve
10/10/2017	12:33:53	NºCLIENTE	5	4	2	detratores (0 a 6)	outros	Manteve
10/10/2017	11:51:05	NºCLIENTE	1	2	2	detratores (0 a 6)	produtos disponibilizados	Manteve
10/10/2017	11:42:20	NºCLIENTE	9	3	1	promotores (9 e 10)	resolução de questões	Aumentou
10/10/2017	11:25:37	NºCLIENTE	8	1	1	passivos (7 e 8)	atendimento	Aumentou

11/10/2017	16:43:54	NºCLIENTE	10			promotores (9 e 10)	#N/D	#N/D
11/10/2017	15:09:48	NºCLIENTE	10	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	aumentou
11/10/2017	14:56:25	NºCLIENTE	8	1	1	passivos (7 e 8)	atendimento	aumentou
11/10/2017	14:20:22	NºCLIENTE	10	1	2	promotores (9 e 10)	atendimento	manteve
11/10/2017	13:06:17	NºCLIENTE	9	3	1	promotores (9 e 10)	resolução de questões	aumentou
11/10/2017	12:46:54	NºCLIENTE	7	3	2	passivos (7 e 8)	resolução de questões	manteve
11/10/2017	11:57:43	NºCLIENTE	8	3	1	passivos (7 e 8)	resolução de questões	aumentou
11/10/2017	11:44:00	NºCLIENTE	10	3	1	promotores (9 e 10)	resolução de questões	aumentou
11/10/2017	10:23:51	NºCLIENTE	8	4	1	passivos (7 e 8)	outros	aumentou
11/10/2017	9:16:00	NºCLIENTE	8	3	2	passivos (7 e 8)	resolução de questões	manteve
12/10/2017	18:57:25	NºCLIENTE	9	3	1	promotores (9 e 10)	resolução de questões	aumentou
12/10/2017	18:19:07	NºCLIENTE	8	3	1	passivos (7 e 8)	resolução de questões	aumentou
12/10/2017	18:13:34	NºCLIENTE	8	1	2	passivos (7 e 8)	atendimento	manteve
12/10/2017	17:48:16	NºCLIENTE	8	1	2	passivos (7 e 8)	atendimento	manteve
12/10/2017	16:23:38	NºCLIENTE	9	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	aumentou
12/10/2017	16:18:24	NºCLIENTE	10	4	1	promotores (9 e 10)	outros	aumentou
12/10/2017	16:02:28	NºCLIENTE	8	4	1	passivos (7 e 8)	outros	aumentou
12/10/2017	15:48:19	NºCLIENTE	8	1	1	passivos (7 e 8)	atendimento	aumentou
12/10/2017	15:44:09	NºCLIENTE	5	4	2	detratores (0 a 6)	outros	manteve
12/10/2017	15:37:57	NºCLIENTE	8	2	1	passivos (7 e 8)	produtos disponibilizados	aumentou
12/10/2017	15:19:50	NºCLIENTE	8	4	1	passivos (7 e 8)	outros	aumentou
12/10/2017	14:11:04	NºCLIENTE	10	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	aumentou
12/10/2017	13:56:00	NºCLIENTE	7			passivos (7 e 8)	#N/D	#N/D
12/10/2017	13:21:28	NºCLIENTE	5	4	2	detratores (0 a 6)	outros	manteve
12/10/2017	13:06:29	NºCLIENTE	8	3	2	passivos (7 e 8)	resolução de questões	manteve
12/10/2017	12:55:21	NºCLIENTE	10	2	1	promotores (9 e 10)	produtos disponibilizados	aumentou
12/10/2017	11:52:32	NºCLIENTE	1	1	1	detratores (0 a 6)	atendimento	aumentou
12/10/2017	11:46:40	NºCLIENTE	9	3	1	promotores (9 e 10)	resolução de questões	aumentou
12/10/2017	11:30:26	NºCLIENTE	8	3	2	passivos (7 e 8)	resolução de questões	manteve
12/10/2017	11:30:19	NºCLIENTE	9			promotores (9 e 10)	#N/D	#N/D
12/10/2017	11:28:17	NºCLIENTE	8	1	1	passivos (7 e 8)	atendimento	aumentou
12/10/2017	11:24:27	NºCLIENTE	9	3	1	promotores (9 e 10)	resolução de questões	aumentou
12/10/2017	11:07:52	NºCLIENTE	5	4	3	detratores (0 a 6)	outros	diminuiu
12/10/2017	10:52:18	NºCLIENTE	9	3	1	promotores (9 e 10)	resolução de questões	aumentou
12/10/2017	10:51:35	NºCLIENTE	10	3	3	promotores (9 e 10)	resolução de questões	diminuiu
12/10/2017	10:34:35	NºCLIENTE	10	3	1	promotores (9 e 10)	resolução de questões	aumentou
12/10/2017	10:10:49	NºCLIENTE	8	4	1	passivos (7 e 8)	outros	aumentou
