



Faculdade de Economia

Universidade de Coimbra

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

A INFLUÊNCIA DAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO E  
DOS EMPREGADOS DE CONTACTO NA LEALDADE DOS CLIENTES

Maria Carlos de Almeida Cândido



COIMBRA, 2010



---

**FEUC**

---

**Faculdade de Economia**

---

Universidade de Coimbra

---

## A INFLUÊNCIA DAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO E DOS EMPREGADOS DE CONTACTO NA LEALDADE DOS CLIENTES.

Maria Carlos de Almeida Cândido

Dissertação de Mestrado em Estratégia Empresarial, realizada sob a orientação da **Doutora Alzira Maria Ascensão Marques**, Professora da Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTG) do Instituto Politécnico de Leiria, instituição com a qual a FEUC estabeleceu um protocolo de cooperação, no âmbito do qual as aulas do referido mestrado decorreram nas instalações da ESTG.



COIMBRA, 2010

# AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família pela disponibilidade e apoio, ao meu namorado por todo o apoio, insistência, paciência e motivação em todos os momentos e por ter sempre acreditado que eu era capaz. À Mafalda pela permanente disponibilidade e amizade e aos meus pais pelo carinho e compreensão. Dedico também a todos os meus amigos pela boa disposição e alegria que têm partilhado comigo ao longo deste percurso.

Quero desde já agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Alzira Maria Ascensão Marques todo o apoio, orientação e disponibilidade demonstrada durante esta investigação, permitido assim transformar este “projecto” numa tese.

Agradeço à Alexandra, Cláudia, Carla, Fátima e Lúcia pela compreensão e apoio profissional que foram essenciais para que pudesse terminar esta etapa e a todas as pessoas que colaboraram na cedência de dados importantes para a contextualização deste estudo e aos que aceitaram preencher e colaborar na obtenção de respostas aos questionários o meu muito obrigado. Uma palavra especial à Tininha e à D. Maria Helena pela colaboração.

## RESUMO

Num contexto marcado pela globalização dos mercados e pelo aparecimento e sofisticação das novas tecnologias, as organizações sentiram a necessidade de se prepararem para dar respostas aos constantes desafios dos mercados. O sector financeiro, em particular o bancário, não foi excepção, redireccionando as suas estratégias para as necessidades dos clientes de forma a alcançar vantagem competitiva. Perante a diversificação da oferta de produtos e serviços bancários, cabe aos bancos apostarem cada vez mais na customização dos relacionamentos, privilegiando a virtualização dos canais de contacto e de distribuição através das Tecnologias de Self-Service (TSS). Um cenário que confirma que o cliente passou a ser o principal foco do negócio bancário.

As Tecnologias de Informação e de Comunicação (TIC), enquanto ferramenta de gestão e de alavancagem das relações, e os empregados de contacto virtuais são, no contexto do marketing de serviços, instrumentos que influenciam positivamente o grau de Satisfação, Confiança e Lealdade do cliente na relação com o banco. Uma realidade aplicada a uma amostra de 90 clientes do segmento de particulares, da Instituição Caixa Geral de Depósitos (CGD) da Região de Torres Vedras.

Palavras-chave: Marketing de Serviços e Relacional, TIC, Confiança, Satisfação, Lealdade.

## ABSTRACT

In a context marked by markets globalization and the appearance and sophistication of new technologies, organizations felt the need to prepare themselves to respond to markets constant challenges. The financial sector, particularly banking, was no exception, redirecting their strategies to customer needs in order to achieve competitive advantage. Banking products and services diversification, has led banks to bet more than ever on relationship customization, focusing on the channels virtualization of contact and distribution through the Technology Self-Service (TSS). A scenario that confirms that the client has become the main focus of the banking business.

In marketing services, Information and Communication Technologies (ICT) as a tool for relationships managing and leveraging and the virtual contact employees are tools that positively influence the degree of Satisfaction, Trust and Loyalty between the costumer and the bank. A reality applied to a sample of 90 private sector clients of Caixa Geral de Depósitos (CGD) institution in Torres Vedras.

Keywords: Services and Relational Marketing, ICT, Trust, Satisfaction, Loyalty

# ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Elementos Fundamentais à Estratégia Empresarial.....	10
Figura 2 – Triângulo de Serviços .....	13
Figura 3 – Modelo de Pirâmide .....	13
Figura 4 – Marketing Transaccional vs Marketing Relacional.....	21
Figura 5 – Modelo Operacional.....	34
Figura 6 – Modelo Operacional 1.1 para GOL / Satisfação VM .....	60
Figura 7 – Modelo Operacional 1.2 para GOL / Satisfação Empresa .....	60
Figura 8 – Modelo Operacional 4.1 para IB / Satisfação Empresa .....	62
Figura 9 – Modelo Operacional 4.2 para IB / Satisfação VM .....	63
Figura 10 – Modelo Operacional 3 para GOL / Confiança .....	64
Figura 11 – Modelo Operacional 6 para IB / Confiança .....	65
Figura 12 – Modelo Operacional 7 para Satisfação / Confiança .....	67
Figura 13 – Modelo Operacional 2 para GOL/ Lealdade .....	68
Figura 14 – Modelo Operacional 5 para IB / Lealdade.....	69
Figura 15 – Modelo Operacional 8 e 9 da Lealdade.....	70

# ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Itens do Serviço Com Gestor Online (Questionário versão I) .....	43
Quadro 2 – Itens do Serviço Sem Gestor Online (Questionário versão II).....	43
Quadro 3 – Itens para Medir a Confiança .....	44
Quadro 4 – Itens da Satisfação do Cliente .....	45
Quadro 5 – Itens do Compromisso Relacional (Lealdade) do Cliente.....	46
Quadro 6 – Distribuição dos Inquiridos por sexo.....	48
Quadro 7 – Média das Idades dos Inquiridos.....	48
Quadro 8 – Resultados de Análise Factorial Exploratória e Análise de Consistência .....	50
Quadro 9 – Avaliação do Coeficiente Alfa.....	50
Quadro 10 – Resultados da Análise Factorial para GOL.....	51
Quadro 11 – Resultados da Análise Factorial para o Serviço IB, Caixa Directa On-line.....	53
Quadro 12 – Resultados da Análise Factorial para a Satisfação .....	54
Quadro 13 – Resultados da Análise Factorial para a Confiança .....	55
Quadro 14 – Resultados da Análise Factorial para a Lealdade .....	56
Quadro 15 – Valores para o R positivos .....	59
Quadro 16 – Resultados da Regressão Simples: Factores Explicativos da Satisfação .....	61
Quadro 17 – Resultados Explicativos do Serviço IB/ Satisfação com a Empresa.....	62
Quadro 18 – Factores Explicativos do Serviço IB / Satisfação c/ VM.....	64
Quadro 19 – Factores Explicativos do GOL / Confiança.....	65
Quadro 20 – Factores Explicativos do Serviço IB / Confiança.....	66
Quadro 21 – Factores Explicativos da Satisfação / Confiança. ....	67
Quadro 22 – Factores Explicativos do GOL / Lealdade .....	69
Quadro 23 – Factores Explicativos do Serviço IB / Lealdade .....	70

Quadro 24 – Factores Explicativos da Satisfação / Lealdade.....	71
Quadro 25 – Resultados Médios e Desvio Padrão das Variáveis analisadas .....	73
Quadro 26 – Resultados do Teste t.....	73
Quadro 27 – Resultados das Hipóteses em análise .....	75

## LISTA DE SIGLAS

ACEPI - Associação de Comercio Electrónico e Publicidade Interactiva

AMA - American Marketing Association

ATM - Automatic Teller Machine

BES - Banco Espírito Santo

BPI - Banco de Investimento Português.

CGD - Caixa Geral de depósitos

CDGOL - Caixadirecta On-line com Gestor Online

CDSGOL - Caixadirecta sem Gestor Online

CRM - Customer Relationship Management

CX AZUL - Caixa Azul

E-B - E-Business

HB - Homebanking

IB - Internet Banking

MRLM - Análise de Regressão Linear Múltipla

MRLS - Modelo de Regressão Linear Simples

SPSS - Statistical Package for Social Sciences

TIC - Tecnologias de informação e comunicação

TSS - Tecnologias de self-service



# ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	i
RESUMO .....	ii
ABSTRACT .....	ii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	iii
ÍNDICE DE QUADROS.....	iv
LISTA DE SIGLAS.....	vi
ÍNDICE.....	vii
1. APRESENTAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO.....	1
1.1 Enquadramento.....	1
1.2 O Problema a Investigar .....	4
1.3 Objecto de Estudo .....	4
1.4 Objectivos do Estudo.....	5
1.5 Estrutura da Dissertação .....	5
2. REVISÃO DE LITERATURA .....	6
2.1 A Importância do Sector dos Serviços.....	6
2.2 O Papel dos Serviços no Sector Financeiro .....	8
2.3 O Impacto das Novas Tecnologias nos Serviços.....	10
2.4 A Implementação do Internet Banking nos Serviços Bancários.....	14
2.4.1 O Internet Banking e a Realidade Portuguesa .....	18
2.5 O Marketing Relacional .....	20
2.5.1 O Papel das TIC no Marketing Relacional do Sector Bancário .....	24
2.6 Os Determinantes da Lealdade .....	26
2.6.1 A Satisfação .....	26
2.5.2 A Confiança.....	29
2.5.3 A Lealdade .....	31
3. QUADRO CONCEPTUAL E METODOLÓGICO DA PESQUISA.....	33
3.1 Objectivos Genéricos e Específicos .....	33
3.2 O Modelo de Investigação Geral .....	34
3.3 Modelos e Hipóteses de Investigação.....	35
3.3.1 O Estudo do Impacto da Virtualização dos Serviços Bancários.....	36
3.4 Identificação das Variáveis Latentes e Escalas de Mediação.....	42
3.5 A Elaboração do Questionário.....	46
3.6 Caracterização da Amostra .....	47

3.7 Estudo da Consistência e Validade de Medidas.....	48
3.7.1 Análise das Componentes Principais.....	51
3.8 Técnicas Estatísticas Usadas para Testar as Hipóteses .....	56
4. ESTUDO EMPÍRICO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....	58
4.1 Os Determinantes da Satisfação .....	60
4.2 Os Determinantes da Confiança.....	64
4.3 Os Determinantes da Lealdade .....	68
4.4 Diferenças de Comportamento dos Clientes com ou sem GOL .....	72
4.5 Discussão dos Resultados.....	75
4.5.1 Determinantes da Satisfação .....	76
4.5.2 Determinantes da Confiança.....	77
4.5.3 Determinantes da Lealdade .....	79
4.5.4 Diferenças de Comportamento dos Clientes <i>com</i> ou <i>sem</i> GOL .....	80
CONCLUSÕES .....	81
5.1 Principais Contributos .....	83
5.2 Limitações do Estudo .....	84
5.3 Sugestões para Investigação Futura.....	84
5.4 Considerações Finais .....	85
BIBLIOGRAFIA .....	86
ANEXOS	

# 1. APRESENTAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO

O presente capítulo tem como propósito principal apresentar, de uma forma sumária e introdutória, a investigação levada a cabo no âmbito do Mestrado em Estratégia Empresarial, da qual resultou a presente dissertação, cujo principal objectivo é perceber se a utilização das Novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) quando implementadas nos serviços bancários e pelos empregados de contacto influenciam, positivamente, o grau de Satisfação, a Confiança e a Lealdade dos clientes particulares em relação ao seu principal banco.

Ao longo deste capítulo, e depois de apresentadas as características contextuais que conferem importância estratégica às TIC, ao Marketing de Serviços e, conseqüentemente, ao Marketing Relacional, justificando a escolha do tema em análise. Será definido o problema a investigar, o objecto e os objectivos da investigação, assim como apresentada a estrutura do trabalho aqui desenvolvido.

## 1.1 Enquadramento

Vivemos na era da globalização dos mercados e das novas TIC, num meio envolvente muito competitivo onde os cenários de concorrência são cada vez mais intensos, onde cada vez mais o consumidor tem acesso às ofertas de produtos e serviços disponibilizados pelas empresas, pela televisão, pela Internet, telefone, entre outros. Esta nova realidade faz com que as organizações tenham, obrigatoriamente, que estar preparadas para dar respostas aos constantes desafios dos mercados. O sector financeiro, em particular o sector bancário, tem vindo a desenvolver esforços nesse sentido, direccionando as estratégias para as necessidades dos clientes, e esse é o ponto de partida que justifica a temática desta investigação. O sinal de que há necessidade de melhorar, aplicando novas estratégias e conhecimentos técnicos na área do marketing, capazes de promover e desafiar as entidades bancárias a assumirem um novo compromisso – o recurso às novas tecnologias com a finalidade de otimizar e garantir melhores serviços e melhores relações com os clientes.

A crescente procura pela qualidade e criatividade, o conhecimento e a introdução das TIC no sector bancário, são factores que têm contribuído para as grandes modificações neste sector. Porque estamos na era do conhecimento e das tecnologias digitais, surge a necessidade do sector bancário adequar as suas estruturas a esta nova realidade.

O sector bancário foi um dos sectores pioneiros na automatização dos seus serviços. De acordo com as palavras de Devlin (1995), “os bancos viram nas inovações tecnológicas uma oportunidade para se diferenciarem e ganharem vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes”. As TIC, em contexto empresarial, deram origem a um conjunto de modificações. A Internet apareceu, inicialmente, como uma ferramenta de comunicação electrónica que posteriormente se transformou não só numa ferramenta de comunicação mas também num espaço para negociar. Podemos então dizer que a Internet é uma das principais ferramentas responsáveis pelas transformações que ao longo destes anos ocorreram no contexto empresarial. Uma teoria fundamentada por Reis (2005) que considera que à medida que os consumidores se vão familiarizando com a utilização da Internet, maior serão as expectativas quanto aos serviços que possam ser oferecidos e aos desenvolvimentos no futuro.

Face ao cenário competitivo que as empresas se deparam, assim como a necessidade de se diferenciarem nos seus serviços, foram sendo desenvolvidos novos negócios, novas formas de interagir, negociar, comunicar e agir. Com este crescimento tecnológico, o sector bancário também reagiu, sentindo a necessidade de criar novos negócios, novas formas de comunicar e de se diferenciar perante a forte concorrência do contexto bancário. O E-business (EB), E-commerce (EC), e o Internet Banking (IB), são alguns exemplos concretos dos novos negócios desenvolvidos nos últimos anos no sector bancário Português. O surgimento deste tipo de negócios levou ao aparecimento de clientes, fornecedores e intermediários com características bastante diferentes do “cliente estereotipado” neste sector.

Para Coelho (2004), os novos canais alternativos<sup>1</sup> permitem que o modelo de distribuição do futuro se assuma como um modelo multicanal, centrado no cliente e apoiado nas TIC. Desta forma, e de acordo com a opinião de diversos autores, apesar de o sector bancário nacional, na sua generalidade, apresentar uma estratégia multicanal, deve encarar os Serviços de Internet Banking como uma prioridade estratégica (Gonçalves e Coelho, 2003). Almeida (2000) considera que o negócio bancário passou a ser constituído fundamentalmente por informação, devendo a lógica de estruturação integrar os avanços tecnológicos e promover a utilização desses novos canais de distribuição. Esta conjuntura tem um grande impacto nos recursos humanos do sector bancário. Cada vez mais, a tendência é para a redução do número de trabalhadores, e cada vez mais polivalentes, “ (...) mas nem sempre conhecedores das regras fundamentais das operações bancárias e do funcionamento das instituições financeiras” (Dinis, 1999:1).

---

<sup>1</sup>Um canal alternativo é aquele que utiliza um meio automatizado e informatizado, no atendimento de clientes, como exemplo, o Internet Banking, Automatic Teller Machine (ATM) e a Banca Telefónica.

Assim sendo, tornou-se imperativo para as empresas, particularmente para o sector bancário, dominarem as TIC. Certamente que sem este requisito essencial para o sucesso, o sector bancário não teria conseguido adaptar-se tão eficazmente às transformações que ocorreram num ambiente económico cada vez mais competitivo. Segundo Ribeiro (1999:6), as TIC contribuíram para que se formasse “*um novo tipo de colaborador bancário*”, *mais proactivo, mais instruído ...*”.

As novas tecnologias proporcionam aos clientes a possibilitam de alcançarem um leque muito superior de ofertas. Os clientes estão agora mais despertos e atentos à globalização de ofertas e à constante informação sobre o sector bancário. Podemos então dizer que a Lealdade do cliente perante o banco com quem trabalha, depende muitas vezes das ofertas do mercado e dos serviços e dos produtos cada vez mais personalizados e direccionados para o cliente. Ou seja, as empresas procuram vantagens apostando em serviços de qualidade (Brown *et al*, 1993). De acordo com Zeithaml (Zeithaml *et al*: 1996), a qualidade do serviço tem fortes implicações ao nível dos comportamentos e preferências dos consumidores.

É importante não esquecer que o crescimento de uma empresa e o sucesso do seu negócio já não depende apenas e só dos seus líderes. O recurso às TIC, nomeadamente à Internet proporciona, actualmente ao cliente, um acesso ilimitado à informação, bem como um acesso às actividades comerciais a qualquer hora e em tempo real a partir de qualquer parte do mundo, estando dependendo apenas de um clique. Urge então a necessidade do sector bancário criar serviços altamente competitivos que acrescentem valor no serviço. Estes serviços terão de apresentar características cada vez mais direccionadas para as necessidades dos clientes, contribuindo para que a escolha final recaia sobre “aquela” entidade bancária. Mas, e de acordo com Seybold (Seybold *et al*: 2001), o valor das relações estabelecidas com os clientes, no presente e no futuro, determinará o valor de cada empresa.

Neste estudo serão identificados dois conceitos importantes para esta investigação: marketing de serviços - identificado como a ferramenta que permite aplicar o marketing às particularidades dos serviços, direccionando-se aos clientes e à captação de novos clientes - e marketing relacional que, segundo Gordon (1998), consiste num processo que para além de criar novos valores com os clientes, também os identifica durante todo o percurso da parceria estabelecida entre as partes, devendo este processo envolver a concentração, compreensão e colaboração de todas as partes envolvidas.

Vários autores referem que os clientes são cada vez mais adeptos do uso das novas tecnologias, nomeadamente das Tecnologias de Self-Service<sup>2</sup> (TSS) para satisfazer as suas necessidades, chegando, na maioria das vezes, a preferirem a sua utilização em detrimento da interacção com os colaboradores nas empresas (Meuter et al:2000). Claramente que para o sector bancário, a utilização das TSS têm um conjunto de vantagens associadas, nomeadamente, uma menor heterogeneidade e inseparabilidade do serviço assim como a redução de custos, maior eficiência e eficácia (Zeithaml e Bitner, 2000).

## 1.2 O Problema a Investigar

Face à actualidade do tema em análise, ao interesse que tem despertado em muitos académicos, responsáveis e técnicos do sector bancário, a investigação que aqui se apresenta visa dar resposta à seguinte questão:

**As novas tecnologias, quando implementadas no âmbito do marketing de serviços bancários, influenciam positivamente o grau de Satisfação, Confiança e Lealdade do cliente em relação ao banco?**

## 1.3 Objecto de Estudo

São objecto de estudo as informações recolhidas de um grupo de clientes particulares do segmento Caixa Azul (serviço de gestão personalizada prestado aos clientes de Gama Alta, desenvolvido por um Gestor de Cliente<sup>3</sup>, que consiste fundamentalmente em aconselhar, apoiar e gerir as oportunidades) e clientes Massmarket (Clientes não segmentados, sem Gestor) do banco Caixa Geral de Depósitos. Por razões de conveniência e por limitações de tempo e recursos, optou-se por limitar a amostra à Região de Torres Vedras: segmentos Caixa Azul (cerca de 4530 clientes) e segmento Massmarket (informação não disponibilizada pela Instituição).

---

<sup>2</sup> As TSS são tecnologias que permitem ao consumidor agir de forma independente, sem que seja necessário estabelecer interacção com um empregado. Como exemplo para o sector bancário, damos o exemplo da ATM, que permite ao cliente efectuar, levantamentos, pagamentos, transferências ou consultas sem ter que se deslocar ao interior da agência.

<sup>3</sup> Traduz-se na materialização do Serviço Caixa Azul na vertente do relacionamento, sendo o principal embaixador do Serviço.

## 1.4 Objectivos do Estudo

Com o propósito de encontrar respostas para a questão anteriormente apresentada, a investigação que aqui se propõe tem como primeiro objectivo analisar se os clientes da amostra reconhecem efectivamente a importância das TIC, quando implementadas no âmbito do Marketing de Serviços. Posteriormente, pretende-se perceber se as TIC, quando implementadas e utilizadas pelo cliente, influenciam de forma positiva a Satisfação, Confiança e Lealdade na relação que o cliente estabelece com o banco. Visa também analisar de que forma os clientes da amostra, reconhecem a importância dos recursos humanos virtuais aos quais podem ter acesso, como factores essenciais na estratégia relacional estabelecida com o seu banco. Nesse sentido, pretende-se averiguar se existe diferença significativa nos níveis de Confiança, Lealdade e a Satisfação entre os clientes utilizadores do Serviço CaixaDirecta Online com Gestor Online <sup>4</sup>(Canal que permite aos clientes Caixa Azul acederem directamente ao Gestor Dedicado Online) e os clientes utilizadores do Serviço CaixaDirecta Online sem Gestor Online (Canal de contacto do banco, que permite aos clientes Massmarket acederem directamente às suas contas através da Internet).

## 1.5 Estrutura da Dissertação

Esta dissertação está organizada em cinco pontos. O primeiro faz a apresentação da investigação que consiste em perceber a influência das TIC e dos empregados de contacto na Lealdade dos clientes. O segundo expõe a revisão da literatura que serve de enquadramento teórico ao estudo empírico. O terceiro explicita o quadro conceptual e a metodologia de investigação empregues no estudo. O quarto capítulo apresenta a descrição dos resultados da pesquisa e a sua discussão. O último capítulo contempla a conclusão da investigação evidenciando as principais contribuições teóricas, apresentando as suas limitações e sugestões para investigações futuras.