13/10/2017	18:50:55	NºCLIENTE	10	1	2	promotores (9 e 10)	atendimento	manteve
13/10/2017	17:37:27	NºCLIENTE	8			passivos (7 e 8)	#N/D	#N/D
13/10/2017	17:15:20	NºCLIENTE	8	3	2	passivos (7 e 8)	resolução de questões	manteve
13/10/2017	15:52:16	NºCLIENTE	10	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	aumentou
13/10/2017	15:18:33	NºCLIENTE	8	1	1	passivos (7 e 8)	atendimento	aumentou
13/10/2017	15:04:35	NºCLIENTE	9	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	aumentou
13/10/2017	13:51:40	NºCLIENTE	10	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	aumentou
13/10/2017	13:18:39	NºCLIENTE	10	3	1	promotores (9 e 10)	resolução de questões	aumentou
13/10/2017	12:59:48	NºCLIENTE	6	4	1	detratores (0 a 6)	outros	aumentou
13/10/2017	12:39:30	NºCLIENTE	9	1	2	promotores (9 e 10)	atendimento	manteve
13/10/2017	12:38:37	NºCLIENTE	10	4	1	promotores (9 e 10)	outros	aumentou
13/10/2017	12:16:36	NºCLIENTE	8			passivos (7 e 8)	#N/D	#N/D
13/10/2017	11:40:19	NºCLIENTE	9	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	aumentou
13/10/2017	11:31:03	NºCLIENTE	10	3	1	promotores (9 e 10)	resolução de questões	aumentou
13/10/2017	11:07:00	NºCLIENTE	10	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	aumentou
13/10/2017	10:41:35	NºCLIENTE	6	2	2	detratores (0 a 6)	produtos disponibilizados	manteve
13/10/2017	10:28:36	NºCLIENTE	1	1	1	detratores (0 a 6)	atendimento	aumentou
13/10/2017	9:13:34	NºCLIENTE	7	1	1	passivos (7 e 8)	atendimento	aumentou
16/10/2017	15:14:58	NºCLIENTE	7	1	1	passivos (7 e 8)	atendimento	aumentou
16/10/2017	14:35:51	NºCLIENTE	8	3	1	passivos (7 e 8)	resolução de questões	aumentou
16/10/2017	14:17:03	NºCLIENTE	10	1	2	promotores (9 e 10)	atendimento	manteve
16/10/2017	14:09:28	NºCLIENTE	10	2	1	promotores (9 e 10)	produtos disponibilizados	aumentou
16/10/2017	14:01:54	NºCLIENTE	10	3	1	promotores (9 e 10)	resolução de questões	aumentou
16/10/2017	12:04:51	NºCLIENTE	10	2	1	promotores (9 e 10)	produtos disponibilizados	aumentou
16/10/2017	11:47:50	NºCLIENTE	10	3	1	promotores (9 e 10)	resolução de questões	aumentou
16/10/2017	11:10:41	NºCLIENTE	10	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	aumentou
16/10/2017	11:09:42	NºCLIENTE	9	1	2	promotores (9 e 10)	atendimento	manteve
16/10/2017	10:30:02	NºCLIENTE	9	2	1	promotores (9 e 10)	produtos disponibilizados	aumentou
16/10/2017	10:27:20	NºCLIENTE	7	1	2	passivos (7 e 8)	atendimento	manteve
16/10/2017	10:11:35	NºCLIENTE	9	3	1	promotores (9 e 10)	resolução de questões	aumentou
16/10/2017	9:56:58	NºCLIENTE	9	3	1	promotores (9 e 10)	resolução de questões	aumentou
16/10/2017	9:10:55	NºCLIENTE	10	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	aumentou
16/10/2017	15:14:58	NºCLIENTE	7	1	1	passivos (7 e 8)	atendimento	aumentou
16/10/2017	14:35:51	NºCLIENTE	8	3	1	passivos (7 e 8)	resolução de questões	aumentou

16/10/2017	14:17:03	NºCLIENTE	10	1	2	promotores (9 e 10)	atendimento	Manteve
16/10/2017	14:09:28	NºCLIENTE	10	2	1	promotores (9 e 10)	produtos disponibilizados	Aumentou
16/10/2017	14:01:54	NºCLIENTE	10	3	1	promotores (9 e 10)	resolução de questões	Aumentou
16/10/2017	12:04:51	NºCLIENTE	10	2	1	promotores (9 e 10)	produtos disponibilizados	Aumentou
16/10/2017	11:47:50	NºCLIENTE	10	3	1	promotores (9 e 10)	resolução de questões	Aumentou
16/10/2017	11:10:41	NºCLIENTE	10	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	Aumentou
16/10/2017	11:09:42	NºCLIENTE	9	1	2	promotores (9 e 10)	atendimento	Manteve
16/10/2017	10:30:02	NºCLIENTE	9	2	1	promotores (9 e 10)	produtos disponibilizados	Aumentou
16/10/2017	10:27:20	NºCLIENTE	7	1	2	passivos (7 e 8)	atendimento	Manteve
16/10/2017	10:11:35	NºCLIENTE	9	3	1	promotores (9 e 10)	resolução de questões	Aumentou
16/10/2017	9:56:58	NºCLIENTE	9	3	1	promotores (9 e 10)	resolução de questões	Aumentou
16/10/2017	9:10:55	NºCLIENTE	10	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	Aumentou
17/10/2017	17:01:51	NºCLIENTE	9	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	Aumentou
17/10/2017	16:52:36	NºCLIENTE	9	2	1	promotores (9 e 10)	produtos disponibilizados	Aumentou
17/10/2017	16:40:50	NºCLIENTE	10	1	2	promotores (9 e 10)	atendimento	Manteve
17/10/2017	15:56:45	NºCLIENTE	9	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	Aumentou
17/10/2017	15:16:28	NºCLIENTE	8	2	2	passivos (7 e 8)	produtos disponibilizados	Manteve
17/10/2017	15:06:15	NºCLIENTE	9	3	1	promotores (9 e 10)	resolução de questões	Aumentou
17/10/2017	14:40:11	NºCLIENTE	5			detratores (0 a 6)	#N/D	#N/D
17/10/2017	13:49:44	NºCLIENTE	9	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	Aumentou
17/10/2017	11:45:53	NºCLIENTE	9	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	Aumentou
17/10/2017	11:32:23	NºCLIENTE	8	2	1	passivos (7 e 8)	produtos disponibilizados	umentou
17/10/2017	11:15:16	NºCLIENTE	9	3	2	promotores (9 e 10)	resolução de questões	manteve
17/10/2017	11:07:07	NºCLIENTE	9	3	1	promotores (9 e 10)	resolução de questões	umentou
17/10/2017	10:52:19	NºCLIENTE	7	4	2	passivos (7 e 8)	outros	manteve
17/10/2017	10:39:46	NºCLIENTE	10	3	1	promotores (9 e 10)	resolução de questões	umentou
17/10/2017	10:26:15	NºCLIENTE	10	4	1	promotores (9 e 10)	outros	umentou
17/10/2017	9:14:22	NºCLIENTE	9	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	umentou
18/10/2017	17:22:20	NºCLIENTE	9	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	umentou
18/10/2017	17:05:33	NºCLIENTE	8	1	1	passivos (7 e 8)	atendimento	umentou
18/10/2017	16:41:13	NºCLIENTE	10	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	umentou
18/10/2017	16:37:04	NºCLIENTE	9	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	umentou
18/10/2017	15:31:18	NºCLIENTE	8	1	1	passivos (7 e 8)	atendimento	umentou
18/10/2017	14:59:12	NºCLIENTE	8	1	1	passivos (7 e 8)	atendimento	umentou
18/10/2017	14:38:32	NºCLIENTE	8	1	1	passivos (7 e 8)	atendimento	umentou
18/10/2017	14:20:49	NºCLIENTE	6	1	1	detratores (0 a 6)	atendimento	umentou
18/10/2017	14:12:52	NºCLIENTE	8	2	1	passivos (7 e 8)	produtos disponibilizados	umentou
18/10/2017	12:51:00	NºCLIENTE	10	3	1	promotores (9 e 10)	resolução de questões	umentou
18/10/2017	12:17:46	NºCLIENTE	9	3	1	promotores (9 e 10)	resolução de questões	umentou
18/10/2017	11:49:37	NºCLIENTE	10	3	1	promotores (9 e 10)	resolução de questões	umentou
18/10/2017	11:40:23	NºCLIENTE	10	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	umentou
18/10/2017	10:48:59	NºCLIENTE	6	2	1	detratores (0 a 6)	produtos disponibilizados	umentou