---

<sup>4</sup> Serviço que permite aos clientes: aceder aos contactos e trocar mensagens com o Gestor Dedicado, obter apoio especializado para as decisões financeiras e receber informações sobre oportunidades comerciais

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

Pretende-se com este ponto compreender as principais temáticas relacionadas com esta investigação, apresentando de forma sucinta o pensamento científico no domínio do marketing bancário, de serviços e relacional, assim como da evolução das novas Tecnologias de Informação e de Comunicação no Sector Bancário. Será dado destaque às variáveis que constam do modelo de investigação proposto, nomeadamente: a Satisfação, a Confiança e a Lealdade. A compreensão destas variáveis na relação estabelecida entre a empresa e o cliente como factor importante no desenvolvimento de uma relação duradoura também será analisada neste ponto.

### 2.1 A Importância do Sector dos Serviços

Nos últimos anos e perante a globalização dos mercados, o sector de serviços tornou-se crucial para a economia global. Por ser um sector abrangente e diversificado é visto como uma das maiores fatias do conjunto de todas as actividades económicas.

De acordo com algumas opiniões, tudo aquilo que é intangível é considerado serviço (Levitt 1988). Um serviço consiste num conjunto de actividades que surgem através da interacção entre os clientes e os bens, sistemas, recursos e estruturas do fornecedor (Teboul, 1999). Para Quinn *et al.* (1987), os serviços, incluem todas as actividades económicas cujo *output* não é um produto físico ou construção, mas antes, algo consumido no momento da construção, o que fornece valor acrescentado de uma forma essencialmente intangível.

Lovelock (2001) classifica o serviço como um acto ou desempenho oferecido por uma das partes do negócio. Para Mackenna (1999) o serviço é considerado um processo de criação, fornecendo a informação necessária para o cliente e garantindo assim a sua Satisfação e conforto. Nickels e Wood (1999) consideram que as organizações que prestam serviços constroem-se através de um bom serviço, enquanto Gianesi e Correa (1996) referem que o prestador de serviços deve, em primeiro lugar, identificar e definir como prioridade a perceptibilidade do serviço para captar a atenção, aceitação e Confiança do cliente nos momentos de decisão. Ao contrário da definição de produto, a definição de serviço, apresenta quatro grandes grupos de características, como sendo: algo intangível, inseparável, heterogéneo e perecível.



A *intangibilidade* surge como uma das características do serviço e, segundo as palavras de Pride e Ferrel (2001), um serviço não é físico e não pode ser fisicamente possuído. Kotler (1999) por sua vez afirma que a intangibilidade significa que um serviço não resulta de não poder ser visto, provado, sentido, ouvido ou cheirado, antes de ser comprado. A *inseparabilidade* surge na relação interactiva entre quem fornece e quem utiliza o serviço (fornecedor/cliente), sendo a inseparabilidade associada ao facto de a produção de um serviço ter como destino final o consumo por parte do cliente. Também a *heterogeneidade/variabilidade* está associada ao lugar onde os serviços são realizados bem como à dependência das pessoas que os executam. Esta característica permite, por um lado, o aumento dos clientes para uma determinada empresa – existe variabilidade na prestação de serviço – mas por outro a empresa deve actuar para que os clientes consigam identificar e escolher prontamente o serviço por ela prestado. A *pericibilidade* surge no sentido de que muitos são os serviços que se não forem utilizados num dado momento deixam de ter utilidade real. Contudo, a impossibilidade de “guardar” determinado serviço pode originar um aumento na procura quando esta é inferior à oferta.

Apresentada a definição de serviço podemos então dizer que um conjunto de actividades cujo objectivo é o planeamento, controlo e a análise de determinadas situações para a Satisfação dos clientes denomina-se por Marketing de Serviços. Este conceito considera alguns pontos essenciais para a sua compreensão e análise, nomeadamente: as pessoas, processos, evidências físicas, produtividade e a qualidade. Também é identificado como a ferramenta que permite aplicar o marketing às particularidades dos serviços, direccionando-se quer para os clientes “ habituais” quer para a captação e retenção de novos clientes. Aos olhos dos profissionais do Marketing o sector dos serviços apresenta-se com um conjunto de características muito próprias. Quando se fala de marketing a abordagem aos serviços é feita de forma muito diferente da abordagem aos produtos. Para Martins (2006), o Marketing de Serviços consiste num modelo de gestão orientado para o mercado em que o objectivo de cada empresa deve ser obrigatoriamente servir o cliente, sendo factor essencial para o sucesso a prestação do serviço e quem presta o serviço.

Perante as transformações provocadas pela globalização dos mercados e pela introdução das novas tecnologias, as empresas sentiram necessidade de se preparar para dar respostas aos constantes desafios dos mercados. É neste sentido que os serviços aparecem como factor diferenciador de uma oferta, sendo cada vez mais importante conhecer os serviços e perceber a sua importância no desenvolvimento da empresa. Parece acertado dizer-se que as empresas devem atribuir aos serviços um papel estratégico de marketing. Gummesson (2005) identificou a necessidade de entender os serviços e apresentá-los como modelos explícitos e

transparentes e procedimentos de desenvolvimento de serviços. Face à elevada oferta de produtos e serviços com que os clientes se deparam actualmente, as empresas, na tentativa de reter, fidelizar ou até mesmo captar novos clientes, devem implementar nos seus serviços factores diferenciadores. Nesse sentido, o marketing desempenha um papel decisivo, tendo as suas práticas evoluído ao longo do tempo, considerando o contexto do mercado.

## 2.2 O Papel dos Serviços no Sector Financeiro

A Era pré-industrial caracterizava-se por ser um período negocial entre consumidores e fornecedores, segundo os pressupostos da Confiança e amizade. A palavra de cada uma das partes envolvidas no negócio era a chave para a validação do mesmo. Na era industrial, as atenções direccionaram-se para as promoções e vendas, sendo o principal objectivo das empresas a obtenção dos lucros e o aumento da quota de mercado. Posteriormente, e já na era pós-industrial, as empresas perceberam que as orientações seguidas até então estavam a ficar desactualizadas, sendo necessário acrescentar algo mais. A detenção de produtos com as melhores características no mercado já não era suficiente, seria necessário trabalhar a Satisfação dos clientes (Egan, 2003). Para o efeito, era necessária uma estratégia assente na gestão criteriosa dos seus recursos distintivos para criar serviços e produtos que permitam e alcancem um nível de aceitação no mercado capaz de ultrapassar os seus concorrentes (Freire, A, 2006).

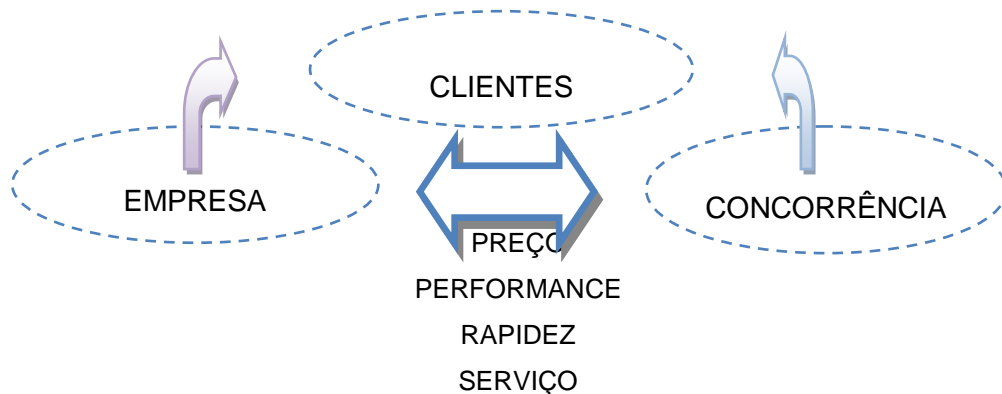
Em Portugal, a realidade do sistema financeiro português, em específico do Sector Bancário mudou, radicalmente, nos últimos anos. A abertura do mercado de investimento privado e a introdução de meios e técnicas especializadas, fez com que o sistema bancário português se tornasse mais competitivo e se revolucionasse. O aparecimento da banca privada transformou o Sector Bancário e, conseqüentemente, despoletou uma maior competitividade entre os bancos. Podemos então dizer que a realidade do Sector Bancário é hoje vista como uma das mais agressivas a nível concorrencial, o que obrigou um redireccionamento das estratégias do Sector Bancário, para a criação de serviços e produtos com os quais os clientes se identifiquem. O principal objectivo dos bancos consiste na obtenção dos lugares de topo. Para isso, a agilização dos processos, dos negócios e das decisões, de forma a superar os concorrentes, torna-se imperial.

Desta forma, o Sector Bancário tem apostado fortemente no desenvolvimento de canais de distribuição ou canais de contacto com o cliente, acompanhando a evolução das novas tecnologias nos últimos anos. A aposta deste sector nas novas tecnologias vem comprovar que o negócio do banco mudou. O cliente passa a ser o principal foco do negócio, assim como o seu acompanhamento, desenvolvimento e melhoria na qualidade de informação prestada. Desta forma, o marketing relacional, progressivamente, vem ganhando importância e substituindo as práticas do marketing transaccional, privilegiando a fidelização dos clientes em vez da sua conquista. Assim, desenvolver o melhor produto bancário deixa de ser o principal objectivo do banco, passando a haver um ponto fulcral e também uma vantagem competitiva focada nos laços relacionais entre colaborador (banco) e cliente. Segundo os autores Pierre, Colgate e Lang (1993 e 2003), desenvolver relacionamentos com os clientes é a melhor forma de os bancos lidarem com o cliente num ambiente, que se tem tornado desregulamentado e competitivo. Madill *et al.* (2002) referem ainda que os clientes que desenvolvem múltiplos negócios com os seus bancos são menos susceptíveis a mudar de banco. O Marketing nas últimas décadas também sofreu algumas transformações, visando agora a manutenção de relações fortes e de longa duração com os clientes.

Segundo McCarthy e Perreault (2002), os bens e serviços devem, efectivamente, ir ao encontro das necessidades dos clientes mas, e mais importante do que isso, é estabelecer relações constantes e duradouras para conseguir alcançar o lucro da empresa. Podemos então concluir que, actualmente, quando os bancos desenvolvem e oferecem um serviço ao cliente, devem fazê-lo baseados numa visão cliente/serviço, ou seja, todos os serviços/produtos devem ser identificados pelo cliente como uma boa oportunidade de negócio que será sempre vantajosa e especializada. É neste sentido que surge o papel fundamental de transformar o marketing de um serviço em relacionamento (Téboul, 1999).

Todas as organizações ambicionam alcançar o sucesso, e para tal, desenvolvem estratégias que proporcionem aos seus clientes mais valor que a concorrência, aproveitando todas as potencialidades dos recursos que têm à disposição. O desempenho competitivo de qualquer organização também depende da implementação e formulação das suas orientações estratégicas (Freire, 2006:17). Assim sendo, as organizações, em particular o Sector Bancário, devem interiorizar a ideia de que só através de uma orientação estratégica consistente direccionada para o cliente e para a actuação da concorrência é que será possível alcançar o sucesso a longo prazo. Todas as organizações têm como objectivo realizar o maior número de vendas quer de produtos quer de serviços que sejam úteis e necessários ao cliente. Mas, e como já foi anteriormente referido, não é suficiente produzir ou criar, é necessário fazê-lo com qualidade e superioridade, isto é, é necessário desenvolver produtos e

serviços, ao nível da rapidez, preço e performance, melhores do que a concorrência, para que as organizações obtenham a rentabilidade pretendida, como podemos ver exemplificado na figura 1.



**Figura 1 – Elementos Fundamentais à Estratégia Empresarial**

Fonte: Adaptado de Ohmae, Kenichi (1982:92)

Será importante não esquecer que o crescimento de uma empresa e o sucesso do seu negócio já não depende apenas e só dos seus líderes. Desenvolver serviços cada vez mais direccionados às necessidades dos clientes, capazes de lhes proporcionar um acesso ilimitado de informação, bem como às actividades comerciais, a qualquer hora, em qualquer lugar do mundo, é uma realidade do sector financeiro. O progresso tecnológico é certamente factor de mudança, dando origem à criação de novos serviços. A inovação tecnológica e a consequente implementação das novas tecnologias de informação e comunicação nos serviços, na sua generalidade, têm vindo a transformar todo o contexto do sector dos serviços. As novas tecnologias permitem agora ao cliente, obter as informações desejadas de forma muito rápida e sucinta. De acordo com Kelly (1992) um serviço orientado para o cliente potencia a Satisfação percebida, bem como a qualidade e duração da relação. Neste sentido, importa perceber a importância da implementação das TIC nos serviços bancários como ferramenta essencial ao desenvolvimento deste sector, bem como a influência destas na decisão final do consumidor

### 2.3 O Impacto das Novas Tecnologias nos Serviços

“Na maior parte das indústrias, fornecer serviços de qualidade não é mais simplesmente uma questão de opção. O ritmo acelerado de desenvolvimento de tecnologias e a intensificação da competição tornam difícil a obtenção de vantagens competitivas estratégicas, tão-somente por meio de produtos físicos. Além disso, os clientes estão exigentes, não esperam apenas receber bens de alta qualidade como também têm a expectativa de receber serviços de alto nível” (Zeithaml, 2003:32).

O progresso tecnológico é factor de mudança, crescimento e de desenvolvimento a nível económico e social dando origem à criação de novos serviços, assim como novas formas dos diversos agentes económicos se relacionarem e comercializarem entre si. A partir da década de noventa, as transformações sociais, políticas, geográficas e económicas em ambiente de competitividade, começam a emergir. As TIC aparecem como o primeiro sinal do boom da Internet nos serviços até então considerados “tradicional”, onde se inclui o Sector Bancário. De acordo com Reis (2005), foi na década de 90, que para além dos grandes avanços em tecnologia, surgiram também os grandes acontecimentos económicos, entre eles o despertar para a globalização da economia e a competitividade como requisito básico para as empresas. Segundo Tapscott (1996), as transformações que ocorreram em ambiente competitivo e que poderão estar na origem da “nova economia” (economia do saber, digital, virtual, global, molecular, em rede, desintermediada, customizada, de convergência, baseada na inovação e no imediatismo) são consequência da introdução revolucionária que as TIC trouxeram ao mundo.

As organizações assistiram a grandes revoluções no contexto económico e a introdução das TIC caracterizou-se por ser mais uma dessas revoluções. Parece claro dizer que qualquer que seja a empresa, independentemente do negócio que desenvolve, terá que se adaptar a esta realidade, caso contrário, poderá ficar no esquecimento dos consumidores. As empresas são cada vez mais confrontadas com a concorrência tecnológica que se apoia no progresso técnico utilizado principalmente como arma concorrencial, permitindo assim conquistar mercados (Lambin, 2000). Por isso, à medida que os consumidores se vão familiarizando com a utilização da Internet, maiores serão as expectativas quanto aos serviços que possam ser oferecidos e desenvolvimentos no futuro (Reis, 2005). O rápido crescimento da Internet assim como de outras tecnologias de acesso/ferramentas, como por exemplo os serviços via satélite, foi fundamental para universalizar o acesso à *World Wide Web*<sup>5</sup>. De acordo com os dados do INE<sup>6</sup>, a evolução do volume de negócios das empresas com 10 ou mais pessoas ao serviço, resultante de encomendas recebidas através das redes electrónicas disparou de 2004 para 2008. Dados indicativos da evolução progressiva do uso das tecnologias nos serviços nos últimos anos em Portugal.

---

<sup>5</sup> Significa em Português “ Rede de alcance Mundial”, também conhecida como Web e www. Consiste num sistema de documentos em hipermídia que são interligados e executados na Internet. [wikipedia.org/wiki/World\\_Wide\\_Web](http://wikipedia.org/wiki/World_Wide_Web)

<sup>6</sup>[http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=81734641&PUBLICACOEStema=55573&PUBLICACOESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=81734641&PUBLICACOEStema=55573&PUBLICACOESmodo=2).

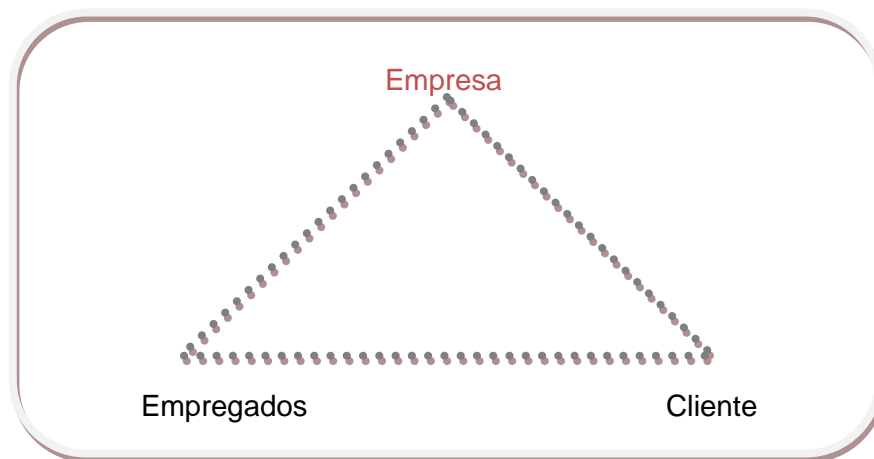
Para além do aparecimento de clientes cada vez mais informados, exigentes e atentos às alterações e ofertas do mercado, surgiram também novos negócios, novos intermediários e novos serviços. Assim sendo, parece importante referir que o consumidor actual dispõe de um conjunto de ofertas, quer de produtos quer de serviços, inquantificáveis, o que explica as novas formas de estar do consumidor. A possibilidade de comprar um produto ou de aceder a um serviço através de um simples clique veio revolucionar o contexto económico e, neste caso, o sector dos serviços.

A introdução das TSS<sup>7</sup> provocou alterações significativas nos serviços e concretamente na prestação e produção dos serviços da banca. Mary Cronin (1997) enumera alguns factores que levaram a banca a olhar para a Internet com outros olhos, como: o aparecimento de novos clientes, novos concorrentes, lucros aliciantes e a redução de custos. Com a implementação das TSS, as características de muitos dos serviços anteriormente considerados tradicionais alteraram-se. O cliente passou a poder adaptar o serviço às suas necessidades interagindo também com as TSS, ao invés de interagir apenas com o funcionário da instituição bancária.

De acordo com as figuras 2.2 e 2.3, podemos verificar a relevância da tecnologia na prestação de serviços. Primeiramente foi definido o conceptual Triângulo de Marketing de Serviços de Kotler (1994) que tentava mostrar, de forma simples, a complexidade entre a empresa, empregados e os consumidores. Posteriormente, Parasuraman, ao Triângulo de Marketing de Serviços, propôs acrescentar um modelo de serviços de marketing, que de acordo com Marques, A. (2003:120) “sumaria as complexidades acrescidas do marketing de serviços relativamente ao marketing de produtos”.Parasuraman e Grewal (2000) destacam a importância de acrescentar ao modelo conceptual já definido a componente da tecnologia e propõem a criação de um modelo de pirâmide. Neste sentido a tecnologia mostra a sua importância nas seguintes relações: tecnologia - empresa, tecnologia - colaboradores e a tecnologia e o cliente (Marques, A. 2003:120)

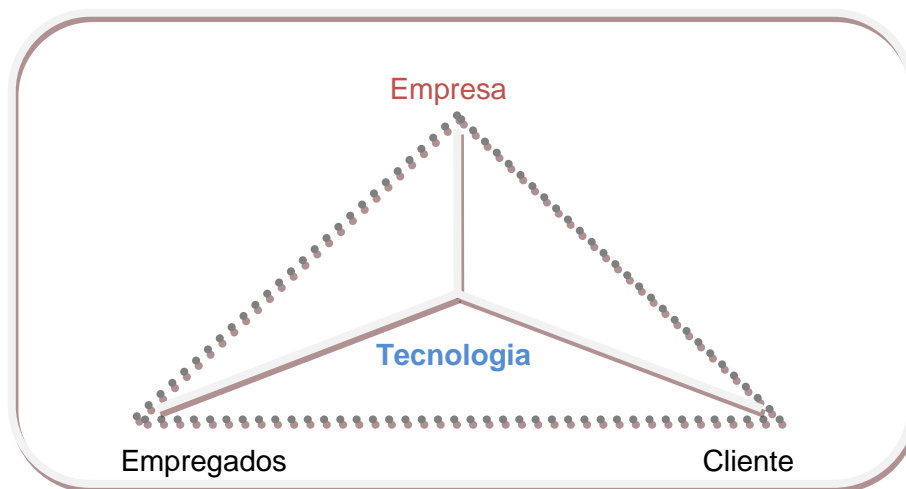
---

<sup>7</sup> As tecnologias *self-service* são tecnologias que podem ser usadas pelos consumidores de forma independente, sem a interacção de um assistente ou empregado (Meuter *et al*, 2000).



**Figura 2 – Triângulo de Serviços**

Fonte: Adaptado do modelo de Triângulo de Serviços de Albrecht (1998)



**Figura 3 – Modelo de Pirâmide**

Fonte: Adaptado de Parasuraman e Grewal (2000:172)

Para além de Parasuraman e Grewal, autores como Bitner *et al* (2000), Zeithaml (2000), Agnihotri *et al* (2002), acompanharam a ideia de que a tecnologia passou a ser um dos pilares importantes do Marketing de Serviços. Identificaram as diversas possibilidades dos empregados e clientes utilizarem a tecnologia na produção do serviço, mostrando que a tecnologia pode ser utilizada quer pelo empregado que presta o serviço, quer pelo cliente que produz o seu próprio serviço através das ferramentas de tecnologia. Gordon (1998) refere que a maior parte das empresas precisa da tecnologia para permitir que o relacionamento com o cliente ocorra através de toda a sua cadeia de valor. Para Berry (2001), a tecnologia da informação facilita a aprendizagem eficiente sobre o uso dos serviços e produtos e o desempenho de tarefas do marketing de relacionamento.