19/10/2017	17:11:39	NºCLIENTE	10	3	1	promotores (9 e 10)	resolução de questões	umentou
19/10/2017	17:00:53	NºCLIENTE	10	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	umentou
19/10/2017	16:12:51	NºCLIENTE	9	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	umentou
19/10/2017	15:24:34	NºCLIENTE	9	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	umentou
19/10/2017	15:12:05	NºCLIENTE	9	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	umentou
19/10/2017	15:10:16	NºCLIENTE	7	3	1	passivos (7 e 8)	resolução de questões	umentou
19/10/2017	15:09:56	NºCLIENTE	6	3	2	detratores (0 a 6)	resolução de questões	manteve
19/10/2017	15:04:44	NºCLIENTE	9	1	2	promotores (9 e 10)	atendimento	manteve
19/10/2017	14:53:54	NºCLIENTE	7	1	1	passivos (7 e 8)	atendimento	umentou
19/10/2017	14:38:57	NºCLIENTE	8	3	2	passivos (7 e 8)	resolução de questões	manteve
19/10/2017	13:52:24	NºCLIENTE	9	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	umentou
19/10/2017	13:32:51	NºCLIENTE	9	3	2	promotores (9 e 10)	resolução de questões	manteve
19/10/2017	13:24:51	NºCLIENTE	10	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	umentou
19/10/2017	13:14:34	NºCLIENTE	9	4	1	promotores (9 e 10)	outros	umentou
19/10/2017	12:59:35	NºCLIENTE	9	1	2	promotores (9 e 10)	atendimento	manteve
19/10/2017	12:50:57	NºCLIENTE	7	1	2	passivos (7 e 8)	atendimento	manteve
19/10/2017	12:11:13	NºCLIENTE	9	2	1	promotores (9 e 10)	produtos disponibilizados	umentou
19/10/2017	11:41:35	NºCLIENTE	8			passivos (7 e 8)	#N/D	#N/D
19/10/2017	11:09:30	NºCLIENTE	9	1	2	promotores (9 e 10)	atendimento	manteve
19/10/2017	11:02:39	NºCLIENTE	10	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	umentou
19/10/2017	10:44:28	NºCLIENTE	9	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	umentou
19/10/2017	10:44:28	NºCLIENTE	8	1	1	passivos (7 e 8)	atendimento	umentou
19/10/2017	10:05:45	NºCLIENTE	9	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	umentou
19/10/2017	9:30:34	NºCLIENTE	9	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	umentou
20/10/2017	16:03:42	NºCLIENTE	9	3	1	promotores (9 e 10)	resolução de questões	umentou
20/10/2017	15:33:49	NºCLIENTE	8	1	1	passivos (7 e 8)	atendimento	umentou
20/10/2017	15:13:47	NºCLIENTE	10	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	umentou
20/10/2017	15:13:31	NºCLIENTE	10	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	umentou
20/10/2017	14:30:41	NºCLIENTE	7	3	1	passivos (7 e 8)	resolução de questões	umentou

20/10/2017	14:21:21	NºCLIENTE	10	1	2	promotores (9 e 10)	atendimento	manteve
20/10/2017	14:16:01	NºCLIENTE	6	1	1	detratores (0 a 6)	atendimento	aumentou
20/10/2017	13:54:36	NºCLIENTE	8	4	2	passivos (7 e 8)	outros	manteve
20/10/2017	13:26:07	NºCLIENTE	10	3	1	promotores (9 e 10)	resolução de questões	aumentou
20/10/2017	13:22:59	NºCLIENTE	9	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	aumentou
20/10/2017	12:33:06	NºCLIENTE	7	2	1	passivos (7 e 8)	produtos disponibilizados	aumentou
20/10/2017	12:21:23	NºCLIENTE	9	3	1	promotores (9 e 10)	resolução de questões	aumentou
20/10/2017	11:51:14	NºCLIENTE	9	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	aumentou
20/10/2017	11:17:47	NºCLIENTE	8	1	2	passivos (7 e 8)	atendimento	manteve
20/10/2017	10:42:30	NºCLIENTE	9	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	aumentou
20/10/2017	10:18:43	NºCLIENTE	10	3	1	promotores (9 e 10)	resolução de questões	aumentou
20/10/2017	9:12:46	NºCLIENTE	8	1	1	passivos (7 e 8)	atendimento	aumentou
23/10/2017	18:39:09	NºCLIENTE	8	1	1	passivos (7 e 8)	atendimento	aumentou
23/10/2017	17:07:13	NºCLIENTE	10	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	aumentou
23/10/2017	16:52:02	NºCLIENTE	5	3	3	detratores (0 a 6)	resolução de questões	diminuiu
23/10/2017	16:49:19	NºCLIENTE	9	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	aumentou
23/10/2017	16:42:51	NºCLIENTE	0			detratores (0 a 6)	#N/D	#N/D
23/10/2017	16:42:14	NºCLIENTE	10	3	1	promotores (9 e 10)	resolução de questões	aumentou
23/10/2017	16:31:35	NºCLIENTE	8	3	1	passivos (7 e 8)	resolução de questões	aumentou
23/10/2017	16:21:42	NºCLIENTE	8	2		passivos (7 e 8)	produtos disponibilizados	#N/D
23/10/2017	16:16:24	NºCLIENTE	9	3	1	promotores (9 e 10)	resolução de questões	aumentou
23/10/2017	16:09:37	NºCLIENTE	8	1	2	passivos (7 e 8)	atendimento	manteve
23/10/2017	15:14:20	NºCLIENTE	10	3	1	promotores (9 e 10)	resolução de questões	aumentou
23/10/2017	15:10:58	NºCLIENTE	10	4	1	promotores (9 e 10)	outros	aumentou
23/10/2017	14:40:38	NºCLIENTE	6	3	2	detratores (0 a 6)	resolução de questões	manteve
23/10/2017	13:20:59	NºCLIENTE	8	3	1	passivos (7 e 8)	resolução de questões	aumentou
23/10/2017	13:19:36	NºCLIENTE	10	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	aumentou
23/10/2017	13:04:49	NºCLIENTE	10	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	aumentou
23/10/2017	12:35:44	NºCLIENTE	10	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	aumentou
23/10/2017	12:17:31	NºCLIENTE	8	3	1	passivos (7 e 8)	resolução de questões	aumentou
23/10/2017	10:59:12	NºCLIENTE	10	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	aumentou
23/10/2017	10:40:33	NºCLIENTE	8	2		passivos (7 e 8)	produtos disponibilizados	#N/D
23/10/2017	10:25:39	NºCLIENTE	10	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	aumentou
23/10/2017	10:04:55	NºCLIENTE	9	3	1	promotores (9 e 10)	resolução de questões	aumentou
23/10/2017	9:21:42	NºCLIENTE	1			detratores (0 a 6)	#N/D	#N/D
24/10/2017	18:16:22	NºCLIENTE	9	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	aumentou
24/10/2017	17:45:14	NºCLIENTE	9	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	aumentou
24/10/2017	17:03:39	NºCLIENTE	10	3	1	promotores (9 e 10)	resolução de questões	aumentou
24/10/2017	16:55:55	NºCLIENTE	8	1	1	passivos (7 e 8)	atendimento	aumentou
24/10/2017	16:39:55	NºCLIENTE	10	3	3	promotores (9 e 10)	resolução de questões	diminuiu
24/10/2017	16:36:27	NºCLIENTE	9	4	1	promotores (9 e 10)	outros	aumentou
24/10/2017	16:24:34	NºCLIENTE	8	3	2	passivos (7 e 8)	resolução de questões	manteve
24/10/2017	16:21:52	NºCLIENTE	8	1	1	passivos (7 e 8)	atendimento	aumentou
24/10/2017	16:18:29	NºCLIENTE	10	3	1	promotores (9 e 10)	resolução de questões	aumentou
24/10/2017	16:11:57	NºCLIENTE	10	3	1	promotores (9 e 10)	resolução de questões	aumentou
24/10/2017	16:07:41	NºCLIENTE	10	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	aumentou
24/10/2017	15:52:05	NºCLIENTE	3	4	2	detratores (0 a 6)	outros	manteve
24/10/2017	15:48:26	NºCLIENTE	8	3	1	passivos (7 e 8)	resolução de questões	aumentou