No Sector Bancário a adopção de equipamentos e ferramentas preparadas para dar resposta às exigências desta actividade pode, efectivamente, ser um reforço para a gestão e execução diferenciada dos serviços bancários. Na actualidade, a tecnologia vem sendo aplicada como forma de estabelecer e dar continuidade aos relacionamentos entre os prestadores de serviço e os que usufruem do serviço, no contexto em que se insere esta investigação, entre o banco/empregados e o cliente. A presente investigação incide sobre uma das tecnologias de *Self-Service* nos serviços do Sector Bancário. Estas tecnologias permitem ao cliente interagir directamente e sozinho com o prestador de serviços, no caso em estudo, com o banco. São vários os autores que realçam a importância da tecnologia na prestação de serviços, e de acordo com Meuter *et al* (2000), as TSS permitem e facilitam a produção de um serviço sem que seja necessária a presença física do cliente perante o prestador do serviço. As inovações e a gestão do conhecimento são determinantes para as empresas aumentarem a vantagem competitiva, funcionando como um factor crítico de sucesso de muitas organizações (Porter, 2001; Tiago *et al*, 2007).

## 2.4 A Implementação do Internet Banking nos Serviços Bancários

No âmbito do tema em que se insere esta investigação, e de acordo com a actual conjuntura socioeconómica, a forte concorrência e a crescente evolução tecnológica, o Sector Bancário viu-se obrigado a implementar as TIC também nos seus serviços. Coelho (2000) refere que as transformações ocorridas no sector financeiro, devido à forte competitividade entre as empresas inseridas neste contexto, fizeram com que este sector investisse em novas formas de estabelecer relações com os seus clientes. O sector financeiro viu-se assim obrigado a investir em novas alternativas para prestar os seus serviços, implementando as tecnologias de *Self-Service*. Autores como Curran e Meuter (2005), Joseph (Joseph *et al*:1999) e Devlin (1995) realçam a utilização das TSS no Sector Bancário. A possibilidade do cliente usufruir de um serviço à distância tornou-se uma realidade do Sector Bancário Português.

Com as mudanças revolucionárias originadas pelas novas tecnologias no mercado negocial os *media* electrónicos tornaram-se potencias cada vez mais poderosas ao nível da interactividade e personalização. O aparecimento e o desenvolvimento da Internet são reflexos desse crescimento. A Internet chegou mesmo a ser considerada uma das grandes revoluções empresariais, possibilitando não só o crescimento de novos negócios como a reestruturação dos actuais. Perante este facto desenvolveram-se conceitos como o *E-Business* e o *E-Commerce*, dando origem ao aparecimento de novos clientes, cada vez mais



conhecedores e exigentes, assim como o aparecimento de novos fornecedores. Certamente que o aparecimento da Internet no mundo dos negócios permitiu às empresas e respectivas chefias de topo adquirirem novas ferramentas de trabalho. No que diz respeito aos canais de distribuição dos produtos e serviços desenvolvidos pelas empresas, e no caso do sector bancário, a Internet veio permitir que os clientes acedessem aos serviços e produtos de forma diferente da tradicional<sup>8</sup>. Numa primeira fase, a Internet foi utilizada como forma de comunicar, e numa segunda fase como forma de negociar – aquilo a que se denomina de E-Business (E-B).

O termo E-B é frequentemente utilizado para identificar os negócios que se realizam através de canais ou meios Online. O E-Business tem como principal função criar sistemas que permitam a comunicação entre as empresas para que o processo de compra e venda decorra de forma rápida, eficaz e eficiente. É essencialmente uma parte central do sistema económico que tem como princípio base o conhecimento e interligação da informação. De acordo com Karabatak *et al* (2006) e Lin e Lee (2005), este processo de mudanças envolve desenvolvimentos tecnológicos, digitalizando e automatizando as fases do processo do negócio, permitindo melhorar a quota de mercado, a eficiência, a competitividade, a comunicação e a coordenação entre os parceiros de negócio, desenvolvendo um serviço mais simples para o cliente. Segundo os autores Bakos *et al.* (1998) o E-B é o resultado de sistemas de informação que vão além das fronteiras das empresas e que estabelecem relações entre compradores e vendedores através da via electrónica. Face a esta evolução, verificou-se uma mudança nas estratégias das empresas, ficando grande parte das estratégias de E-B associadas às ferramentas tecnológicas, dando origem a um novo conceito – o E-Commerce (E-C). Segundo Mougayar (1998), E-C consiste na compra e venda de informações, produtos e serviços ou qualquer negócio, transaccionado entre duas empresas ou entre uma empresa e os seus clientes, tendo como suporte de negociação as ferramentas existentes na Internet.

No sector financeiro, os bancos tiveram que desenvolver estratégias de actuação que acompanhassem a evolução do mundo dos negócios via Internet e, com base nas TIC, desenvolveram sistemas electrónicos que permitiram melhorar a eficácia assim como a redução de custos que estavam associados a todas as tarefas diárias que envolvem o negócio bancário. Os serviços bancários foram um dos que mais sentiram as mudanças ocorridas ao longo destes últimos anos (Albertin, 1998) permitindo aos utilizadores online acederem a toda a informação em tempo real, o que não se verificava nos modelos tradicionais, uma vez que a informação teria de ser obtida apenas na agência. Perante a

---

<sup>8</sup> Adesão aos serviços e produtos de forma tradicional, no sector bancário, consiste nas deslocações à agência.

necessidade dos bancos criarem serviços cada vez mais competitivos e que correspondam às expectativas dos clientes, as apostas recaíram sob as inovações tecnológicas como uma arma tecnológica competitiva (Devlin: 1995). A forte concorrência que se instalou no Sector Bancário deu origem a novas soluções neste sector, como por exemplo, o serviço Internet Banking (IB) ou como é também conhecido o Homebanking (HB). O Internet Banking consiste numa tecnologia de Self-Service, que surgiu já na década de 90. A sua implementação no sector financeiro veio permitir que todos os clientes acessem ao seu banco através de um computador ou de um telemóvel, desde que tivessem acesso à Internet. Caracteriza-se por ser um conjunto de soluções de auto-atendimento que permitem aos clientes não só um atendimento rápido e seguro mas também imediato. A TSS tem como principais vantagens para o cliente o facto de minimizar as deslocações às agências, a redução de custos operacionais, a rapidez no atendimento e o acesso a um conjunto de informações na "hora".

A partir dos anos 90, e já depois da banca telefónica<sup>9</sup>, surgem os serviços electrónicos, e desde então, o sistema do *Internet Banking* tem ganho espaço. Mols (2000) refere que a implementação deste sistema permitiu e permite que as Instituições Bancárias reduzam custos e garantam os clientes. Para Geiger e Martin (1999), esta nova abordagem veio revolucionar o sistema bancário, quer ao nível das relações com os clientes, quer na abordagem aos novos clientes. São vários os estudos que retratam e descrevem as principais características do serviço Internet Banking<sup>10</sup>. Hilgert *et al.* (2004) referiram no seu estudo que as características demográficas, a percepção da importância das novas tecnologias e a compreensão por parte dos utilizadores da importância deste serviço, são os principais factores para o desenvolvimento do IB. Nesse estudo, a segurança e a privacidade revelaram-se questões complexas, contudo, grande parte dos clientes revelaram que o que mais valorizam no serviço IB é a simplicidade e a comodidade. Hamilton *et al.* (2002) apesar de terem concordado com o estudo apresentado anteriormente, consideraram também como factores de escolha e uso do serviço por parte dos clientes, o custo e a qualidade do serviço Internet banking. Karjaluoto *et al.* (2002), para além das características demográficas e o uso das novas tecnologias, apontaram como factores cruciais à aceitação do serviço questões como a Satisfação e a qualidade do serviço.

---

<sup>9</sup>Consiste num serviço bancário que a instituição financeira disponibiliza ao cliente, por telefone ou telemóvel, independentemente do lugar onde o cliente se encontre.

<sup>10</sup> O Internet Banking consiste num serviço em que o cliente tem acesso ao seu banco através do seu computador ou telemóvel, em qualquer parte do mundo, desde que tenha acesso à Internet.

Clemes *et al.* (2006) consideraram como factores relevantes para o desenvolvimento do IB a localização geográfica, o género, a profissão, o nível de acesso às novas tecnologias, a rapidez e a comodidade. Tan e Teo (2000) concluíram que a experiência com as novas tecnologias e a posse de um computador por parte dos clientes eram as questões cruciais para o sucesso no desenvolvimento do serviço. Hernandez e Mazzon (2007) consideraram não só as questões demográficas, mas também o conhecimento e o contacto com as novas tecnologias, a posse do computador, o preço e a comodidade, factores essenciais na escolha do cliente para o uso deste serviço. Flavián *et al.* (2006) classificaram como factor determinante a Confiança no Sector Bancário e todo o sistema que o envolve, sem esquecer as características demográficas.

De acordo com uma notícia apresentada no site da empresa *NetSonda*<sup>11</sup> divulgada pelo *European Media Scope*<sup>12</sup>, os Portugueses estão entre os Europeus que mais fazem compras online e que mais utilizam a Internet. Em média o período de navegação dos portugueses na Internet ronda as 14 horas por semana e, cerca de 42% dos portugueses afirmaram que seria impossível viver nos dias que decorrem sem Internet. Foi também publicado pela empresa *NetSonda*<sup>13</sup>, no dia 21 de Julho de 2010, um texto<sup>14</sup>, onde se referia que efectivamente as novas tecnologias e os serviços associados às TIC estão em franca expansão em Portugal. O crescimento do Serviço de IB permitiu ao Sector Bancário desenvolver novas formas de interagir e comunicar com os seus clientes.

---

<sup>11</sup> In [http://www.netsonda.pt/not\\_noticias\\_detail.php?aID=1463](http://www.netsonda.pt/not_noticias_detail.php?aID=1463).(23 de Junho de 2010)

<sup>12</sup> Dados apresentados por Alison Fennah, directora da *European Interactive Advertising Association* (EIAA), conferência “*Creative Confidential*” organizada pela empresa *Microsoft*.

<sup>13</sup> [http://www.netsonda.pt/not\\_noticias\\_detail.php?aID=1475](http://www.netsonda.pt/not_noticias_detail.php?aID=1475)

<sup>14</sup>*ACEPI e Netsonda, anunciam hoje os resultados do Barómetro Trimestral ACEPI/Netsonda “Comércio Electrónico em Portugal” relativos ao Primeiro trimestre de 2010, com novos índices de crescimento a confirmarem as potencialidades do E-Commerce, enquanto canal privilegiado de venda e em franca expansão no mercado português, apesar da recessão económica. Os resultados deste Barómetro ACEPI/Netsonda, cujos dados são recolhidos junto de uma amostra representativa das empresas de Comércio Electrónico associadas da ACEPI, revelam que, no primeiro trimestre de 2010, se registou uma maior Confiança nos sites da área de B2B, quando comparados com o trimestre anterior, tendo 50% das entidades inquiridas revelado expectativas de acelerar ou manter o ritmo de crescimento das suas vendas online. Também a maioria dos sites inquiridos referiu que o número de clientes que fez compras no seu site cresceu até 50%.*

## 2.4.1 O Internet Banking e a Realidade Portuguesa

Ao longo dos anos a banca foi desenvolvendo serviços personalizados assim como condições preferenciais, de forma a permitir que os clientes optassem pelos seus serviços. Consequentemente, o Serviço de IB foi adoptado por várias instituições deste sector, e em 1998, o Serviço do IB surgiu pela primeira vez em Portugal, por intermédio da Instituição financeira, Banco Espírito Santo (BES). Em 2000, foi a vez do Banco Português do Investimento (BPI) desenvolver e aplicar o serviço HB (BPI NET) e já em 2003 coube à Caixa Geral de Depósitos (CGD) apostar neste tipo de tecnologia dando origem ao Serviço Caixadirecta Online.

Nos últimos tempos verificou-se uma grande evolução no Serviço de IB e rapidamente as instituições financeiras que investiram neste tipo de serviço, perceberam que a opinião e as sugestões de clientes utilizadores ou interessados no serviço tornar-se-iam fundamentais para a evolução do IB. Desta forma, os bancos sentiram a necessidade de diversificar as opções nos produtos e serviços disponíveis no IB e ao longo dos últimos anos, foram transformando-o num serviço mais completo. De uma forma geral, o sistema financeiro português é composto por um conjunto de bancos que oferecem os seus serviços através da Internet. Este facto faz com que todos os bancos respeitem o mesmo padrão nas actividades oferecidas<sup>15</sup>.

De acordo com Jorge Cruz (2006), o Serviço Internet Banking surgiu face a duas razões primárias: a necessidade da banca diminuir drasticamente todos os custos associados às operações, assim como os custos com os recursos humanos como resultado da expansão e revolução do uso da Internet.

Na opinião do autor, já em 2002 os bancos apostaram fortemente no serviço IB de forma a diferenciarem-se dos seus principais concorrentes. Em 2007, os dados apresentados pelo Grupo Marktest<sup>16</sup> registaram que o Serviço IB em Portugal era a forma de contacto do cliente com o seu banco principal que mais tinha crescido. Cerca de 834 mil indivíduos<sup>17</sup> utilizaram o Serviço Internet Banking em 2007, representando 18,9% do total de residentes no Continente, com mais de 15 anos e com conta bancária. Este estudo referiu ainda que o Sistema de Internet Banking era considerado o terceiro meio de contacto mais utilizado pelo cliente em 2007 e que este serviço registava uma subida de sete vezes mais registos face ao ano de

---

<sup>15</sup>Tais como: consultas, saldos, transacções entre duas ou mais contas, pagamento de serviços, requisição de cheques, aplicações financeiras Online entre outras.

<sup>16</sup> www.marktest.com – Estudo BasefBanca da Marktest.

<sup>17</sup> (meses em análise: Agosto, Setembro e Outubro de 2007),

2000. Segundo dados apresentados pela Marktest, referente ao mês de Maio de 2007, a banca *online* registou em média cerca de 182 mil visitantes diários e mais de 71 milhões de *page-views* (número de vezes que uma página da Internet é visualizada), destacando-se a CGD face aos concorrentes ao registar a visita de 500 mil utilizadores e 30,742 mil páginas visitadas. Ocupando o segundo lugar estava o Millennium BCP, seguido pelo Banco Espírito Santo. Zineldin (2000) indica que a tecnologia é o esforço para manter a habilidade da empresa em lidar com um aumento no volume do serviço, o controlo dos custos e a crescente aposta na inovação. A implementação do Serviço Internet Banking no sector financeiro português, enquadra-se na tendência e necessidade de os bancos estabelecerem novas formas de interagirem e de se relacionarem com os seus clientes. As novas tecnologias assumiram assim um papel demasiado importante ao nível da relação (Geiger e Marti:1999) e o serviço IB constitui-se um dos serviços inovadores e revolucionários da relação estabelecida entre a instituição financeira e o cliente, permitindo para além da personalização, o acesso a todas as informações de forma rápida e simples. Conclui-se que o IB é uma ferramenta inovadora onde o cliente tem ao seu dispor um conjunto de serviços.

Os estudos levados a cabo pela CGD revelaram que, em 2008, o IB era o canal preferido dos clientes do segmento de particulares da CGD, para contactarem com o banco. Revelaram ainda que este serviço, no que diz respeito à quota de mercado de utilizadores de Serviços Homebanking, manteve a liderança de mercado da CGD com 48%<sup>18</sup>, sendo que, cerca de 45% dos utilizadores também eram utilizadores do Serviço de Homebanking de outros bancos. Facto importante retido neste estudo consiste no facto de a agência ser o principal canal de promoção do serviço Caixadirecta Online, seguindo-se o site, o aconselhamento dos amigos ou conhecidos e o Gestor de cliente. As principais razões apresentadas pelos clientes particulares da CGD pela não utilização deste serviço estão relacionadas com a falta de Confiança (29%), a falta de informação (24%), o desconhecimento da forma de adesão ao serviço (20%), a subscrição do serviço feita ao balcão (18%), a não simplicidade do processo de adesão (8%), a ineficácia total do serviço (7%) e a pouca utilização da Internet (4%). O estudo permitiu concluir que cerca de 91% dos clientes da CGD diminuiu a utilização dos canais de atendimento tradicionais. De acordo com os dados apresentados, verifica-se que a adesão deste tipo de tecnologia/serviço tem crescido ao longo dos tempos, contudo importa referir quais as vantagens e desvantagens da utilização desta tecnologia de *Self-Service* no Sector Bancário, evidenciadas quer pelos clientes quer pelos prestadores do serviço (banco).

---

<sup>18</sup>Quota de Mercado % Utilizadores de homebanking: CGD – 48%; Millennium BCP – 30%; BES – 22%; BPI -21%; Montepio – 15% e Santander Totta -16%.

O Internet Banking apresenta algumas desvantagens, tais como: o serviço ser totalmente dependente da utilização de tecnologia e a não exigência da presença física do cliente na agência (Zeithaml e Bitner, 2000). Outra desvantagem do serviço está relacionada com questões de segurança, de privacidade e a impossibilidade de levantar ou depositar dinheiro. A necessidade de modelar o comportamento do cliente e o seu acesso a todos os preços praticados pela concorrência assim como uma maior competição entre as instituições são desvantagens deste serviço. O Serviço IB em muito veio contribuir para um melhor funcionamento e dinamização do negócio bancário. A sua evolução passa cada vez mais pela facilidade de comercialização e distribuição, quer dos serviços, quer dos produtos, face às necessidades temporais e físicas exigidas pelos clientes (Serrano: 1999). O papel anteriormente assumido pelo cliente, e que a partir do qual as instituições financeiras definiram as suas estratégias e posicionamento no mercado, alterou-se. No actual contexto e com a introdução das TSS nos serviços bancários, a relação estabelecida com o cliente teve obrigatoriamente de ser repensada e adaptada.

Face a esta nova realidade, o sistema bancário sentiu a necessidade de adoptar novas estratégias no mercado, colocando à disposição dos clientes, um conjunto de canais de atendimento e direccionar determinados segmentos de clientes para canais de atendimento específicos, tendo como principal objectivo a Satisfação das necessidades e a criação de valor para os clientes (Parvaiytar e Seth, 2001). A importância da componente relacional nos serviços surge nesta relação como uma das questões mais importantes do Sector Bancário. Questões como a venda de produtos e a retenção de clientes já não são suficientes para que o Sector Bancário consiga estabelecer relações fortes e consistentes com os seus clientes. As estratégias de fidelização apresentam-se agora como uma solução inteligente deste sector, de forma a permitir a criação de relacionamentos fortes entre todos os parceiros envolvidos no negócio bancário.

## **2.5 O Marketing Relacional**

A partir da década de 90 assistiu-se a várias mudanças e transições do conceito de marketing, fruto de um conjunto de factores, tais como a concorrência, a globalização, fragmentação dos mercados e um maior conhecimento e exigência por parte dos clientes (Buttle, 1996). Estes factores levaram a que o marketing rumasse de uma perspectiva transaccional para uma perspectiva cada vez mais relacional. Era comum às empresas que adoptavam a prática de marketing transaccional, desenvolver o seu trabalho no sentido de conquistar novos clientes, colocando de lado a necessidade de estabelecer laços de

relacionamentos. Aos poucos, esta visão sofreu alterações e as empresas perceberam que a criação de relações duradouras com os clientes era a chave para o sucesso. Berry (1983:25) introduziu pela primeira vez na literatura, o termo marketing relacional, definiu-o como algo que atraia-a, mantinha e desenvolvia relações com os clientes em organizações multi-serviços, tendo em 2002 definido que o marketing relacional não podia ser visto só como uma estratégia mas numa nova forma de pensar no marketing, nos clientes e na criação de valor. Para Gronroos (1990), o marketing relaciona-se com o estabelecimento, manutenção e desenvolvimento de relações, quer com os clientes quer com os restantes parceiros, tendo como objectivo o lucro.

O paradigma transaccional assenta na ideia de que o intercâmbio estabelecido com o cliente é feito de forma discreta e que comprador e vendedor perseguem o seu próprio benefício, ao contrário do que encontramos no marketing relacional, onde comprador e vendedor batalham para obter o benefício da relação estabelecida entre as partes. Na figura seguinte estão representadas as principais diferenças entre o marketing transaccional e o marketing relacional:



**Figura 4 – Marketing Transaccional vs Marketing Relacional**

Fonte: Adaptada de Christopher, Payne e Ballantine (1994) e Payne et al. (1998)

Em análise sumária ao esquema são várias as opiniões que criticam o facto de o paradigma apenas ter em conta a captação de clientes e menosprezar a sua manutenção. De acordo com Gronroos (1994), a mudança de paradigma era necessária, devendo as empresas apostar na construção de relações a médio e longo prazo com os seus clientes.

Ao longo dos tempos a literatura apresentou alguma preocupação e atenção ao tema da manutenção de relacionamentos com os parceiros estratégicos do negócio (Hollander, 1986; Fullerton, 1988; Brown, 1998; Jones e Richardson, 2007). Gronroos (2004) refere ainda que o fenómeno em si é tão antigo como a história do comércio em geral. Pelo contrário, Webster (1992), Seth e Sharma (1997), Seth *et al.* (1998), Sheth e Parvatiyar (1998), Walter *et al.* (2000) e Sisodia e Wolfe (2000) consideraram que estamos perante o nascimento de um novo paradigma devido à necessidade de criar respostas perante a fragilidade do paradigma até então existente (transaccional), incapaz de estabelecer um envolvimento consistente entre os consumidores e todo o processo produtivo. Moller e Halinen (2000), Shrivastava e Kale (2003) e Egan (2003), por sua vez referiram a abrangência do conceito e reflectiram imensas perspectivas, ideias e princípios teóricos. Para Gummesson (1987) o antigo conceito de marketing deve ser substituído pelo conceito de marketing relacional, de forma a garantir uma abordagem mais completa e competitiva face ao meio envolvente actual. O autor definiu alguns pilares que considerou importantes para esta nova definição, tais como a interactividade entre as partes (defende a criação de laços relacionais entre clientes e vendedores, de forma a que ambos conseguissem estabelecer um bom nível de comunicação); a relação (o marketing deve estar direccionado para a criação de relações com os seus clientes) e o longo prazo (para a manutenção e a criação de uma relação que permita a fidelização e a Confiança dos clientes é necessário que esta se desenvolva durante um longo prazo). Considerou ainda que o marketing de relacionamento se apresenta como uma alternativa ao marketing nas empresas de serviços (Gummesson: 1994), e em 2002 redefiniu o conceito inicial descrevendo o marketing baseado em interacções entre redes de relações.

Peppers e Rogers (2000) referiram a participação do cliente no processo que envolve o acto negocial como uma medida de sucesso mais relevante do que a participação no mercado. Constataram também que a conquista de relações duráveis com os clientes tem muito mais valor para a empresa do que a simples aquisição de um novo cliente. Neste sentido, Sheth considerou que o objectivo do marketing relacional consiste em “ [...] *incrementar o comprometimento dos clientes com a organização, através do processo de oferta de melhor valor sobre uma base contínua, a um custo reduzido*” (2000: 615).



Para além dos diversos pontos de vista já apresentados, foram também realizados alguns estudos referentes à fidelização como um factor chave para o sucesso deste novo paradigma. Estudos realizados por Lawson-Body (2000), Chang e Ding (2001), Meyer-Warden e Benavent (2006), Peng e Wang (2006) e O'Loughlin e Szmigin (2006), revelam que uma empresa perde muito mais tempo e dinheiro, em angariar novos clientes, do que manter um cliente actual, uma vez que, o actual cliente, quando satisfeito, repetirá a compra.

O marketing relacional apresenta uma mudança significativa no modelo de negócio das instituições bancárias. O cliente passa a ser o principal foco do negócio, sendo as novas tecnologias usadas como ferramentas para acompanhar e gerir o desenvolvimento das relações e para assegurar a melhoria da gestão da informação e da qualidade do serviço prestado. De acordo com as palavras de alguns autores (Buttle, 1998; Wilson, 1995; Smith, 1998) o marketing de relacionamento caracteriza-se por conseguir estabelecer e desenvolver uma relação duradoura, satisfatória e proveitosa com os interlocutores mais importantes para a organização. É aplicável sempre que houver necessidade constante de um serviço e sempre que o cliente controlar a selecção desse serviço, tendo alternativas de escolha (Berry, 2002). Já Gordon (1998) definiu marketing de relacionamento como um processo que para além de criar novos valores com os clientes também os identifica durante todo o percurso da parceria estabelecida entre as partes. Refere também que este processo deve envolver a concentração, compreensão e colaboração de todas as partes envolvidas.

Perante esta panóplia de opiniões distintas, verificámos que para que um relacionamento possa ser viável é muitas vezes exigido às empresas que procedam a mudanças estratégicas. Os relacionamentos são a chave do sucesso da empresa. Ao longo dos últimos anos as tecnologias desenvolvidas em muito têm ajudado as empresas, quer seja no sentido de melhorarem a interacção com o cliente ou até mesmo na forma como os processos são geridos. Cada vez mais as empresas trabalham em direcção à personalização dos seus produtos e serviços, de forma a criar algo exclusivo para o cliente, dando-lhe um lugar de destaque na empresa. Estas inovações exigem às empresas um trabalho profundo ao nível das relações.

## 2.5.1 O Papel das TIC no Marketing Relacional do Sector Bancário

Na sua generalidade, a evolução de uma organização passa a estar sustentada em recursos tecnológicos associados às tecnologias de informação e comunicação (Cardoso *et al.*, 2001). A implementação das novas tecnologias como ferramenta de trabalho, permitiu às organizações reorganizarem as suas estratégias de actuação no mercado negocial. Numa primeira fase desenvolveram-se como ferramenta de trabalho as bases de dados de clientes que, posteriormente, eram analisadas e trabalhadas pelas empresas. Numa segunda fase, e já depois da revolução da Internet e do desenvolvimento do E-Business, surgiram as ferramentas que permitiram estabelecer as relações entre o prestador de serviços e o cliente - CRM (*Customer Relationship Management*), que não estando a sua origem associada à revolução das novas tecnologias, surgem da necessidade de criar uma base de apoio à gestão de relacionamentos entre as organizações e os seus clientes. Contudo, e perante a nova realidade enfrentada pelas organizações, torna-se impossível a não associação destes dois conceitos: CRM e TIC (Dyché, 2002; Swift, 2001). De acordo com Reis (2000), o CRM consiste num processo que gere toda a informação da organização, baseado na automatização do processo negocial no *front-office* e a sua ligação com o *back-office*. A relação estabelecida entre o CRM e as TIC veio permitir que as organizações estabelecessem uma maior interacção com os seus clientes através da Internet e o desenvolvimento de todos os serviços e ferramentas associadas a esta tecnologia. A possibilidade da empresa criar um conjunto de soluções personalizadas para os seus clientes, aumentando os benefícios e o nível de relacionamento com os seus clientes e parceiros de negócio, são características importantes verificadas na relação entre os dois termos referidos.

O aparecimento do CRM permitiu assim às empresas o desenvolvimento de estratégias de gestão que estabelecem fortes laços de Confiança com as partes envolvidas no negócio, contribuindo para a fidelização de clientes e concretização dos objectivos definidos na estratégia planeada. Para Newell (2000), o CRM garante a Lealdade dos clientes, utilizando as novas tecnologias como suporte. Também neste contexto é visível a passagem da abordagem com foco na transacção para a nova abordagem direccionada para a relação. O *CRM trata precisamente de construir e gerir relações com os clientes e representa o futuro das empresas de sucesso* (Newell, 2000). Esta nova abordagem denomina-se por CRM, contudo existem outros conceitos com significados semelhantes e que identificam o marketing como uma actividade que facilita e promove a relação, tendo como base a manutenção e construção de relações de longo prazo através de tecnologias. No contexto deste trabalho, apenas irá ser apresentada a expressão *Technologicalship Marketing*.

Para Zineldin (2000), a expressão *Technologicalship Marketing* consiste no marketing que está relacionado com as novas tecnologias de informação e que influencia fortemente todas as suas actividades, permitindo alcançar diferentes clientes, soluções, relações e interacções. O autor dá ênfase ao facto deste conceito mostrar como a tecnologia é capaz de mudar as relações e as interacções estabelecidas entre as partes envolvidas no negócio. Refere ainda que aquilo que distingue o marketing transaccional, do relacional e do *technologicalship*, é o tipo de tecnologias utilizadas para substituir a proximidade física. Neste sentido importa perceber de que forma as novas tecnologias têm influência no comportamento e na relação do consumidor.

Na realidade, os clientes deixaram de ser apenas meros espectadores e receptores de informação. Com o acesso à Internet e a disponibilização de tecnologias *Self-Service*, através do acesso à Internet os clientes passaram a fazer parte integrante do processo de negócio, podendo agora ter acesso a todos os preços, variedade de produtos e serviços de forma muito mais rápida. Day e Montgomery (1999) referiram mesmo que os clientes além de participarem de forma activa na formulação do *Marketing Mix*, passaram a exigir a alteração da comunicação, da estrutura de preços, da forma como se desenham os produtos e serviços, assim como, dos canais de distribuição. É possível afirmar que estamos perante a revolução do cliente, onde a sua opinião passou a ter forte impacto na estratégia comercial da empresa.

As novas tecnologias impõem assim às empresas o desenvolvimento de técnicas e serviços que permitam detectar atempadamente quais as necessidades básicas que permitem a captação e fidelização do cliente. É sim urgente o acompanhamento constante às novas necessidades criadas pela própria evolução do mercado, para que a relação estabelecida entre a empresa e o cliente não seja prejudicada. O marketing de relacionamento, adaptado ao Sector Bancário, representou uma mudança de paradigma, deixando de se concentrar nas transacções para passar a dar importância às relações e, por conseguinte, à fidelização dos clientes (Zeithaml e Bitner, 2003: 193). Para o efeito, o sector bancário desenvolveu novos produtos e serviços que permitissem ao cliente encontrar valor acrescentado.

## 2.6 Os Determinantes da Lealdade

Na relação estabelecida entre a empresa e o cliente, existe um conjunto de variáveis que podem ser essenciais ao desenvolvimento de uma relação duradoura. A Lealdade dos clientes é o objectivo último do marketing relacional. Para ela contribuem a Satisfação e a Confiança dos clientes.

### 2.6.1 A Satisfação

A Satisfação aparece ao longo da história do marketing relacional como uma das principais pontes de ligação nas escolhas feitas pelos clientes em relação às empresas. Este paradigma vem ao encontro da preocupação das empresas em alcançar a Satisfação dos clientes (Heskett *et al.*, 1994; Jones e Sasser: 1995).

A Satisfação pode aqui ser entendida segundo duas visões: como um processo (avaliação do consumidor entre a percepção e a expectativa) e como consequência (Parker e Mathews, 2001). Oliver (1997) associa à Satisfação o grau de realização do consumidor perante o prazer que este obtém do consumo ou utilização de um bem ou serviço. O autor (1999) considera ainda que a Satisfação é o estado de pós-uso para o consumo de uma única vez ou o estado de experiência repetida para o consumo frequente.

Boulding *et al.* (1993) referem que à Satisfação dos consumidores estão associados os conceitos de Satisfação acumulada (experiência total de consumo de um serviço/produto) e Satisfação da transacção (experiência única de consumo com um serviço/produto). Segundo Anderson *et al.* (1994:54), a Satisfação é “*uma avaliação global baseada nas compras totais e na experiência de consumo de um bem ou serviço ao longo do tempo*”. Estes autores afirmam ainda que este conceito está dependente do valor percebido pelo cliente. Para Bansal e Taylor (1999), “*a Satisfação é o julgamento de avaliação pós-escolha referente a uma determinada selecção de compra*” (Day, 1984 citado por Bansal e Taylor, 1999: 204). Sharma *et al.* (1999) e Garbarino e Johnson (1999) consideraram que uma das bases de sustento das relações de longo prazo estabelecidas entre os clientes e as empresas é a Satisfação dos clientes baseada nas interacções anteriores, defendem que a Satisfação deve ser avaliada entre os clientes efectivos, invocando que quando satisfeitos com o serviço ou produto, os clientes tendem a repetir a compra, mantendo-se fiéis. Referem ainda que a constituição de uma relação forte entre o cliente e o fornecedor atenua os resultados de experiências menos satisfatória entre o cliente e a empresa. No trabalho apresentado por Zeithaml (1988), a Satisfação surge como consequência da qualidade dos produtos e dos serviços prestados. Este conceito tem sido definido como a relação entre as expectativas e a performance de um

serviço (Grönroos:1995; Parasuraman, Zeithaml e Berry:1985), não havendo contudo um consenso em toda a literatura.

Na década de 80 foram realizados vários estudos sobre a Satisfação do cliente. Na época, acreditava-se que se um cliente se sentisse satisfeito, certamente repetiria a compra daquele produto ou serviço (Evrard, 1993; Griffin, 1995). Já na década de 90 o conceito alterou-se e muitos estudiosos chegaram à conclusão que nem sempre a Satisfação é sinónimo de repetição de compra e que a fidelização não passa só pela Satisfação das necessidades do cliente (Bothe, 1996; Goodwin & Ball, 1999; Griffin, 1995; Reichheld, 1996; Jones & Sasser, 1995; Lowenstein, 1995). Detectado este facto, iniciou-se o processo de procura pelas principais razões que levam a que o cliente repita as suas intenções de compra. Cronin e Talyor (1992) entendem que a diferença entre as expectativas e a performance nos serviços não está directamente relacionada com a qualidade percebida, indicando que da avaliação da performance de um serviço, por si só, resultam valores mais positivos. *“A qualidade percebida é o julgamento global ou atitude, relacionado à superioridade de um serviço, a Satisfação do consumidor está relacionada a uma transacção específica”* (Parasuraman et al. 1988).

Kotler (1994) refere que existe um conjunto de situações que determinam a continuidade das relações estabelecidas entre o cliente e a empresa. Se o desempenho percebido não corresponder às expectativas do cliente, este sentir-se-á insatisfeito, caso contrário, sentir-se-á satisfeito. Para Morgan e Hunt (1994), a relação estabelecida entre o cliente e a empresa apenas perdura enquanto as promessas forem respeitadas e cumpridas, sendo que o marketing de relacionamento desenvolve-se através de trocas e promessas entre as partes envolvidas. Para Newell (2000), a Satisfação é um pré – requisito para alcançar a fidelidade sem garantias absolutas.

A forte concorrência e o acesso directo a todos os serviços e produtos disponibilizados pelas empresas através da implementação das novas tecnologias são factores condicionantes na escolha do cliente e na sua fidelização. Neste sentido, a fidelização emocional de um cliente acontece quando uma empresa, através da produção de um determinado bem, ou disponibilização de um determinado serviço, cria valor para o cliente, isto é, desenvolve uma mais-valia. A partir do momento em que o cliente se apercebe que da relação estabelecida com determinada empresa obtém mais valor do que da relação com a empresa y, as suas escolhas e a possível fidelização recairão pela primeira empresa. *“Mais do que satisfazer o cliente é necessário encantá-lo”* (Kotler, 1994).

Grönroos (1994) considera que a escuta activa ao cliente é um dos factores que permitem garantir a Satisfação do cliente. Segundo o autor, este processo pode ser concretizado através de questionários aos clientes que permitem avaliar a Satisfação do serviço ou analisar comparações entre duas ou mais empresas. De acordo com o sector em análise, o factor apresentado por Grönroos é muito relevante, pois cada vez mais o cliente gosta de ter todas as atenções direccionadas para si. Ao sentir que as suas questões e dúvidas estão a ser tratadas de forma minuciosa e atenta pelo empregado do banco, o cliente sentir-se-á mais predisposto a esperar e a aceitar por uma resolução. Consequentemente, os níveis de Satisfação perante o serviço serão favoráveis. Para Garbarino e Johnson (1999) a Satisfação atribuída ao serviço consiste na Satisfação cognitiva do cliente relacionada tanto com os atributos individuais dos fornecedores como dos serviços. Barsky e Nash (2002) referem que para que seja possível medir o comportamento do cliente num futuro, as avaliações de serviços e produtos devem incluir as emoções.

Segundo a literatura já apresentada, os bens colocados à disposição do cliente são cada vez menos tidos em conta por este. A apresentação por parte da empresa de serviços personalizados e de mais valor é hoje uma realidade valorizada pelo cliente. Meidan *et al.* (1997) consideram que quando um serviço de alta qualidade é colocado à disposição do cliente este pode traduzir-se numa vantagem competitiva. Já para Kelly (1992) todo o serviço que estiver direccionado para o cliente será potenciador de Satisfação, bem como sinónimo de relação de qualidade. Muitos são os autores que têm desenvolvido estudos sobre a Satisfação e o impacto causado no comportamento do cliente. Mais recentemente foi analisado não só o impacto da Satisfação no comportamento do consumidor mas também quando este é influenciado pelas novas tecnologias, mais especificamente, pelas novas tecnologias de *self-service* (LaBarbera *et al.* 1983; Meuter *et al.* 2000; Bitner *et al.* 2002, entre outros).

A *hostilização do serviço* é uma das formas da tecnologia contribuir para a Satisfação dos clientes. Meuter *et al.* (2000) analisou as experiências dos clientes com as novas TSS e concluiu que o que leva à Satisfação do consumidor é a vantagem de este poder criar, consumir e produzir os seus próprios serviços, satisfazendo assim as suas necessidades. Bitner *et al.* (2002) nos estudos realizados perceberam que o principal objectivo é captar a opinião dos consumidores face à utilização das TSS serviços. Os resultados alcançados demonstraram que os clientes valorizam as TSS assim como o conjunto de serviços possíveis face à sua implementação, levando à Satisfação do consumidor. Contudo, a existência de falhas na utilização das TSS quer seja por factores inerentes ou não à empresa que presta o serviço, obrigando o cliente a voltar a utilizar o serviço tradicional, origina a insatisfação do

cliente. Schmit (2000) refere que no panorama actual são os clientes que seleccionam o processo de uso da tecnologia da informação, fazendo-o de forma imediata e simples. De acordo com Vieira e Vincent (1999:2000), no sector bancário o factor chave para fidelizar e reter os clientes consiste em direccionar o serviço às necessidades do cliente.

### 2.5.2 A Confiança.

Apesar da implementação das novas tecnologias ter um papel muito relevante no desenvolvimento de estratégias das empresas, aquelas que tenham como objectivo desenvolver uma estratégia de fidelização e rentabilização terão, obrigatoriamente, de desenvolver uma relação de Confiança com o cliente (Lehu, 2000; Rich, 2000). Muitos foram os autores que trabalharam o conceito de Confiança no marketing como uma variável unidimensional (Crosby *et al.* 1990; Machiontosh e Lockshin, 1997; Geyskens *et al.*, 1998; Garbarino e Johnson, 1999 e Odekerken – Schoroder, 1999). Verhoef *et al.* (2000), consideraram que o conceito de Confiança era composto por quatro dimensões: comunicação boca-a-boca, compromisso calculado, compromisso efectivo e Confiança propriamente dita.

Para Rousseau *et al.* (1998: 395), "a Confiança é o estado psicológico que compreende a intenção de aceitar uma vulnerabilidade baseada em expectativas positivas das intenções ou comportamentos de outros". Neste sentido, primeiro é apresentada a Confiança relacionada com as expectativas positivas referentes aos comportamentos e intenções da outra parte do negócio e em segundo lugar a Confiança é relacionada com a outra parte do negócio, aceitando-se a eventual vulnerabilidade. Os autores também sugerem a existência da Confiança quando é estabelecida uma relação em ambiente de risco e que no seu entender "o risco cria oportunidade para a Confiança, a qual conduz ao risco tomado". Referem ainda que numa relação é necessário que as partes envolvidas acreditem e confiem de forma mútua. Schurr e Ozanne (1985) consideram que quando as partes têm Confiança entre si o risco diminui, aumentando os níveis de cooperação e colaboração. Já Rich (2000) acrescenta que a redução do risco nas trocas entre as partes, permite que a Confiança dê continuidade aos relacionamentos e neste sentido desenvolva entre as partes sentimentos de Lealdade. Podemos então aceitar as inúmeras opiniões de autores que consideram que o contexto relacional desenvolve-se segundo dois conceitos: a Confiança e o risco, o que implica que, numa relação de troca a Confiança seja definida como a Confiança na outra parte sob condições de risco (Deutsch, 1962, Kee e Knox, 1970; Gambetta, 1998; Mishra, 1996; Nooteboom, 1996).

Para Berry (1995), a principal componente que influencia os relacionamentos baseados nos serviços é a Confiança. Factores como a intangibilidade poderiam ser cruciais para a utilização dos serviços por parte dos clientes. O autor afirma ainda que na generalidade os clientes ao utilizarem pela primeira vez um serviço desenvolvem sentimentos de vulnerabilidade e de incerteza. Contudo, a partir do momento em que é estabelecida uma relação de Confiança estão definidos os pilares base de uma relação de Confiança. “*A ferramenta do marketing relacional mais poderosa disponível na empresa*” é sem qualquer dúvida a Confiança (Berry 1996: 242).

Estabelecer uma relação de Confiança é uma tarefa complexa e bastante exigente. Numa relação a Confiança muitas vezes não é suficiente para suportar toda a estrutura envolvente, para alcançar as estratégias de fidelização. Neste sentido, DuPont (1998) refere que o compromisso assume um papel muito relevante na relação entre as partes. Consequentemente, Morgan e Hunt (1994: 23) defendem que existe Confiança quando uma das partes confia na integridade e confiabilidade do seu parceiro de relação, considerando a Confiança o maior determinante do comprometimento do relacionamento. Smith e Barclay (1997: 4) referem que o nível de Confiança que uma pessoa sente difere de acordo com situações, as pessoas e as tarefas que estão envolvidas. Para eles, os comportamentos de Confiança que as partes assumem reflectem o aceitar da vulnerabilidade face à incerteza. Ambos assumem que a Confiança caracteriza-se como um elemento crítico que estabelece a diferença entre uma aliança efectiva de uma não efectiva.

Em conclusão, Rich (2000) assume que quanto maior for a Confiança do cliente na empresa, maior será a relação de compromisso para com a mesma e, consequentemente, maior será a disponibilidade e predisposição para a realização de trocas relacionais contínuas. Para que os relacionamentos entre as partes possam gerar laços de Confiança, será importante relacionar um conjunto de características, tais como: a competência, a previsibilidade, a credibilidade e a Confiança. Para Larzelere e Huston (1980), a definição de Confiança nas relações interpessoais, baseia-se em dois conceitos: benevolência e honestidade. Mayer *et al.* (1995) e Grefen (2002) atribuem ao conceito de Confiança a característica da multidimensionalidade associando-a às seguintes dimensões: integridade – convicção de que a parte “confiada” respeita e aceita as regras existentes, agindo com honestidade e compromisso; capacidade - convicção sobre as competências e as capacidades da parte “confiada” e benevolência – convicção de que a parte confiada tem como principal objectivo satisfazer e realizar os desejos dos clientes. Sitkin e Roth (1993) na revisão de literatura sobre o conceito de Confiança apresentaram quatro *clusters* de medida: atributo individual – Confiança baseada nos motivos dos outros; comportamento – Confiança baseada na história interpessoal,



características sócias ou características demográficas dos outros; situação - Confiança baseada em ambientes de interdependência e de incerteza e institucional – Confiança baseada nas questões contratuais ou procedimentos legais.

Baseado nos *clusters*, Seal (1998) elaborou um estudo sobre os relacionamentos do sector bancário, onde analisou as bases pessoais, comportamentais e institucionais nas relações bancárias. Concluiu que ao nível organizacional há efectivamente falta de Confiança dos recursos humanos, propondo aos responsáveis um reforço e dedicação nos assuntos que envolvem a Confiança. Em vários estudos desenvolvidos por Berry *et al.* (1994), é referido que aquando da avaliação da qualidade dos serviços, os clientes apresentam como principal característica de análise a Confiança. Curiosamente, o sector bancário também serviu de análise nestes estudos (Berry, 2001: 133).