24/10/2017	15:47:25	NºCLIENTE	10	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	aumentou
24/10/2017	15:27:02	NºCLIENTE	8	1	1	passivos (7 e 8)	atendimento	aumentou
24/10/2017	15:11:52	NºCLIENTE	9	3	1	promotores (9 e 10)	resolução de questões	aumentou
24/10/2017	15:06:20	NºCLIENTE	10	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	aumentou
24/10/2017	14:46:12	NºCLIENTE	8	3	1	passivos (7 e 8)	resolução de questões	aumentou
24/10/2017	14:25:07	NºCLIENTE	10	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	aumentou
24/10/2017	14:03:12	NºCLIENTE	9			promotores (9 e 10)	#N/D	#N/D
24/10/2017	13:46:41	NºCLIENTE	9	1	2	promotores (9 e 10)	atendimento	manteve
24/10/2017	13:39:15	NºCLIENTE	7	1	1	passivos (7 e 8)	atendimento	aumentou
24/10/2017	13:16:17	NºCLIENTE	10	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	aumentou
24/10/2017	12:31:56	NºCLIENTE	10	3	1	promotores (9 e 10)	resolução de questões	aumentou
24/10/2017	12:05:55	NºCLIENTE	10	4	1	promotores (9 e 10)	outros	aumentou
24/10/2017	11:57:39	NºCLIENTE	8	4	2	passivos (7 e 8)	outros	manteve
24/10/2017	11:54:36	NºCLIENTE	8	3	2	passivos (7 e 8)	resolução de questões	manteve
24/10/2017	11:49:46	NºCLIENTE	9	2	1	promotores (9 e 10)	produtos disponibilizados	aumentou
24/10/2017	11:32:04	NºCLIENTE	9	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	aumentou
24/10/2017	10:17:02	NºCLIENTE	9	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	aumentou
24/10/2017	10:16:47	NºCLIENTE	8	3	1	passivos (7 e 8)	resolução de questões	aumentou
24/10/2017	10:14:38	NºCLIENTE	9	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	aumentou
24/10/2017	9:43:29	NºCLIENTE	8	3		passivos (7 e 8)	resolução de questões	#N/D
24/10/2017	9:29:06	NºCLIENTE	9			promotores (9 e 10)	#N/D	#N/D
25/10/2017	18:41:18	NºCLIENTE	10	4	1	promotores (9 e 10)	outros	aumentou
25/10/2017	17:24:42	NºCLIENTE	9	3	1	promotores (9 e 10)	resolução de questões	aumentou

25/10/2017	16:32:21	NºCLIENTE	8	3	1	passivos (7 e 8)	resolução de questões	aumentou
25/10/2017	16:30:33	NºCLIENTE	8	3	2	passivos (7 e 8)	resolução de questões	manteve
25/10/2017	16:11:56	NºCLIENTE	9	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	aumentou
25/10/2017	15:44:59	NºCLIENTE	9	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	aumentou
25/10/2017	15:10:38	NºCLIENTE	8	3	1	passivos (7 e 8)	resolução de questões	aumentou
25/10/2017	14:53:07	NºCLIENTE	8	3	1	passivos (7 e 8)	resolução de questões	aumentou
25/10/2017	14:52:06	NºCLIENTE	8			passivos (7 e 8)	#N/D	#N/D
25/10/2017	14:30:11	NºCLIENTE	9	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	aumentou
25/10/2017	13:45:16	NºCLIENTE	9	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	aumentou
25/10/2017	13:34:01	NºCLIENTE	9	1	2	promotores (9 e 10)	atendimento	manteve
25/10/2017	13:07:15	NºCLIENTE	9	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	aumentou
25/10/2017	12:59:52	NºCLIENTE	9	3	1	promotores (9 e 10)	resolução de questões	aumentou
25/10/2017	12:28:26	NºCLIENTE	9	3	1	promotores (9 e 10)	resolução de questões	aumentou
25/10/2017	12:05:16	NºCLIENTE	10	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	aumentou
25/10/2017	11:26:23	NºCLIENTE	10	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	aumentou