### 2.5.3 A Lealdade

Para Seybold *et al.* (2001) os clientes tornaram-se, de forma repentina, num recurso caro, raro e essencial em todas as actividades desenvolvidas pelas empresas. O cenário actual assenta na realidade de que o destino e as estratégias desenvolvidas pelas empresas já não dependem apenas e só da opinião dos seus executivos. O cliente surge nesta nova realidade como uma peça fundamental na tomada de grandes decisões. Neste sentido, a análise da Lealdade dos clientes tornou-se um dos elementos mais importantes a estudar quer pelos executivos quer pelos investidores.

Para que as empresas alcancem a Lealdade do cliente, é importantíssimo o desenvolvimento de ferramentas que lhes permitam a percepção e a compreensão desta variável. Nos estudos desenvolvidos pelos autores Garbarino e Johnson (1994), o consumidor faz as suas escolhas finais tendo por base a Satisfação, a qualidade percebida, o valor percebido, o comprometimento e a Confiança. Estas avaliações passam a ser determinantes na opinião do cliente face à empresa em análise, assim como a continuidade da relação com essa mesma empresa. Morgan e Hunt (1994), consideram que as chaves do processo de Lealdade do consumidor estão nas variáveis de Confiança e do comprometimento, enquanto, Augustin e Singh (2002) apresentaram um modelo teórico sobre a Lealdade baseado na Satisfação, Confiança e valor como antecedentes da Lealdade. Para Oliver (1999: 34) a Lealdade do consumidor traduz-se num aparente estado de equilíbrio, isto é, o consumidor compromete-se a repetir a compra de um produto ou serviço no futuro. Mowen e Minor (1988) consideram que a Lealdade do cliente é alcançada quando um cliente age positivamente ao comprometimento para com a empresa e aceita dar continuidade ao relacionamento.

Na revisão de literatura apresentada foram identificados como determinantes da Lealdade de clientes, a Satisfação, qualidade de serviços, emoções, Confiança, valor percebido e o comprometimento. Garbarino e Johnson (1999) referem que o crescente envolvimento da relação no marketing explica as variáveis que antecedem os comportamentos e atitudes do consumidor, surgindo como novidade as variáveis da Confiança e comprometimento. Estes autores desenvolveram o seu estudo tendo por base três variáveis: Satisfação, Confiança e comprometimento.

Esta investigação parte da hipótese de que a Satisfação e a Confiança no contexto do sector bancário, são as variáveis chave do marketing de relacionamento, posicionando-as como mediadoras entre os principais antecedentes (emoções, valor percebido, qualidade dos relacionamentos, qualidade dos serviços e o comprometimento) de forma a alcançar a Lealdade. Parasuraman e Grewal (2000) desenvolveram estudos que traduzem de uma forma geral a ideia de que a qualidade apresentada por um serviço aumenta o valor percebido e consequentemente a Lealdade do cliente. Os trabalhos desenvolvidos por estes autores realçam a importância das relações estabelecidas entre o cliente, a tecnologia, o empregado e a tecnologia ao serviço dos clientes.

### 3. QUADRO CONCEPTUAL E METODOLÓGICO DA PESQUISA

A partir do corpo teórico resultante da realização da revisão da bibliografia publicada sobre este tema, delimitou-se o problema, procedeu-se à clarificação dos objectivos da investigação, formularam-se as hipóteses através de um processo dedutivo e optou-se pela metodologia considerada adequada para confirmar as hipóteses propostas e alcançar os objectivos. Neste ponto são apresentados o quadro conceptual e metodológico da investigação que, recorde-se, tem como principal objectivo geral avaliar se as novas tecnologias quando implementadas em contexto do marketing de serviços influenciam positivamente o grau de Satisfação, Confiança e Lealdade do cliente em relação ao seu banco.

#### 3.1 Objectivos Genéricos e Específicos

Os objectivos genéricos desta investigação passam por conhecer, de um modo geral, de que forma as novas tecnologias da informação e comunicação e os empregados de contacto, quando implementadas no marketing de serviços, influenciam a relação estabelecida entre o cliente e o seu banco. Pretende-se analisar a relevância da introdução das novas tecnologias nos serviços bancários assim como a inclusão da figura humana “Gestor Online” nos Serviços Homebanking na Lealdade dos clientes. Pretende-se perceber as duas variáveis contribuem para a Satisfação e Confiança dos clientes e analisar de que forma a Confiança e a Satisfação do cliente influencia a sua Lealdade no relacionamento com o seu principal banco.

Com o intuito de atingir os objectivos genéricos é necessário determinar e cumprir os seguintes objectivos específicos: **a)** estudar a evolução dos conceitos do marketing de serviços e marketing de relacionamento no sector bancário, com base em estudos de diferentes autores; **b)** estudar modelos e perceber as análises dos diferentes autores em contexto de trabalho; **c)** Investigar de que forma a implementação das novas tecnologias revolucionou as estratégias desenvolvidas pelo sector bancário, assim como o importante papel que desenvolvem na relação cliente banco; **d)** analisar de que forma as novas tecnologias de informação e comunicação, quando implementadas e utilizadas pelo cliente, influenciam a Satisfação, Confiança e Lealdade da relação que o cliente estabelece com o banco; **e)** perceber de que forma os clientes reconhecem a importância das TIC e dos recursos humanos virtuais que o banco disponibiliza, como factores essenciais na estratégia relacional estabelecida entre o cliente e o banco; **f)** recolher informação através de

questionários passados aos clientes de uma determinada entidade bancária; **g)** analisar e proceder ao tratamento dos dados estatísticos obtidos através dos questionários mencionados e **h)** analisar e discutir os resultados obtidos e retirar as conclusões finais do estudo.

### 3.2 O Modelo de Investigação Geral

Definido o quadro conceptual, suporte teórico do estudo em análise, é proposto o modelo conceptual (figura 5), que será a base para todas as hipóteses formuladas para esta investigação.

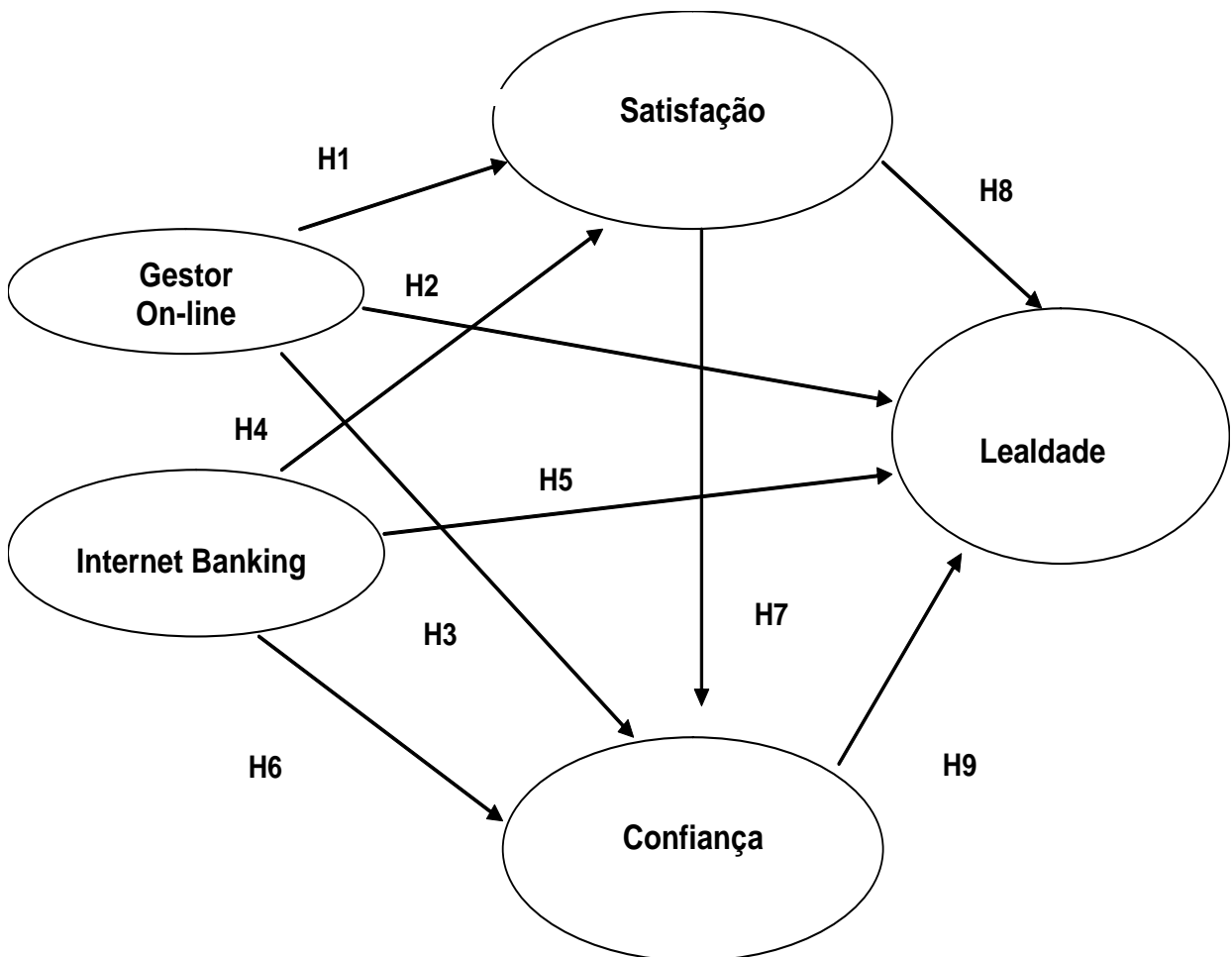


Figura 5 – Modelo Operacional

## A influência das Tecnologias de Informação e Comunicação e dos Empregados de contacto na Lealdade dos clientes

De uma forma geral, o modelo conceptual apresentado na figura 5, indica que a Lealdade dos clientes pode ser influenciada, quer pelos comportamentos relacionais (Confiança e a Satisfação) quer pelas opções estratégicas das empresas (os serviços disponibilizados aos clientes, homebanking e Gestor Online). Neste sentido, o modelo operacional apresentado tem como principal objectivo investigar o impacto das novas tecnologias de informação/comunicação na Lealdade do cliente, bem como investigar até que ponto os empregados de contacto (Gestor Online) nos Serviços Homebanking / Internet Banking (IB) disponibilizados pelo sector bancário, têm influência na Lealdade dos clientes. Tendo em consideração a metodologia escolhida para testar as hipóteses, foi necessário proceder ao desdobramento do modelo e das hipóteses, considerando os resultados da análise da validade e fiabilidade do modelo de medidas utilizado.

### 3.3 Modelos e Hipóteses de Investigação

A partir do quadro conceptual apresentado, tendo por base os objectivos propostos e o método científico a seguir, a hipótese genérica deste trabalho é a seguinte:

#### **Hipótese Teórica**

*“As novas tecnologias, quando implementadas no âmbito do marketing de serviços, influenciam positivamente o grau de Satisfação, Confiança e Lealdade na relação entre o cliente e o banco? “*

A hipótese apresentada encontra-se consubstanciada na revisão da literatura, onde são definidos os conceitos e modelos apresentados pelos vários autores. Definida a hipótese geral é possível delinear um conjunto de hipóteses básicas tendo como principal objectivo melhorar a visibilidade e a mensurabilidade das hipóteses a analisar. Sendo assim a hipótese geral permite uma análise objectiva, limitada e insusceptível de ser directamente medida. As hipóteses básicas tornam observável o fenómeno que a hipótese geral visa estudar e baseiam-se no paradigma apresentado. Seguidamente será apresentado o desdobramento da hipótese teórica nas hipóteses básicas através do método dedutivo.

### 3.3.1 O Estudo do Impacto da Virtualização dos Serviços Bancários

A definição deste Modelo de Serviço foi construída de acordo com dois tipos de Serviço IB, apresentados nesta investigação. Neste sentido, apresenta-se: **a)** Serviço Caixadirecta Online com Gestor Online – GOL e o **b)** Serviço Caixadirecta Online sem Gestor Online.

#### 3.3.1.1 Hipóteses

Neste sentido serão apresentadas as hipóteses a testar e que servirão de base para esta investigação.

- H1 O GOL influencia positivamente a Satisfação.

A aposta do sector bancário na implementação das novas tecnologias da comunicação e da informação deve-se essencialmente à necessidade de este sector se diferenciar face à forte concorrência que se tem assistido neste ramo. Diferenciar, personalizar, customizar, relacionar são hoje conceitos presentes e importantes para a banca.

Bitner, *et al.* (2000), refere que as TSS permitem aos clientes o acesso rápido e cómodo aos serviços sem a necessidade de recorrer ao pessoal de contacto, permitindo assim a *customização* dos serviços. A introdução das novas tecnologias e a automatização dos serviços, veio permitir aos bancos reduzir os custos e incrementar a sua posição, de forma mais competitiva. As tarefas de *back – office*, passaram a estar mais facilitadas, e desta forma, passou a ser possível, trabalhar e melhorar a relação com o cliente. Bitner *et al* (2000) referem que a Tecnologia, quando aplicada e utilizada pelo pessoal de contacto, permite-lhes desenvolver as suas actividades de forma mais eficiente e eficaz, conseguindo desenvolver, de forma pormenorizada e personalizada, a relação com o cliente, e consequentemente satisfazer as suas necessidades.

Grönroos (2007) refere que é importante perceber como as mudanças internas podem efectivamente afectar a qualidade percebida do serviço. Brown *et al* (1993) referem que, face à forte concorrência em que o sector bancário se encontra, é necessário encontrar e desenvolver vantagens competitivas nos serviços. Consequentemente, Kelly (1992) referiu que, todo o serviço que estiver direccionado para o cliente potenciará a Satisfação percebida bem como a continuação de uma relação com qualidade. Com base na fundamentação apresentada, importa confirmar, de que forma a criação de um serviço self-service de

qualidade, que também investe na relação, entre o empregado de contacto on-line com o cliente, influência na Satisfação dos clientes. Para além da hipótese apresentada, sentiu-se a necessidade de subdividir a hipótese H 1 em mais duas hipóteses, que serão apresentadas de seguida:

- H1.1 O GOL influencia positivamente a Satisfação com as variáveis do Marketing;
- H1.2 O GOL influencia positivamente a Satisfação com a Empresa.

- H2 O GOL influencia positivamente a Lealdade

A existência de um empregado de contacto “virtual” nos serviços Internet Banking é uma realidade recente e inovadora nos serviços bancários. Segundo Zineldin (2000), a evolução tecnológica e o crescente desenvolvimento das ferramentas de comunicação associadas, contribuem para a criação e fortalecimento de relações de longo prazo. Refere ainda que todas as actividades desenvolvidas pela empresa, com o objectivo de alcançar a Lealdade dos clientes, estão implicitamente relacionadas e afectadas pela tecnologia. De forma a verificar, se efectivamente, a existência do empregado de contacto on-line (identificado como Gestor Online), nos serviços IB, influencia a Lealdade dos clientes, foi definida a hipótese H2.

- H3 O GOL influencia positivamente a Confiança

De acordo com vários autores (Barnes e Howlett, 1998; Cumby e Barnes, 1997; Iacobucci e Hibbard, 1999; Price e Arnould, 1995; Bendapudi e Berry, 1997; Gwinner *et al.*, 1998; Bloemer *et al.*, 2003; Coulter e Ligas, 2004), os empregados de uma empresa têm um papel importante na criação de uma relação emocional entre o cliente e a empresa. Saxe e Weitz (1982) consideram que um bom trabalho desenvolvido pelos empregados permite à empresa ter clientes mais fiéis e com menos predisposição à mudança. Para Kotler (2000), é factor de diferenciação, as empresas que têm empregados competentes, talentosos, comunicativos, credíveis, confiáveis e com sentido de responsabilidade. Hoffman *et al* 65 (2003:276) considera que “*a imagem pública de uma empresa de serviços é o seu pessoal de contacto*”. São vários os autores que defendem que a Satisfação dos clientes está dependente de uma relação de Confiança (Lehu, 2000). Segundo Marques, A. (2003:212) “*...é previsível que uma política de recursos humanos orientada para o cliente tenha um papel importante no desenvolvimento de relações de Confiança...*”.

Existem estudos empíricos que provam efectivamente a existência de uma relação positiva entre os recursos humanos e a Confiança (Marques, A. 2003; Hernandez, 2002, baseado em Worchel, 1979). Bitner *et al* (2000) consideram que a tecnologia, quando usada pelo pessoal de contacto, permite-lhes, interagir com o cliente de forma eficaz, eficiente e até mesmo surpreendente. Neste sentido, e perante a importância do factor humano e da tecnologia na relação do cliente, a conjugação destes factores serviu de base para a definição da hipótese H3.

- H4 O Serviço IB, Caixa Directa On-line, influencia positivamente a Satisfação.

Segundo Geiger e Martin (Geiger e Martin, 1999), as novas tecnologias assumiram um papel demasiado importante ao nível da relação. O serviço Internet Banking (TSS) é um dos serviços inovadores e revolucionários da relação estabelecida entre o banco e o cliente. Meuter *et al* (2000) analisaram as experiências dos clientes com as novas TSS e concluíram que o que leva à Satisfação do consumidor é a vantagem de este poder criar, consumir e produzir os seus próprios serviços, satisfazendo assim as suas necessidades. O estudo desenvolvido por Mols (1998) indica que os utilizadores do serviço Internet Banking consideram-se mais satisfeitos. Neste estudo pretende-se estudar a hipótese H4 e o seu desdobramento em H 4.1 e H 4.2

- H4.1 O Serviço IB, Caixa Directa On-Line, influencia positivamente a Satisfação com a Empresa.
- H4.2 O Serviço IB, Caixa Directa On-line, influencia positivamente a Satisfação com as Variáveis do Marketing.

- H5 O Serviço IB, Caixa Directa On-line, Influencia positivamente a Lealdade

De acordo com Silva (2006), a utilização frequente do Serviço IB por parte dos clientes, torna-os mais dispostos a manter uma relação duradoura e estável com o seu banco. Para confirmar a ideia formulou-se a hipótese apresentada abaixo.



- H6 O Serviço IB, Caixa Directa On-Line, influencia positivamente a Confiança

Para Berry (1995), a principal componente que influencia os relacionamentos baseados nos serviços é a Confiança. Factores como a intangibilidade poderiam ser cruciais para a utilização dos serviços por parte dos clientes, mas segundo Berry a partir do momento em que é estabelecida uma relação de Confiança estão definidos os pilares base de uma relação de Confiança. Berry *et al.* (1994) referem que, aquando da avaliação da qualidade dos serviços, os clientes, apresentam como principal característica de análise a Confiança. Nesse sentido, neste estudo, pretende-se testar a hipótese H6.

- H7 A Satisfação influencia positivamente a Confiança

A Satisfação do cliente contribui para que o cliente desenvolva sentimentos de Confiança em relação à empresa que presta serviços e coloca à sua disposição um conjunto de produtos. O cliente estabelece ligações com a empresa e desenvolve uma relação que pode contribuir para incrementar a Satisfação e o desejo de continuar a relacionar-se.

Segundo Bitner (1995), a empresa deve apresentar aos seus clientes produtos e serviços de alta qualidade, contribuindo para a Satisfação do cliente. Ao mesmo tempo, a empresa desenvolve uma relação de Confiança, incrementando a fidelidade do cliente e favorecendo, deste modo, para a construção de uma relação sólida. Grönroos (1990), refere que o factor chave para manter uma relação consiste no cumprimento das promessas feitas. Neste sentido, quando uma empresa cumpre com o prometido, o cliente certamente repetirá a compra do produto ou serviço, e conseqüentemente sairá satisfeito da relação estabelecida. De acordo com Berry (1995), se as promessas forem cumpridas (o cliente sair satisfeito da relação), as expectativas são alcançadas e será possível estabelecer um compromisso baseado numa relação. Para testar e verificar o fundamento das ideias apresentadas foi definida a H7, que posteriormente, subdividiu-se em mais duas hipóteses:

- H7.1 A Satisfação com as Variáveis do Marketing influencia positivamente a Confiança.
- H7.2 A Satisfação com Empresa influencia positivamente a Confiança.

- H8 A Satisfação influencia positivamente a Lealdade.

Sharma *et al* (1999) referem que o principal factor que sustenta as relações de longo prazo é a Satisfação do cliente com as anteriores interações. Referem ainda que quando os clientes estão satisfeitos tendem a realizar mais compras e operações com a mesma empresa. Também os autores Urdan e Zuñiga (2001), Ruyter (1999), Wetzels (2000) e Santos (2001) nos estudos que desenvolveram, indicam que há correlação positiva entre a Satisfação do cliente e a sua Lealdade para com a empresa. Como consequência dessa correlação positiva, estes autores indicam que há efectivamente vontade do cliente em dar continuidade à relação estabelecida com a empresa. Contudo, e segundo a opinião de Reichel (1996), a relação entre a Satisfação e a Lealdade está dependente de um conjunto de outras variáveis, e como tal, não é linear. Para testar e verificar as diversas opiniões apresentadas pelos autores, foi elaborada a hipótese H8 que tem como principal objectivo verificar se efectivamente a Satisfação do cliente tem influência significativa na Lealdade. A hipótese H8 foi subdividida em duas hipóteses:

- H8.1 A Satisfação com as Variáveis do Marketing influencia positivamente a Lealdade.
- H8.2 A Satisfação com Empresa influencia positivamente a Lealdade.

- H9 A Confiança influencia positivamente a Lealdade.

Rich (2000), assume que quanto maior for a Confiança do cliente na empresa, maior será a relação de compromisso para com a mesma e consecutivamente, maior será a disponibilidade e predisposição para a realização de trocas relacionais contínuas. Com o objectivo de confirmar se efectivamente a Confiança é uma variável relevante para alcançar a Lealdade do cliente, e com base na ideia apresentada pelo autor, definiu-se a hipótese H9.