25/10/2017	11:13:12	NºCLIENTE	8	2	1	passivos (7 e 8)	produtos disponibilizados	aumentou
25/10/2017	10:19:25	NºCLIENTE	10	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	aumentou
25/10/2017	10:10:23	NºCLIENTE	8	3	1	passivos (7 e 8)	resolução de questões	aumentou
26/10/2017	17:46:07	NºCLIENTE	7	4	1	passivos (7 e 8)	outros	aumentou
26/10/2017	17:00:54	NºCLIENTE	10	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	aumentou
26/10/2017	16:35:08	NºCLIENTE	8	3	1	passivos (7 e 8)	resolução de questões	aumentou
26/10/2017	16:30:30	NºCLIENTE	10	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	aumentou
26/10/2017	16:09:55	NºCLIENTE	10	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	aumentou
26/10/2017	15:46:49	NºCLIENTE	7	1	1	passivos (7 e 8)	atendimento	aumentou
26/10/2017	15:14:24	NºCLIENTE	10	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	aumentou
26/10/2017	15:01:37	NºCLIENTE	9	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	aumentou
26/10/2017	14:41:15	NºCLIENTE	8	1	1	passivos (7 e 8)	atendimento	aumentou
26/10/2017	14:40:19	NºCLIENTE	10	3	1	promotores (9 e 10)	resolução de questões	aumentou
26/10/2017	14:15:17	NºCLIENTE	10	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	aumentou
26/10/2017	14:06:00	NºCLIENTE	10	3	1	promotores (9 e 10)	resolução de questões	aumentou
26/10/2017	14:00:19	NºCLIENTE	9	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	aumentou
26/10/2017	13:12:37	NºCLIENTE	10	4	1	promotores (9 e 10)	outros	aumentou
26/10/2017	13:11:26	NºCLIENTE	9	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	aumentou
26/10/2017	12:44:42	NºCLIENTE	10	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	aumentou
26/10/2017	12:34:02	NºCLIENTE	9	1	2	promotores (9 e 10)	atendimento	manteve
26/10/2017	11:33:07	NºCLIENTE	9	3	1	promotores (9 e 10)	resolução de questões	aumentou
26/10/2017	10:47:48	NºCLIENTE	9	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	aumentou
26/10/2017	10:40:56	NºCLIENTE	10	3	1	promotores (9 e 10)	resolução de questões	aumentou
27/10/2017	18:15:54	NºCLIENTE	6	4	2	detratores (0 a 6)	outros	manteve
27/10/2017	16:50:45	NºCLIENTE	7	3	2	passivos (7 e 8)	resolução de questões	manteve
27/10/2017	16:18:40	NºCLIENTE	10	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	aumentou
27/10/2017	16:16:12	NºCLIENTE	10	3	1	promotores (9 e 10)	resolução de questões	aumentou
27/10/2017	15:39:00	NºCLIENTE	10	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	aumentou
27/10/2017	15:30:52	NºCLIENTE	8	3	1	passivos (7 e 8)	resolução de questões	aumentou
27/10/2017	15:16:04	NºCLIENTE	10	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	aumentou
27/10/2017	15:12:34	NºCLIENTE	8	4	1	passivos (7 e 8)	outros	aumentou
27/10/2017	14:59:04	NºCLIENTE	5	1	1	detratores (0 a 6)	atendimento	aumentou
27/10/2017	13:19:31	NºCLIENTE	10	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	aumentou
27/10/2017	12:45:27	NºCLIENTE	2	2	1	detratores (0 a 6)	produtos disponibilizados	aumentou
27/10/2017	12:02:12	NºCLIENTE	10	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	aumentou
27/10/2017	11:48:47	NºCLIENTE	9	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	aumentou