### 3.3.1.2 O Comportamento do Cliente *com* e *sem* Gestor OnLine: Será que há diferenças?

Esta investigação visa também estudar, para além das hipóteses anteriormente expostas, se efectivamente existe diferenças significativas no comportamento do cliente que dispõe do Serviço do Caixadirecta OnLine com GOL e no comportamento do cliente que tem o Serviço Caixadirecta Online sem GOL. Neste sentido, esta investigação visa analisar a possível diferença comportamental dos clientes ao nível da Satisfação, Confiança e Lealdade, tendo sido definidas as Hipóteses H10, H11 e H12.

- (H10) Há diferença significativa na Satisfação entre os clientes com GOL e os clientes sem GOL.

São vários os autores que defendem que quanto maior for a qualidade dos produtos e dos serviços maior será a Satisfação dos clientes, sendo os empregados os principais contribuintes para a respectiva situação (O' Malley, 1997; Ruyter e Wetzels, 1999; Vicent, 2000; Urdan e Zúñiga, 2001). Para Grönroos e Lovelock (2007), para que as novas TSS permitam a Satisfação dos clientes é importante que as organizações direccionem essas tecnologias para o cliente. Zeithaml *et al* (1996) e Mols (1998) desenvolveram estudos que demonstram efectivamente que os utilizadores de TSS revelam comportamentos mais favoráveis do que aqueles que não recorrem às TSS. Neste sentido, importa investigar até que ponto a existência de recursos humanos virtuais nos serviços disponibilizados pela organização, têm um impacto positivo na percepção da Satisfação de clientes. Analisar se efectivamente existe diferença na Satisfação de clientes com o Serviço Caixadirecta Online com e sem Gestor é o que se pretende com a H10.

- (H11) Há diferença significativa na Confiança entre os clientes com GOL e os clientes sem GOL.

Em vários estudos desenvolvidos por Berry *et al.* (1994), é referido que aquando da avaliação da qualidade dos serviços, os clientes apresentam como principal característica de análise a Confiança tendo sido também factor de análise por Berry (2001:133) o sector bancário. Perceber se efectivamente os clientes têm maior Confiança no serviço Caixadirecta Online com GOL do que o serviço sem GOL, e investigar se esta ferramenta disponibilizada ao cliente contribuiu para aumentar o nível de Confiança do cliente é o principal objectivo da hipótese H11.

- (H12) - Há diferença significativa na Lealdade entre os clientes com GOL e os clientes sem GOL.

A hipótese H12 surge na sequência das Hipóteses H10 e H11, uma vez que se pretende averiguar se efectivamente a existência de um serviço online com ou sem empregado de contacto “virtual” influencia de forma significativa a Lealdade dos clientes para com o seu banco.

### 3.4 Identificação das Variáveis Latentes e Escalas de Mediação

Tendo por base o quadro conceptual apresentado anteriormente, foi possível identificar o conjunto de variáveis latentes que serão operacionalizadas neste estudo, que numa primeira fase, se desenvolveu com base numa análise exploratória, para que fosse possível, adquirir um melhor entendimento sobre o tema em estudo. Segundo Malhotra (2004: 106), “*em geral, a pesquisa exploratória é significativa em qualquer situação da qual o investigador não disponha do entendimento suficiente para prosseguir com a pesquisa*”. Numa segunda fase, e tendo como base as informações recolhidas na primeira fase, foi definida e adoptada uma investigação descritiva e transversal. A realização desta investigação teve como objectivo analisar dois segmentos diferentes dos clientes particulares da CGD: clientes utilizadores do canal Homebanking, Caixadirecta Online *sem* GOL e *com* GOL. Como tal, foi necessário definir duas versões do questionário para que fosse possível medir as variáveis latentes: o GOL; o Serviço IB (Caixadirecta Online); a Satisfação; a Confiança e a Lealdade.

De forma a todos os inquiridos compreenderem claramente as questões introduzidas nos questionários, houve o cuidado de adaptar a terminologia utilizada para que as questões se tornassem perceptíveis. Sempre que possíveis utilizaram-se escalas já testadas noutros estudos. Os itens utilizados para avaliar as variáveis latentes foram medidos numa escala de concordância/discordância de 5 pontos, inspirada na de Likert (1932), estando a constituição destes itens baseada em afirmações. Para caracterizar os inquiridos aplicou-se uma escala nominal. A operacionalização das variáveis “GOL” e “Serviço IB” foi feita a partir da revisão da literatura, com destaque para Zeithaml *et al* (1996) e Mols (1998). Também foi tida em consideração informação recolhida no sector bancário. Deste modo, foi possível construir um conjunto de itens, tendo as escalas originais sofrido algumas alterações, de forma a torná-las o mais ajustado possível à realidade do sector bancário.

**Quadro 1 – Itens do Serviço Com Gestor Online (Questionário versão I)**

As propostas que o Gestor Online me apresenta são muito interessantes
As propostas que o Gestor Online me apresenta influenciam a minha escolha dos
O Gestor Online permite-me aumentar o grau de relacionamento com o meu banco
O Gestor Online permite-me conhecer melhor os produtos e serviços do meu banco
O Gestor Online é um serviço muito útil
O Gestor Online permite-me aproveitar as oportunidades de negócio
O Gestor Online permite-me tomar boas decisões de compra
O Gestor Online responde atempadamente a todas as minhas solicitações
O Gestor Online permite-me entrar em contacto com o meu banco sempre que preciso
O gestor online permite adequar o Serviço Caixairecta Online às minhas necessidades
Existe uma grande proximidade entre mim e o Gestor Online
Existe uma forte relação entre mim e o gestor online
O Gestor Online dá-me um tratamento especial
Tenho plena Confiança no Gestor Online
Estou perfeitamente à-vontade com o gestor online para partilhar com ele as minhas
Estou perfeitamente à-vontade com o gestor online para lhe pedir ajuda/conselhos

**Quadro 2 – Itens do Serviço Sem Gestor Online (Questionário versão II)**

Considero o processo de adesão ao serviço de caixairecta on-line de fácil compreensão
O Serviço Caixairecta Online permite-me conhecer todos os produtos bancários
A adesão ao serviço Caixairecta Online permitiu-me reduzir o número de deslocações à agência
Considero os produtos disponíveis nos caixairecta on-line são muito interessantes
O caixairecta on-line é um serviço muito útil
O Caixairecta Online permite-me tomar boas decisões de compra
O caixairecta on-line permite-me obter toda a informação que pretendo
Tendo em conta a experiência ao longo do último ano, o Serviço Caixairecta Online corresponde às
A adesão ao Serviço Caixairecta Online permitiu-me aumentar o grau de relacionamento com o
O caixairecta on-line é o principal canal de comunicação com o meu banco
Percebo a forma como está organizado o Serviço Caixairecta Online.
O que mais me agrada no serviço caixairecta é estar disponível 24h por dia, todos os dias da
O acesso ao caixairecta on-line é fácil
O Serviço Caixairecta Online é muito funcional e intuitivo
O Serviço Caixairecta Online permite-me poupar muito tempo
O Serviço Caixairecta Online é rápido
O Serviço Caixairecta Online nunca falha

Para medir a “Confiança”, utilizou-se uma escala adaptada de Seal (1998), de Berry *et al.* (1994) ambas já testadas no sector bancário (Berry, 2001). A operacionalização foi efectuada a partir da escala de Likert de 5 pontos de concordância e discordância de acordo com o Quadro 3.

**Quadro 3 – Itens para Medir a Confiança**

CONFIANÇA
O nosso banco tem sido franco nos negócios que faz connosco
Quando o nosso banco assume um compromisso sabemos que cumpre *
O nosso banco conhece bem as nossas preferências.
O nosso banco compreende a nossa posição
O nosso banco fez sacrifícios por nós no passado
O nosso banco preocupa-se com o nosso bem-estar
O nosso banco está disponível para negociar connosco
O nosso banco responde às nossas solicitações
A nossa relação com o banco é de cooperação
Sentimos verdadeiro prazer em trabalhar com o nosso banco
O nosso banco age honestamente
O nosso banco partilha informação
O nosso banco tem interesse em ajudar *
Apreciamos os valores e ideais do nosso banco
O nosso banco guia-se por princípios idóneos
Estamos muito confiantes nas capacidades do nosso banco
As capacidades do banco são uma mais-valia para os clientes.
O nosso banco está de boa vontade *
Há uma grande empatia com os interlocutores do banco.
Tenho Confiança na utilização do Serviço Caixadirecta Online
Quando realizamos operações através do Serviço Caixadirecta Online sabemos que este cumpre *
Quando aderimos e utilizamos o Serviço Caixadirecta Online somos alertados para os procedimentos de
Sentimos segurança em efectuar transacções em on-line

No que diz respeito à “Satisfação”, baseada na escala de Likert de 5 pontos, onde o 1 corresponde – Totalmente insatisfeito; 2 – Insatisfeito; 3 – Mais ou menos satisfeito; 4 – Satisfeito, 5 – Totalmente satisfeito, adaptou-se a escala SERVQUAL proposta por Parasuraman *et al* (1988), que atendendo ao crescente desenvolvimento da tecnologia nos serviços, desenvolveu posteriormente um novo modelo, denominado e-SERVQUAL / e-SQ, com dimensões específicas para determinar a qualidade dos serviços prestados em ambiente digital e que também serviu de base para definição do conjunto de itens seguidamente apresentados.

**Quadro 4 – Itens da Satisfação do Cliente**

SATISFAÇÃO QUANTO . . .
à rapidez/agilidade no atendimento de solicitações *
à rapidez no atendimento de reclamações
à flexibilidade de resposta às solicitações
às formas de acesso ao gestor de conta *
à capacidade para individualizar/personalizar o serviço*
à velocidade de navegação do serviço.
ao preço dos produtos e serviços
à gama de produtos disponíveis no serviço on-line.
à qualidade dos produtos e serviços em geral
à comunicação (publicidade e promoção de vendas)
à troca/partilha de informação *
ao serviço de reclamação
à capacidade para individualizar/personalizar a relação *
à disponibilidade para tirar dúvidas *
...à segurança do serviço NET
...aos horários*
...à cortesia/simpatia dos trabalhadores do banco *
...à especialização/profissionalismo dos trabalhadores do banco
...ao nível da experiência e formação dos trabalhadores do banco*

\* SERVQUAL

Por último, é apresentada a variável "Lealdade" que foi operacionalizada através de escala de Likert de 5 pontos, variando de 1-Totalmente improvável; 2 - Pouco provável; 3- Provavelmente; 4- Forte probabilidade e 5 – Certo. Baseado nas investigações desenvolvidas por Baker *et al* (1999), Oliver (1999) e Pritchard *et al* (1999), referentes à Lealdade e nos estudos de Parasuraman e Grewal (2000), que traduzem de uma forma geral a ideia de que a qualidade apresentada por um serviço aumenta o valor percebido e consequentemente a Lealdade do cliente.

**Quadro 5 – Itens do Compromisso Relacional (Lealdade) do Cliente**

COMPROMISSO RELACIONAL
Qual a probabilidade de permanecer com o seu principal banco no próximo ano?
Qual a probabilidade de aceitar pagar mais caro pelos produtos/serviços fornecidos?
Qual a probabilidade de defender o seu banco quando alguém o critica?
Qual a probabilidade de aumentar o n de produtos/serviços comprados ao banco no longo prazo?
Qual a probabilidade de aumentar a frequência/ do movimento bancário?
Qual a probabilidade de reclamar quando o banco comete erros que lhe causam problemas?
Qual a probabilidade de permanecer com o banco quando comete erros que lhe causam problemas?
Qual a probabilidade de recomendar o seu banco a outrem?
Qual a probabilidade de elogiar o seu banco a alguém seu conhecido?
Qual a probabilidade de colaborar no que for necessário para que o seu Gestor de Cliente/conta cumpra os seus objectivos?
Qual a probabilidade de aumentar a regularidade do movimento bancário?

### 3.5 A Elaboração do Questionário

Segundo Zikmund (1997) e Hill e Hill (2000), o desenho do questionário é talvez o estágio mais crítico do método de investigação por inquérito. Elaborar um questionário parece à partida tarefa fácil mas, de um modo geral, resulta de um longo e cuidadoso trabalho. Para além da dificuldade em contribuir um questionário há outros problemas associados aos estudos empíricos baseados em informações recolhidas através de questionário. São exemplos alguns aspectos, tais como a heterogeneidade da amostra, a impossibilidade de saber se a quem foi enviado ou entregue o questionário foi de facto a pessoa que o preencheu, a possibilidade das respostas obtidas serem “oficializadas” assim como a possibilidade de obter questionários com perguntas sem respostas.

Apesar de todas as dificuldades e inconvenientes de uma investigação por questionário, este método apresenta muitas vantagens, nomeadamente, a possibilidade de obter um conjunto de respostas de pessoas em áreas geograficamente diferentes, num curto período de tempo, sem deslocações e a custos reduzidos. Uma vez que os questionários têm carácter anónimo, há pois menor risco de distorção pela influência do investigador e de aumentar a uniformização da avaliação em virtude da natureza impessoal do instrumento (Lakatos e Marconi, 1996).



O questionário desenvolvido para este estudo é composto por quatro grelhas, sendo a primeira grelha diferente, tendo em consideração que se destinam a duas amostras independentes. Na parte final do questionário inseriu-se um campo para que os inquiridos, caso pretendessem, entrassem em contacto e pudessem tirar qualquer dúvida ou expressar a sua opinião e sugestão. O questionário foi acompanhado de uma carta onde se explicavam quais os objectivos gerais da investigação, indicando também as instruções de preenchimento. Porque o próprio questionário, pode efectivamente influenciar a qualidade da informação recolhida e os resultados subjacentes a esta investigação, foi inicialmente realizado um pré – teste a 10 pessoas, convenientemente seleccionadas, havendo sempre a preocupação em respeitar, tanto quanto possível, a representatividade da população, quer ao nível da idade, quer ao nível do género e da formação académica. Através deste primeiro teste efectuaram-se algumas alterações à versão inicial e posteriormente definiu-se, tendo por base as variáveis apresentadas anteriormente, o questionário final.

### 3.6 Caracterização da Amostra

A administração do questionário tinha como objectivo alcançar o maior número possível de respostas, durante um espaço de tempo relativamente curto. De forma a garantir uma rápida resposta aos questionários, foram utilizados três métodos distintos. Em primeiro lugar utilizou-se a amostra por conveniência, através da distribuição dos questionários pela rede de contactos do investigador. Para o efeito, limitou-se a amostra aos clientes particulares da CGD no concelho de Torres Vedras.

Para o preenchimento dos questionários os únicos requisitos pré-estabelecidos aos inquiridos foram: serem clientes particulares do segmento Massmarket e Caixa Azul da CGD e utilizadores do serviço Caixadirecta Online. Importa também referir que aos dois tipos de inquiridos apresentados, foram distribuídos versões diferentes do questionário. O processo de recolha de informação decorreu durante o mês de Abril e Maio de 2010. Foi um processo demorado uma vez que as pessoas nem sempre estão dispostas a responder a um questionário, e pelo facto de este ter sido realizado durante o início do período de férias dos clientes e dos funcionários dos balcões da CGD, a quem foi pedida colaboração na distribuição dos mesmos pela sua rede de contactos. Estes condicionalismos originaram a que de uma amostra de 300 clientes, apenas 90 responderam, o que representa uma taxa de resposta de 30%. Os respondentes são maioritariamente do género feminino (68,9%), são essencialmente jovens, estando a média das idades situada nos 36 anos. Relativamente à formação base 72,2% têm formação superior (quadro nº 6).

**Quadro 6 – Distribuição dos Inquiridos por sexo**

	Percentagem
Masculino	31.1
Feminino	68.9
Ensino Básico	1.1
Ensino Secundário	24.4
Ensino Superior	72.2
Ensino Técnico	2.2

**Quadro 7 – Média das Idades dos Inquiridos**

	Idade	Sexo	Formação Base
Validados	90	90	90
Média	36,03	1,70	2,76
Mediana	32,05	2,00	3,00

### 3.7 Estudo da Consistência e Validade de Medidas

A elaboração deste estudo procura rodear-se dos mecanismos que permitam garantir a fiabilidade e a validade das medidas das variáveis utilizadas no questionário. De forma a garantir a consistência dos dados e a unidimensionalidade das medidas utilizadas, procedeu-se ao refinamento das escalas. O processo utilizado para o efeito decorreu em duas fases sequenciais: primeiramente foi feita uma análise exploratória seguida de uma análise de fiabilidade.

#### ▪ Análise Factorial

A análise factorial consiste numa análise onde estão incluídas um conjunto de técnicas estatísticas visando a simplificação das diversas relações complexas que eventualmente existam no conjunto das variáveis sujeitas a análise. Esta simplificação é feita de acordo com um conjunto de factores comuns entre si, factores que estabelecem a ligação entre variáveis aparentemente independentes. Esta análise permite reduzir o conjunto da dimensão dos dados sem que a informação existente desses mesmos dados se perca. Segundo Malhotra (2004), a análise factorial tem como finalidade provar uma maior compreensão do problema. Este estudo envolveu numa primeira fase, a realização de uma análise exploratória que decorreu em 4 etapas:

Na primeira, estima-se a matriz de correlações entre as variáveis e testa-se a validade da aplicação deste tipo de análise. Para o efeito, utilizou-se o teste de Bartlett, e a estatística de Kaiser - Meyer - Olkin (KMO). O teste KMO faz a comparação entre as correlações simples e parciais, existentes entre as variáveis. Malhotra (1996) recomenda 0,5 como valor mínimo para a estatística KMO, isto é, valores iguais ou superiores a 0,5 indicam que, no geral, o tamanho da amostra é adequado para os indicadores considerados. Em relação ao teste de esfericidade de Bartlett, quando os valores do qui-quadrado obtidos são significativos ( $p < 0,05$ ), significa que existe uma boa correlação entre as variáveis. Na segunda etapa da análise factorial, extraímos os factores pelo método das componentes principais e depois de termos testado os três procedimentos possíveis para determinar o número de factores: representação gráfica dos valores próprios, proporção total da variância explicada e o critério de Kaiser (valor próprio superior a 1) (Pestana e Gageiro; 2000:390).

Na terceira etapa, para tornar as componentes mais facilmente interpretáveis, procedeu-se à sua rotação através do método de rotação varimax proposto por Kaiser. É um método que consiste em fazer a rotação ortogonal dos eixos que medem os coeficientes de correlação entre cada variável e o factor. Através deste algoritmo iterativo proposto por Kaiser pretende-se que cada variável tenha somente um coeficiente de correlação significativo com algum factor a fim de alcançar a estrutura simples e, assim, aumentar a possibilidade de interpretação do resultado. Considerámos que uma variável contribui para explicar o factor desde que o correspondente coeficiente de correlação seja igual ou superior a 0,5, conforme procedimento adoptado pela generalidade dos investigadores. Por fim, poderá determinar-se o valor que os factores têm para cada variável, isto é, construir a matriz dos "scores" individuais e guardá-la para o teste das hipóteses. Existem vários métodos para estimar a matriz dos "scores". Neste estudo optou-se pelo método de regressão.

Neste estudo foram realizadas 5 análises factoriais cujos resultados se apresentam nos próximos quadros. Obtivemos valores KMO iguais ou superiores a 0,7, valores que consideram as análises factoriais boas, permitindo a sua prossecução. Os valores qui-quadrado obtidos são significativos ( $p < 0,05$ ) pelo que rejeitamos a hipótese nula e concluímos que as variáveis são correlacionáveis, pelo que é possível encontrar factores que ajudem a explicar as correlações existentes (Quadro 8). Foi também verificada a variância total explicada em função das componentes obtidas, que revela a percentagem de explicação dos dados pelos factores. É possível concluir que o critério da variância explicada foi cumprido em todas as análises efectuadas.

**Quadro 8 – Resultados de Análise Factorial Exploratória e Análise de Consistência**

	Nº Itens	Alfa Cronbach	KMO	Teste Bartlett	Total da % Explicada
<b>Gestor Online</b>	13	0,919	0,723	0,00	54,510%
<b>Serviço IB</b>					
1) Eficiência	10	0,702	0,699	0,00	63,574%
2) Eficácia		0,729			
3) Relação		0,708			
<b>Satisfação</b>					
1) Sat.c/Empresa	12	0,819	0,820	0,00	58,229%
2) Sat. c/VAR. MK		0,869			
<b>Confiança</b>	21	0,946	0,886	0,00	49,807%
<b>Lealdade</b>	7	0,907	0,870	0,00	53,089%

#### ▪ Análise de Fiabilidade

Esta análise tem como objectivo avaliar a fiabilidade interna das componentes extraídas de cada item, e posteriormente refinar as escalas. De acordo com Hill e Hill (2000:149) a avaliação do valor das medidas foi efectuada tendo em consideração a escala proposta no quadro abaixo.

**Quadro 9 – Avaliação do Coeficiente Alfa**

Excelente	$\alpha > 0.9$
Bom	$\alpha$ Entre 0.8 e 0.9
Razoável	$\alpha$ Entre 0.7 e 0.8
Fraco	$\alpha$ Entre 0.6 e 0.7
Inaceitável	$\alpha$ Abaixo de 0.6

Fonte: Hill e Hill (2000:149)

De acordo com Murphy e Davidshofer (1988) e Numnnally (1978), a partir do momento em que os itens indiquem alfas superiores a 0,7, as análises já podem ser consideradas razoáveis. Os resultados da análise de correlação entre itens, evidenciaram correlações muito fortes, o que permite concluir que de um modo geral os resultados medem aquilo que efectivamente se destinam a medir. Os valores dos Alfas de Cronbach apresentam-se no quadro nº9, pelo que é possível verificar que em todas as análises feitas o Alfa de Cronbach encontrado apresenta valores entre o Razoável, Bom e o Excelente, o que significa que, em todas foi possível verificar a consistência interna dos dados resultante da análise factorial.

### 3.7.1 Análise das Componentes Principais

A análise factorial permite reduzir o conjunto dos itens utilizados para medir as variáveis latentes num número reduzido de componentes principais (factores), sem que a informação inicial existente nesses mesmos dados se perca. Apresentam-se a seguir os resultados das análises realizadas acompanhados da tentativa de interpretação e designação dos factores extraídos em cada análise factorial.