27/10/2017	11:19:36	NºCLIENTE	10	3	2	promotores (9 e 10)	resolução de questões	manteve
27/10/2017	11:16:27	NºCLIENTE	8	4	1	passivos (7 e 8)	outros	aumentou
27/10/2017	11:04:26	NºCLIENTE	10	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	aumentou
27/10/2017	10:48:18	NºCLIENTE	10	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	aumentou
27/10/2017	10:20:04	NºCLIENTE	9	3	1	promotores (9 e 10)	resolução de questões	aumentou
27/10/2017	9:46:23	NºCLIENTE	6	1	2	detratores (0 a 6)	atendimento	manteve
30/10/2017	15:56:07	NºCLIENTE	10	3	1	promotores (9 e 10)	resolução de questões	aumentou
30/10/2017	15:54:30	NºCLIENTE	10	1	2	promotores (9 e 10)	atendimento	manteve
30/10/2017	15:23:07	NºCLIENTE	7	1	1	passivos (7 e 8)	atendimento	aumentou
30/10/2017	15:09:35	NºCLIENTE	7	2	1	passivos (7 e 8)	produtos disponibilizados	aumentou
30/10/2017	14:48:25	NºCLIENTE	10	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	aumentou
30/10/2017	14:19:52	NºCLIENTE	9	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	aumentou
30/10/2017	14:19:41	NºCLIENTE	9	3	1	promotores (9 e 10)	resolução de questões	aumentou
30/10/2017	14:05:02	NºCLIENTE	10	3	1	promotores (9 e 10)	resolução de questões	aumentou
30/10/2017	13:22:25	NºCLIENTE	8	1	1	passivos (7 e 8)	atendimento	aumentou
30/10/2017	13:12:29	NºCLIENTE	10	3	1	promotores (9 e 10)	resolução de questões	aumentou
30/10/2017	13:01:32	NºCLIENTE	8	1	1	passivos (7 e 8)	atendimento	aumentou
30/10/2017	12:21:18	NºCLIENTE	10	3	1	promotores (9 e 10)	resolução de questões	aumentou
30/10/2017	12:08:30	NºCLIENTE	9	3	1	promotores (9 e 10)	resolução de questões	aumentou
30/10/2017	11:52:14	NºCLIENTE	8	1	1	passivos (7 e 8)	atendimento	aumentou

30/10/2017	11:06:41	NºCLIENTE	8	3	1	passivos (7 e 8)	resolução de questões	aumentou
30/10/2017	10:18:35	NºCLIENTE	9	3	1	promotores (9 e 10)	resolução de questões	aumentou
30/10/2017	10:11:04	NºCLIENTE		3	1	#N/A	resolução de questões	aumentou
30/10/2017	9:10:35	NºCLIENTE	10	3	2	promotores (9 e 10)	resolução de questões	manteve
31/10/2017	16:45:11	NºCLIENTE	7	4	1	passivos (7 e 8)	outros	aumentou
31/10/2017	16:41:00	NºCLIENTE	10	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	aumentou
31/10/2017	16:38:04	NºCLIENTE	9	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	aumentou
31/10/2017	16:37:34	NºCLIENTE	10	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	aumentou
31/10/2017	15:38:21	NºCLIENTE	10	3	1	promotores (9 e 10)	resolução de questões	aumentou
31/10/2017	13:58:27	NºCLIENTE	9	3	1	promotores (9 e 10)	resolução de questões	aumentou
31/10/2017	13:58:26	NºCLIENTE	10	4	3	promotores (9 e 10)	outros	diminuiu
31/10/2017	13:37:13	NºCLIENTE	7	1	1	passivos (7 e 8)	atendimento	aumentou
31/10/2017	12:51:26	NºCLIENTE	7	1	1	passivos (7 e 8)	atendimento	aumentou
31/10/2017	12:11:34	NºCLIENTE	10	3	1	promotores (9 e 10)	resolução de questões	aumentou
31/10/2017	10:41:40	NºCLIENTE	9	3	1	promotores (9 e 10)	resolução de questões	aumentou
31/10/2017	9:44:27	NºCLIENTE	10	3	1	promotores (9 e 10)	resolução de questões	aumentou
31/10/2017	9:29:36	NºCLIENTE	10	3	1	promotores (9 e 10)	resolução de questões	aumentou
31/10/2017	9:24:56	NºCLIENTE	10	1	1	promotores (9 e 10)	atendimento	aumentou
31/10/2017	9:09:30	NºCLIENTE	8	4	2	passivos (7 e 8)	outros	manteve