#### Gestor Online:

Do conjunto de 16 itens usados para avaliar o papel do Gestor Online, foi extraído um factor composto por 13 itens com correlações iguais ou superiores a 0,5. A designação atribuída ao factor tendo em consideração os itens que o constituem foi - Satisfação com o GOL. Foi atribuída esta designação pois todos os itens apresentados estavam direccionados para a figura do GOL e tinham como principal objectivo perceber a importância da existência de um GOL, como ferramenta de um serviço disponibilizado pelo banco aos seus clientes (quadro nº10).

**Quadro 10 – Resultados da Análise Factorial para GOL**

	<b>Factor 1</b>
Tenho plena Confiança no Gestor Online	0,873
Existe uma forte relação entre mim e o gestor online	0,867
Estou perfeitamente à-vontade com o gestor online para partilhar com ele as minhas dificuldades	0,866
O Gestor Online dá-me um tratamento especial	0,811
Existe uma grande proximidade entre mim e o Gestor Online	0,769
O Gestor Online permite-me aumentar o grau de relacionamento com o meu banco.	0,720
O Gestor Online responde atempadamente a todas as minhas solicitações	0,701
O Gestor Online permite-me aproveitar as oportunidades de negócio	0,684
O Gestor Online permite-me tomar boas decisões de compra	0,682
O Gestor Online é um serviço muito útil	0,680
O Gestor Online permite-me entrar em contacto com o meu banco sempre que preciso	0,673
Estou perfeitamente à-vontade com o gestor online para lhe pedir ajuda/conselhos	0,660
As propostas que o Gestor Online me apresenta são muito interessantes	0,527
<b>Valor Próprio</b>	<b>7,086</b>
<b>Variância</b>	<b>54,510</b>
<b>Variância Acumulada</b>	<b>54,510</b>
<b>Coefficiente Alfa de Cronbach</b>	<b>0,919</b>

## Serviço Internet Banking

Dos 17 itens iniciais, 7 foram excluídos da AF por não terem correlação igual ou superior a 0,5. Do conjunto dos 10 itens, que evidenciaram correlações item-total estatisticamente fortes, foram retirados 3 factores pela análise de representação gráfica dos valores próprios e da variância explicada (63,574%). Esta análise permitiu uma melhor definição e interpretação dos factores extraídos. Com a solução encontrada verificou-se que a variável Serviço IB apresenta três factores, aos quais correspondem os itens apresentados no quadro nº11.

- **Factor 1: Eficiência** – Tem como principal objectivo saber qual a opinião dos clientes relativamente ao Serviço Caixadirecta Online, ao nível da compreensão, da adesão e da facilidade de conhecimento de novos produtos e serviços. Este factor pretende avaliar o grau de eficiência que os clientes sentem ao utilizarem o Serviço Caixadirecta Online.
- **Factor 2: Eficácia** – Pretende-se averiguar qual a opinião dos clientes utilizadores do Serviço IB, quanto ao grau de eficiência do Serviço Caixadirecta Online.
- **Factor 3: Relação** – O factor número três denomina-se “Relação” e visa analisar em que medida o Serviço Caixadirecta Online permite aos clientes utilizadores do serviço, estabelecer uma relação de maior proximidade com o seu banco.

**Quadro 11 – Resultados da Análise Factorial para o Serviço IB, Caixadirecta On-line**

	Factores		
	1	2	3
O que mais me agrada no serviço caixadirecta é estar disponível 24h por dia, todos os dias da semana	0,845		
Considero o processo de adesão ao serviço de caixadirecta on-line de fácil compreensão	0,735		
O acesso ao caixadirecta on-line é fácil	0,719		
O Serviço Caixadirecta Online permite-me conhecer todos os produtos bancários.	0,671		
O Serviço Caixadirecta Online é rápido		0,780	
O Serviço Caixadirecta Online permite-me poupar muito tempo		0,775	
A adesão ao serviço Caixadirecta Online permitiu-me reduzir o número de deslocações à agência.		0,752	
O Caixadirecta Online permite-me tomar boas decisões de compra.			0,835
A adesão ao Serviço Caixadirecta Online permitiu-me aumentar o grau de relacionamento com o meu banco.			0,780
Tendo em conta a experiência ao longo do último ano, o Serviço Caixadirecta Online corresponde às minhas expectativas			0,642
<b>Valor Próprio</b>	3,169	1,955	1,234
<b>Variância</b>	31,688	19,548	12,337
<b>Variância Acumulada</b>	31,688	51,237	63,574
<b>Coefficiente Alfa de Cronbach</b>	0,702	0,729	0,708

## Satisfação

Dos 19 itens iniciais, 7 foram excluídos por não terem correlação igual ou superior a 0,5. Do conjunto dos 12 itens, que evidenciaram correlações item-total estatisticamente fortes, foram retirados 2 factores pela análise de representação gráfica dos valores próprios e da variância explicada (58,229%). Esta análise permitiu uma melhor definição e interpretação dos factores extraídos.

- **Factor 1: Satisfação com a Empresa** – Este factor tem como principal objectivo identificar o grau de Satisfação dos clientes com a empresa que trabalham, nomeadamente: conhecimento, simpatia, rapidez e eficácia dos funcionários.
- **Factor 2: Satisfação com as Variáveis do Marketing** – Pretende analisar a Satisfação dos clientes face aos produtos e serviços disponíveis no Serviço IB, Caixadirecta On-line.

**Quadro 12 – Resultados da Análise Factorial para a Satisfação**

Satisfação em relação	Factores	
	1	2
...à especialização/profissionalismo dos trabalhadores do banco	0,796	
...à cortesia/simpatia dos trabalhadores do banco *	0,790	
...ao nível da experiência e formação dos trabalhadores do banco*	0,783	
à flexibilidade de resposta às solicitações	0,747	
à rapidez no atendimento de reclamações	0,669	
...aos horários*	0,667	
às formas de acesso ao gestor de conta *	0,572	
à disponibilidade para tirar dúvidas *	0,544	
à gama de produtos disponíveis no serviço on-line.		0,801
à qualidade dos produtos e serviços em geral		0,796
à comunicação (publicidade e promoção de vendas)		0,768
ao preço dos produtos e serviços		0,722
	<b>Valor Próprio</b>	5,19
	<b>Variância</b>	45,995
	<b>Variância Acumulada</b>	45,995
	<b>Coefficiente Alfa de Cronbach</b>	0,869

## Confiança

Após análise do conteúdo dos itens, decidiu-se que seriam eliminados 2 itens dos 23 itens iniciais. Do conjunto dos 21 itens, foi extraído uma componente principal, através da análise do gráfico e o critério da variância explicada, com um mínimo de 50%.

- **Factor 1: Confiança** – O factor número um denomina-se “Confiança” e visa analisar o grau de Confiança existente entre os clientes, o banco e os serviços e produtos disponíveis On-line.



**Quadro 13 – Resultados da Análise Factorial para a Confiança**

	<b>Factor</b>
	<b>1</b>
O nosso banco guia-se por princípios idóneos	,835
O nosso banco age honestamente	,816
Estamos muito confiantes nas capacidades do nosso banco	,803
Apreciamos os valores e ideais do nosso banco	,793
O nosso banco está de boa vontade *	,786
O nosso banco tem interesse em ajudar *	,775
O nosso banco responde às nossas solicitações	,761
O nosso banco partilha informação	,758
A nossa relação com o banco é de cooperação	,741
Há uma grande empatia com os interlocutores do banco.	,738
Sentimos verdadeiro prazer em trabalhar com o nosso banco	,716
O nosso banco compreende a nossa posição	,686
O nosso banco está disponível para negociar connosco	,685
O nosso banco preocupa-se com o nosso bem-estar	,672
Quando o nosso banco assume um compromisso sabemos que cumpre *	,656
O nosso banco conhece bem as nossas preferências	,651
As capacidades do banco são uma mais-valia para os clientes	,649
O nosso banco fez sacrifícios por nós no passado	,573
Tenho Confiança na utilização do Serviço Caixadirecta Online	,556
Sentimos segurança em efectuar transacções em on-line	,526
Quando realizamos operações através do Serviço Caixadirecta Online sabemos que este cumpre *	,510
	<b>Valor Próprio</b> 10.460
	<b>Variância</b> 49,807
	<b>Variância Acumulada</b> 49,807
	<b>Coefficiente Alfa de Cronbach</b> 0,946

## Lealdade

Para terminar, a variável Lealdade também foi submetida à análise factorial. Os 11 itens iniciais ficaram reduzidos a apenas 7 itens agrupados em torno de um só factor designado de Lealdade.

- **Factor 1: Lealdade** - Este factor pretende analisar o grau de Lealdade que os clientes sentem para com o seu banco. Visa detectar se no futuro os clientes pretendem dar continuidade à relação estabelecida com o seu banco, incrementando a relação comercial através da aquisição de mais produtos e serviços.

**Quadro 14 – Resultados da Análise Factorial para a Lealdade**

	<b>Factor</b>
	<b>1</b>
Qual a probabilidade de aumentar o n de produtos/serviços comprados ao banco no longo prazo?	0,881
Qual a probabilidade de aumentar a frequência/ do movimento bancário?	0,870
Qual a probabilidade de defender o seu banco quando alguém o critica?	0,829
Qual a probabilidade de aumentar a regularidade do movimento bancário?	0,821
Qual a probabilidade de elogiar o seu banco a alguém seu conhecido?	0,783
Qual a probabilidade de aceitar pagar mais caro pelos produtos/serviços fornecidos?	0,696
Qual a probabilidade de permanecer com o seu principal banco no próximo ano?	0,691
<b>Valor Próprio</b>	
	4,778
<b>Variância</b>	
	53,089
<b>Variância Acumulada</b>	
	53,089
<b>Coefficiente Alfa de Cronbach</b>	
	0,907

### 3.8 Técnicas Estatísticas Usadas para Testar as Hipóteses

As técnicas estatísticas usadas para testar as hipóteses foram a análise de Correlação de Pearson, a Análise de Regressão Linear Simples, a Análise de Regressão Linear Múltipla para testar as hipóteses e o teste t para duas amostras independentes. A utilização deste tipo de análise exige a verificação de um conjunto de pressupostos. Segundo Murteira (1993:144) *“A correlação indica que os fenómenos não estão indissoluvelmente ligados, mas, sim, que a intensidade de um é acompanhada tendencialmente (em media, com maior frequência) pela intensidade do outro, no mesmo sentido ou em sentido inverso”*. A utilização desta análise assume o cumprimento do pressuposto de linearidade da relação. Caso se verifique que a variação entre as variáveis segue em sentido contrário, ou seja, o crescimento de uma variável está associado às diminuições de outra, esta associação pode ter um resultado negativo.

De acordo com o quadro 8, deduzimos que, se um R de *Pearson* for 0,8 e outro for de 0,4, não significa que existe uma associação de um valor a dobrar. A comparação dos dois coeficientes deve ser feita da seguinte maneira:  $R^2$ , permitindo identificar a % de variação de uma variável explicada pela outra. Os valores podem variar entre 0 e 1, sendo que, quanto mais próximo de 1, maior será a % de variação de uma variável que é explicada pela outra. (Pestana e Gageiro; 2005: 179). Neste sentido, é possível verificar que na regressão, as correlações que medem o grau de associação entre a variável dependente e as variáveis

independentes, prevê a variável dependente. A análise de correlação visa o cumprimento do pressuposto de linearidade da relação entre as variáveis independentes e a variável dependente e o pressuposto da normalidade das distribuições.

O Modelo de Regressão Linear Simples (MRLS), visa analisar a relação entre duas variáveis de natureza quantitativa  $X$  e  $Y$ , que tendencialmente é representada numa linha recta (Pestana e Gageiro; 2005: 560), enquanto, o Modelo de Análise de Regressão Linear Múltipla (MRLM) visa determinar as correlações entre as variáveis prevendo o efeito que um conjunto de variáveis independentes <sup>19[1]</sup> terá face a uma variável dependente <sup>20[2]</sup>, sendo que, os coeficientes que indicam esses efeitos denominam-se coeficientes de regressão parciais ( $\beta$ 's).

---

<sup>19[1]</sup> Variável independente ( $X$ 'S)

<sup>20[2]</sup> Variável dependente ( $Y$ )

## 4. ESTUDO EMPÍRICO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Após apresentação dos quadros e tabelas referentes à análise factorial exploratória e de fiabilidade das variáveis, resultante da apresentação do quadro conceptual e metodológico, vão ser apresentados e discutidos os resultados apurados.

De acordo com o Quadro 8, que resume todos os valores anteriormente apresentados, é possível analisar que grande parte das variáveis apresenta resultados muito bons, o que indica que há efectivamente uma boa consistência interna (Alfa de Cronbach superior a 0,8). Verifica-se que a capacidade explicativa da variância apresenta valores iguais ou superiores a 50%, o que indica que as escalas existentes são fortes. No conjunto dos itens apresentados verificam-se fortes correlações item total, uma vez que medem os conceitos que pretendem medir. Dos três conceitos unidimensionais encontrados, apresentam alfas superiores a 0,9, o que permite concluir que o questionário operacionaliza um conjunto de escalas fiáveis, susceptíveis de medir o conjunto de variáveis latentes proposto. Os resultados mostram que as variáveis latentes, Serviço IB e a Satisfação são conceitos multidimensionais<sup>21</sup>, sendo o primeiro medido por três dimensões e o segundo medido por duas dimensões, todas unidimensionais. Quanto às restantes variáveis, GOL, Confiança e Lealdade, os resultados mostram que são conceitos unidimensionais, medidos apenas por uma dimensão.

Após análise individual de cada variável, foi utilizada Análise de Correlação de Pearson, a Análise de Regressão Linear Simples e a Análise de Regressão Linear Múltipla para testar as hipóteses. A utilização deste tipo de análise, designadas como técnicas estatísticas, exige a verificação de um conjunto de pressupostos e neste sentido, antes da aplicação da análise de Correlação de Pearson, foi necessário verificar a linearidade entre as variáveis através dos diagramas de dispersão, a normalidade das distribuições e a análise dos graus de assimetria e de curtose. O software estatístico de análise de dados que permitiu a utilização desta técnica foi o SPSS. Utilizou-se também o Método de *Stepwise*<sup>22</sup>. Segundo Murteira (1993:144) *“A correlação indica que os fenómenos não estão indissoluvelmente ligados, mas, sim, que a intensidade de um é acompanhada tendencialmente (em media, com maior frequência) pela intensidade do outro, no mesmo sentido ou em sentido inverso”*. A utilização desta análise assume o cumprimento do pressuposto de linearidade da relação. Caso se verifique, que o

---

<sup>21</sup> São medidos por duas ou mais dimensões.

<sup>22</sup> O Método de *Stepwise* tem como objectivo analisar apenas as variáveis mais úteis ao modelo, o método determina a variável mais importante, incluindo outras variáveis por ordem de importância.

crescimento de uma variável está associado às diminuições de outra, a associação entre as variáveis pode ter um resultado negativo.

**Quadro 15 – Valores para o R positivos**

< menor que 0,2	Associação linear muito baixa
0,2 e 0,39	Associação linear baixa
0,4 e 0,69	Associação linear moderada
0,7 e 0,89	Associação linear alta
0,9 e 1	Associação muito alta

Fonte: Adaptado Pestana e Gageiro (2005:179)

De acordo com o Quadro 15, deduzimos que, se um R de *Pearson* for 0,8 e outro for de 0,4, não significa que existe uma associação de um valor a dobrar. A comparação dos dois coeficientes deve ser feita da seguinte maneira:  $R^2$ , permitindo identificar a % de variação de uma variável explicada pela outra. Os valores podem variar entre 0 e 1, sendo que, quanto mais próximo de 1, maior será a % de variação de uma variável que é explicada pela outra (Pestana e Gageiro; 2005:179). Neste sentido, é possível verificar que na regressão, as correlações que medem o grau de associação entre a variável dependente e as variáveis independentes, prevêm a variável dependente. A análise de correlação visa o cumprimento do pressuposto de linearidade da relação entre as variáveis independentes e a variável dependente e o pressuposto da normalidade das distribuições.

O Modelo de Regressão Linear Simples (MRLS), visa analisar a relação entre duas variáveis de natureza quantitativa X e Y, que tendencialmente é representada numa linha recta (Pestana e Gageiro; 2005: 560), enquanto o Modelo de Análise de Regressão Linear Múltipla (MRLM), visa determinar as correlações entre as variáveis prevendo o efeito que um conjunto de variáveis independentes<sup>23</sup> terá face a uma variável dependente<sup>24</sup>, sendo que, os coeficientes que indicam esses efeitos denominam-se coeficientes de regressão parciais ( $\beta$ 's) Neste sentido, e de forma a encontrar uma boa explicação para o desempenho dos factores apresentados, procurou-se identificar um conjunto de variáveis que expliquem a influência do GOL, Serviço IB, Satisfação, Confiança e a Lealdade na relação estabelecida entre o cliente e o banco. São 12 as hipóteses que seguidamente serão apresentadas e testadas.

---

<sup>23</sup> Variável independente (X'S)

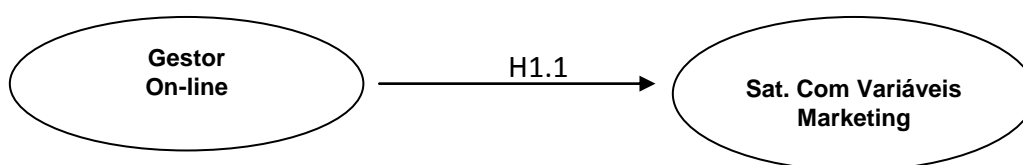
<sup>24</sup> Variável dependente (Y)

## 4.1 Os Determinantes da Satisfação

A primeira hipótese a ser apresentada testa a influência da presença de um empregado de contacto, no caso em análise, o GOL, no Serviço Caixadirecta Online sobre a Satisfação manifestada pelos clientes perante as Variáveis do Marketing (Preço, Produto, Distribuição e Produção) e a Empresa.

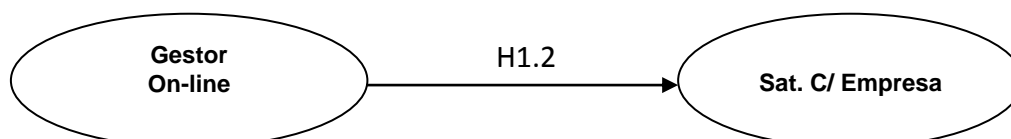
- **H1: O GOL influencia positivamente a Satisfação**

**H1.1:** O GOL influencia positivamente a Satisfação com as Variáveis do Marketing



**Figura 6 – Modelo Operacional 1.1 para GOL / Satisfação VM**

**H1.2:** O GOL influencia positivamente a Satisfação com a Empresa



**Figura 7 – Modelo Operacional 1.2 para GOL / Satisfação Empresa**

De acordo com o quadro 16, os resultados evidenciam a existência de correlações positivas, estatisticamente significativas no que respeita a  $p < 0,01$  entre o GOL e a Satisfação com as Variáveis do Marketing (R de Pearson = 0,492 com sig. = 0,001). Pelo facto de existir uma associação linear relativamente forte entre o GOL e a variável independente, "*Satisfação c/ Variáveis do Marketing*", permite concluir que esta tem capacidade para prever o nível de Satisfação dos clientes face à existência do GOL.

De forma a confirmar o resultado, estimou-se o Modelo de Regressão Linear Simples, verificando-se a existência de apenas uma variável independente (X), sendo que foi necessária a confirmação dos seguintes pressupostos: a linearidade do fenómeno em análise; independência das observações de Y; normalidade da distribuição da variável dependente (variância e média constante), não auto-correlação dos resíduos e a confirmação da

normalidade da variável residual aleatória residual com média e variância constante (homocedasticidade). Feita a análise de todos os pressupostos, foi possível a confirmação e prosseguiu-se com a estimação do MRLS.

**Quadro 16 – Resultados da Regressão Simples: Factores Explicativos da Satisfação**

	<b>RSquare Change</b>	<b>Coefficiente Beta</b>	<b>T</b>
Satisfação Variáveis Marketing	0,242	0,492	3,487**
<b>Modelo Total</b>			
R <sup>2</sup> Ajustado=0,222 df =39 F = 12,159 **			

A. Dependente Variable: Satisfação com as Variáveis Marketing.

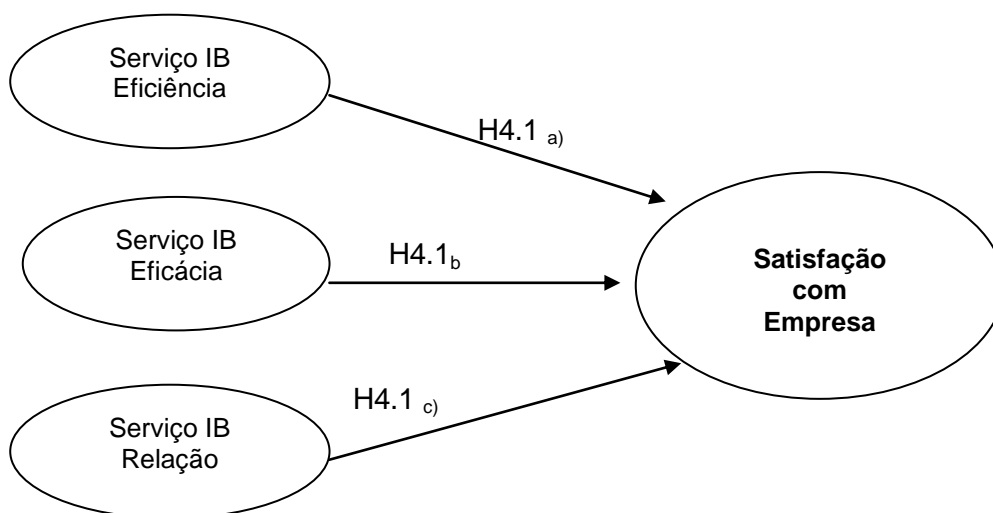
\*\* p<0,01

Através do quadro16, verifica-se que as Variáveis do Marketing explicam 24,2% da variação da Satisfação com o Serviço GOL. Em termos gerais, e considerando o **R<sup>2</sup>** ajustado, os resultados da regressão explicam 22, 2% da variância da Satisfação do cliente *com* GOL (**R<sup>2</sup>** Ajustado = 0,222, **F**=12,159, p <0,01).

O nível de significância que está associado ao teste **F** é reduzido, o que implica a rejeição da hipótese nula de os coeficientes dos parâmetros das variáveis independentes serem nulos. Desta forma, é possível concluir que o MRLS é válido. É possível concluir que os valores apresentados para o teste **t** para a dimensão da Satisfação com as Variáveis do Marketing são significativos, logo as Variáveis do Marketing têm capacidade para ajudar a explicar de forma positiva a Satisfação do cliente ao utilizar o Serviço Caixadirecta Online *com* GOL. Neste sentido, a hipótese H1.1, que prevê a influência positiva entre as Variáveis do Marketing e o GOL foi corroborada ( $\beta_1=0,492$ ,  $t=3,487$ , p <0,01). Em relação à hipótese H1.2, que prevê a influência positiva entre a Satisfação com a Empresa e o GOL, esta não foi corroborada, uma vez que, não existe qualquer relação entre as variáveis.

- **H4:** O Serviço IB, Caixa Directa On-line influencia positivamente a Satisfação

**H4.1:** O Serviço IB, Caixa Directa On-line, influencia positivamente a Satisfação com Empresa.



**Figura 8 – Modelo Operacional 4.1 para IB / Satisfação Empresa**

Analisando o Quadro 17, verifica-se a existência de correlações positivas, estatisticamente significativas ao nível  $p < 0,05$ , entre o nível de Satisfação com a Empresa e a Eficiência, ( $R$  Pearson=0,334 sig=0,05) o que faz prever que as variáveis são capazes de prever o grau de Satisfação dos clientes com a Empresa através da utilização do Serviço IB.

**Quadro 17 – Resultados Explicativos do Serviço IB/ Satisfação com a Empresa**

	RSquare	Coeficiente	
	Change	Beta	T
Eficiência	0,112	0,334	2,459*
Eficácia		0,253	1,796
Relação		0,034	0,237
<b>Modelo Total</b>			
R <sup>2</sup> Ajustado= 0,093			
df =49			
F = 6,045 *			

\*\*  $p < 0,001$  | A. Dependente Variable: Satisfação com a empresa.

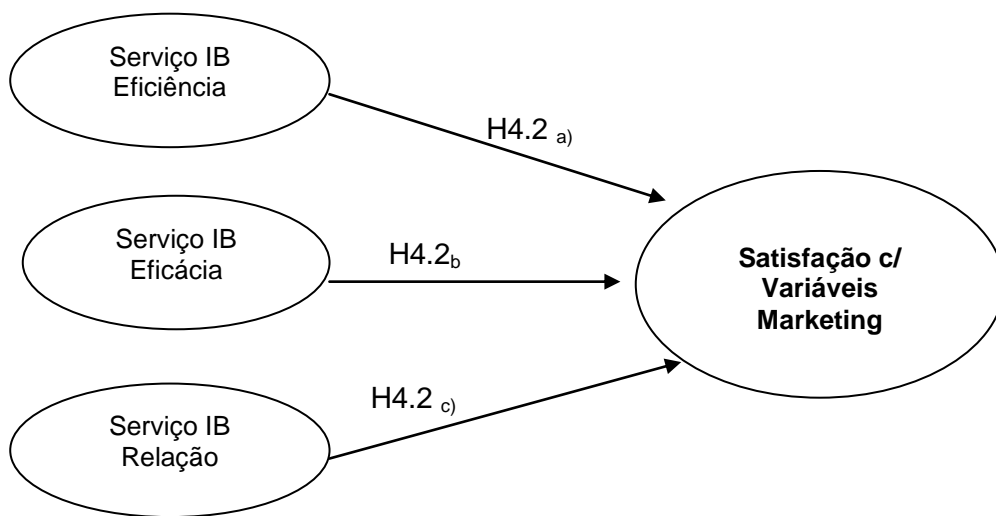
\*  $p < 0,05$

A confirmação foi feita através do MRLM, pelo método *stepwise*. Verifica-se que das três variáveis correspondentes às hipóteses apresentadas, apenas uma delas passa no teste *t* de significância ao nível de 5%. A variável Serviço IB -Eficiência tem um coeficiente positivo  $\beta = 0,334$ , o que representa que ao nível da Eficiência, o Serviço Caixa Directa Online tem



capacidade para explicar, ainda que de forma moderada, o comportamento da Satisfação dos clientes em relação à Empresa ( $R^2$  Ajustado = 0,093,  $F=6,045$ ,  $p < 0,05$ ) Deste modo, a hipótese H4.1<sub>a</sub>) foi corroborada (quadro 17). As dimensões Eficácia e Relação do Serviço Caixairecta Online foram excluídas do modelo, não apresentando capacidade para explicar variações na Satisfação dos clientes com a Empresa. Neste sentido, as hipóteses: H4.1<sub>b</sub>) e H4.1<sub>c</sub>), não foram corroboradas, pelo que apenas podemos considerar parcialmente corroborada a hipótese H4.1.

**H4.2:** O Serviço IB, Caixairecta On-line, influência positivamente a Satisfação com as Variáveis do Marketing.



**Figura 9 – Modelo Operacional 4.2 para IB / Satisfação VM**

Os resultados das Correlações de Pearson (quadro 18) mostram que a Satisfação com as Variáveis do Marketing está positivamente associada com duas dimensões do Serviço IB: a Relação (Pearson = 0,5130, e sig=0,000) e a Eficiência (Pearson = 0,343 e sig=0,01). Significa que à medida aumenta a eficiência e melhora a relação no Serviço IB Caixairecta, aumenta a Satisfação dos clientes com as Variáveis do Marketing: Produtos, Preço, Distribuição e Produção, disponibilizados pela entidade bancária com a qual mantém uma relação.

Os resultados do MRLM (quadro 18) mostram que a Eficiência do Serviço IB, Caixairecta On-line explica 26,3% da Satisfação dos clientes com o Marketing, a Relação estabelecida com o Serviço IB, Caixairecta On-line, acrescenta uma explicação adicional de 11,8%. Em termos gerais e considerando o  $R^2$  Ajustado, os resultados explicam 35,5% da variância da Satisfação com as Variáveis do Marketing ( $R^2$  Ajustado = 0,355,  $F=14,482$ ,  $p > 0,001$ ). Podemos, pois, considerar corroboradas as hipóteses H4.2<sub>a</sub>) e H4.2<sub>c</sub>). A dimensão Eficiência e Relação têm um coeficiente  $\beta$  positivo, estatisticamente significativo ( $\beta = 0,543$  e  $\beta = 0,343$ ).

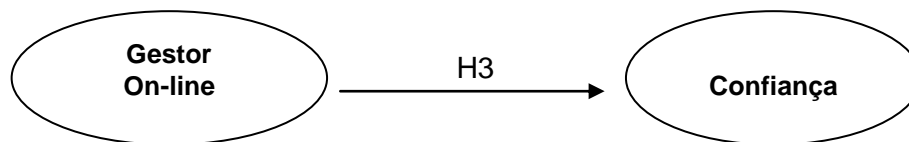
**Quadro 18 – Factores Explicativos do Serviço IB / Satisfação c/ VM**

	RSquare Change	Coeficiente Beta	T
a) Serviço IB –Efciência	,263	0,343	2,992*
b) Serviço IB - Eficácia		0,022	0,191
c) Serviço IB – Relação	,118	0,513	4,474**
<b>Modelo Total</b>			
R Square = 0,381			
R <sup>2</sup> Ajustado = 0,355			
df=1			
F = 14,482**			

\*\* p < 0,001 | a. Dependent Variable: SATISFAÇÃO VM  
\* p < 0,05

## 4.2 Os Determinantes da Confiança

**H3: O GOL influencia positivamente a Confiança**



**Figura 10 – Modelo Operacional 3 para GOL / Confiança**

Os resultados do quadro 19 evidenciam correlações positivas, estatisticamente significativas ao nível  $p < 0,01$  entre o GOL e a Confiança do cliente (R de Pearson = 0,691 com sig=0,000). Depois da confirmação dos pressupostos da linearidade do fenómeno para H3, confirmou-se a existência de associações lineares fortes entre o GOL e a Confiança, o que leva a pensar que esta tem capacidade de explicar a influência do GOL nos clientes. No sentido de se confirmar, estimou-se o MRLS, que posteriormente se confirmou válido para esta hipótese.

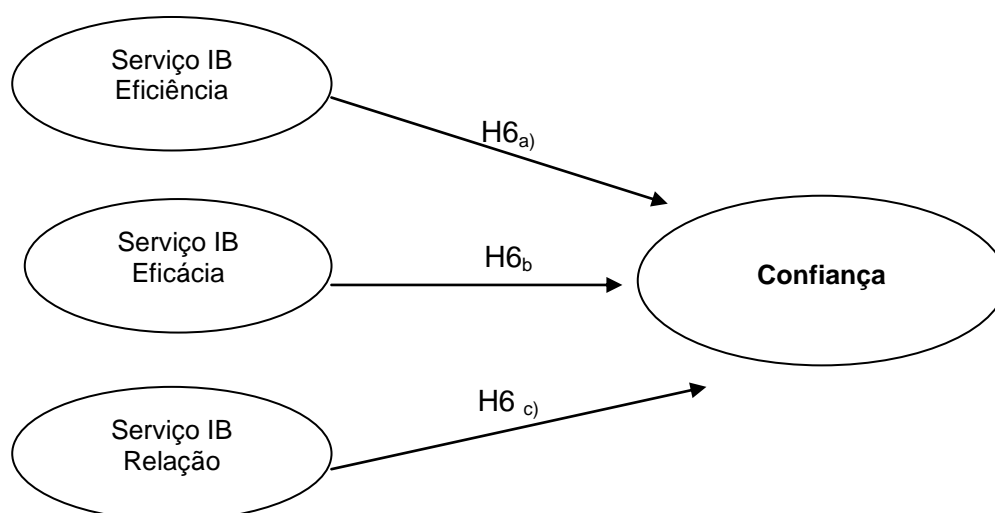
**Quadro 19 – Factores Explicativos do GOL / Confiança**

	<b>RSquare Change</b>	<b>Coefficiente Beta</b>	<b>T</b>
Confiança	0,478	0,691	6,91**
<b>Modelo Total</b>			
R <sup>2</sup> Ajustado=0,464			
df =39			
F = 34,738**			

\*\* p < 0,001 | A. Dependente Variable: Confiança

O quadro 19 indica que 47,8 % (R<sup>2</sup>) da variação do uso do Serviço IB com GOL é explicado pela Confiança sentida pelos clientes. Sendo o R<sup>2</sup> ajustado de 46,4%, em termos gerais, podemos considerar que os resultados da regressão explicam 46,4% da variância do uso do Serviço com GOL. A hipótese foi testada ao nível da sua significância estatística, estando o teste F, associado a um nível de significância reduzida (p <0,001). Perante esta situação, verifica-se a rejeição da hipótese nula, concluindo-se que a Hipótese H3 é significativa. Observa-se que a variável “Confiança” apresenta um coeficiente  $\beta$  positivo ( $\beta = 0,691$ ), estatisticamente bastante significativo. Conclui-se que esta hipótese foi corroborada, e que a “Confiança” influencia de forma positiva o uso do Serviço Caixa Directa On-line com GOL.

**H6: O Serviço IB, Caixa Directa On-line, influencia positivamente a Confiança**



**Figura 11 – Modelo Operacional 6 para IB / Confiança**

Através do quadro 20, constata-se que as dimensões Eficiência e Relação no Serviço IB apresentam uma correlação estatisticamente significativa com a Confiança (Pearson = 0,422 sig=0,001 e 0,369, sig=0,001). Significa que a Eficiência e a Relação quando incrementada através do Caixadirecta On-line influencia a Confiança dos clientes De acordo com as hipóteses de investigação, pretende-se analisar as relações positivas entre a Confiança e as 3 dimensões do Serviço IB, Caixadirecta On-line: Eficiência H6<sub>a</sub>; Eficácia H6<sub>b</sub>); e Relação H6<sub>c</sub>).

**Quadro 20 – Factores Explicativos do Serviço IB / Confiança**

	<b>RSquare Change</b>	<b>Coefficiente Beta</b>	<b>T</b>
a) Serviço IB -Eficiência	0,178	0,422	3,493*
b) Serviço IB - Eficácia			
c) Serviço IB – Relação	0,136	0,369	3,058*
<b>Modelo Total</b>			
R Square Change= 0,314			
R <sup>2</sup> Ajustado = 0,285			
df =49			
F = 10,777**			

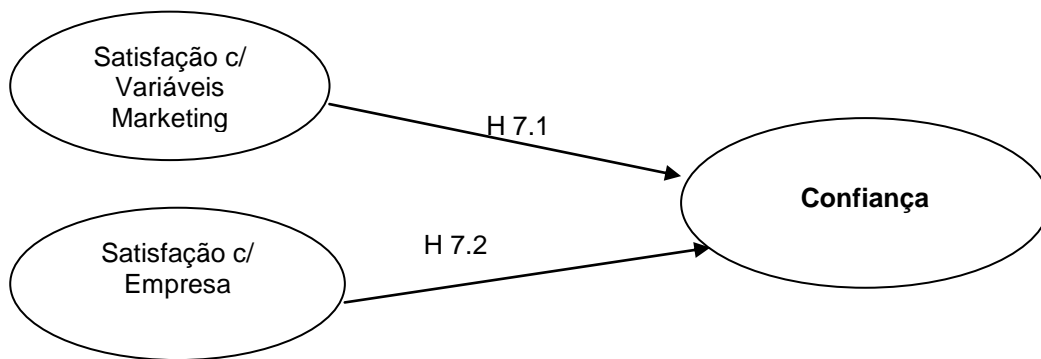
\*\* p < 0,01

\* p < 0,05

Os resultados do MRLM (quadro 20) mostram que a Eficiência do Serviço IB, Caixadirecta On-line explica 17,8% da Confiança dos clientes com o Serviço IB, Caixadirecta On-line, a Relação estabelecida com o Serviço IB, Caixadirecta On-line acrescenta uma explicação adicional de 13,6%. Em termos gerais, e considerando o R<sup>2</sup> Ajustado, os resultados explicam 28,5% da variância da Confiança (R<sup>2</sup> Ajustado = 0,285, F=10,777, p> 0,01).

Podemos, pois, considerar corroboradas as hipóteses Eficiência H6<sub>a</sub> e Relação H6<sub>c</sub>). Existe um coeficiente  $\beta$  positivo, estatisticamente significativo (  $\beta$  =0,422 e  $\beta$ =0,369) entre o nível de Confiança e a Eficiência e entre a Confiança e a Relação. As associações lineares significativamente fortes indicam que as variáveis independentes são capazes de prever o grau de Confiança dos clientes ao utilizarem do Serviço IB, Caixadirecta On-line. Verifica-se que das três variáveis, apenas duas delas passam no teste *t* de significância ao nível de 5%. Neste sentido, a Eficácia por não apresentar um nível de significância estatística foi excluída da análise. Conclui-se que a hipótese H6 foi parcialmente corroborada.

**H7: A Satisfação influencia positivamente a Confiança**



**Figura 12 – Modelo Operacional 7 para Satisfação / Confiança**

Os resultados das correlações de Pearson (quadro 21) mostram que a Confiança está positivamente associada às duas dimensões da Satisfação: a Satisfação com as Variáveis do Marketing (Pearson = 0,675 com sig=0,000) e a Satisfação com a Empresa (Pearson = 0,480 com sig=0,000). Significa que quando o cliente está satisfeito com os Produtos, Serviços, Preços e Distribuição apresentados pelo banco aumenta o nível de Confiança com a Entidade Bancária. O mesmo acontece com a dimensão da Satisfação com Empresa, o que significa que, quando o cliente está satisfeito com a Instituição Bancária com a qual trabalha sente-se mais confiante e predisposto a negociar. Para confirmar as hipóteses H7.1 e H7.2, utilizou-se para além da Análise de Correlação de Pearson a Análise de Regressão Linear Múltipla (quadro 21).

**Quadro 21 – Factores Explicativos da Satisfação / Confiança.**

	RSquare Change	Coefficiente Beta	T
a) Satisfação c/ Var. MK	0,456	0,675	11,234**
b) Satisfação c/ Empresa	0,230	0,480	7,985**
<b>Modelo Total</b>			
R Square Change=0,686			
R <sup>2</sup> Ajustado = 0,679			
df=87			
F = 94,979***			

\*\* p < 0,01

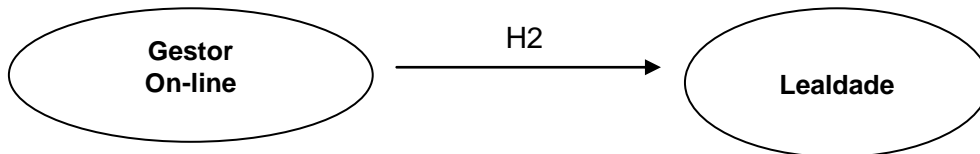
\*\*\*p <0,001

A Satisfação dos clientes com as Variáveis do Marketing explica 45,6% da variação da Confiança dos clientes enquanto a Satisfação com a Empresa acrescenta uma explicação adicional de 23%. Em termos gerais, e considerando o  $R^2$  Ajustado, os resultados explicam 67,9% da variância da Confiança dos clientes ( $R^2$  Ajustado = 0,679,  $F=94,979$ ,  $p > 0,001$ ). A hipótese H7.1 que prevê uma relação positiva entre a Satisfação com as Variáveis do Marketing e a Confiança ( $\beta=0,675$ ,  $p < 0,001$ ) e a H7.2 que também prevê uma relação positiva entre a Satisfação com a Empresa e a Confiança ( $\beta=0,480$ ,  $p < 0,001$ ) foram corroboradas.

### 4.3 Os Determinantes da Lealdade

#### H2: O GOL influencia positivamente a Lealdade

A segunda hipótese apresentada testa a influência do GOL sobre a Lealdade que os clientes manifestam pelo facto de terem o Serviço Caixa Directa Online com GOL.



**Figura 13 – Modelo Operacional 2 para GOL/ Lealdade**

Analisando o quadro 22, confirma-se a existência de correlações positivas, estatisticamente significativas no que respeita a  $p < 0,001$  entre o GOL e a Lealdade ( $R$  de Pearson = 0,556 com sig = 0,000). Conclui-se também que existe uma associação linear relativamente forte entre o GOL e a “Lealdade”, o que representa que esta tem capacidade para prever o nível de Lealdade dos clientes face à existência da “figura” GOL. O  $R^2$  é de 31% e o  $R^2$  ajustado é de 29,1%, o que permite concluir que o Serviço Caixa Directa com GOL influencia 31% o comportamento do cliente utilizador do Serviço ao nível da Lealdade do cliente para com o seu banco.

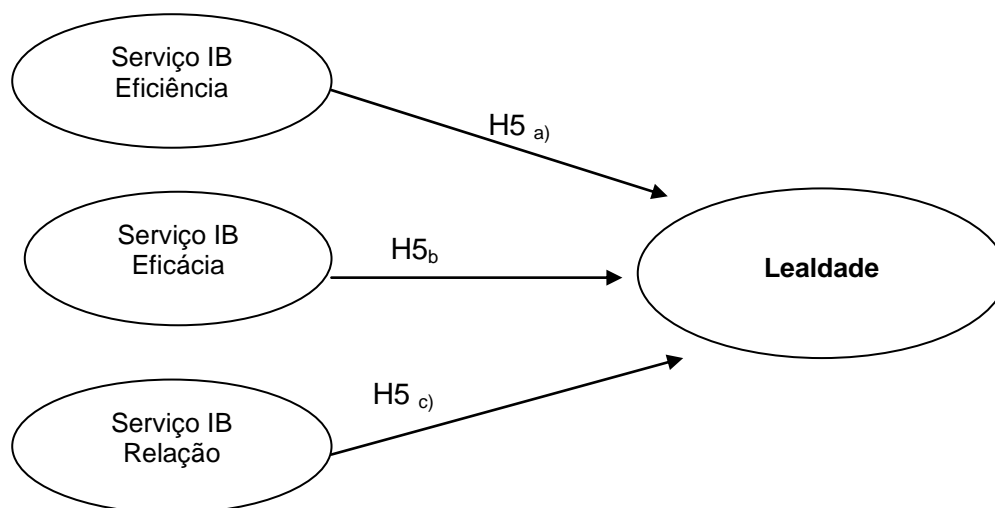
**Quadro 22 – Factores Explicativos do GOL / Lealdade**

	RSquare Change	Coeficiente Beta	t
Lealdade	0,310	0,556	4,127**
<b>Modelo Total</b>			
R <sup>2</sup> Ajustado =0,291			
df =39			
F = 17,034**			

\*\* p < 0,001 | A. Dependente Variable: Lealdade

A Hipótese foi testada ao nível da sua significância estatística através do teste *F*, e foi possível verificar que o MRLS é válido. A variável Lealdade apresenta um coeficiente  $\beta = 0,556$ , o que significa que o GOL influencia de forma positiva e significativa a Lealdade dos clientes. A hipótese H2, que prevê a influência positiva entre o GOL e a Lealdade foi corroborada ( $\beta_1 = 0,556$ ,  $p < 0,001$ ).

**H5:** O Serviço IB, Caixadirecta On-line, influencia positivamente a Lealdade.



**Figura 14 – Modelo Operacional 5 para IB / Lealdade**

Da análise do quadro 23, constata-se que apenas a dimensão relação no Serviço IB apresenta uma correlação estatisticamente significativa com a Lealdade (Pearson = 0,446, e sig=0,001). Significa que à medida que melhora a relação no Serviço IB aumenta da Lealdade dos clientes.

**Quadro 23 – Factores Explicativos do Serviço IB / Lealdade**

	RSquare Change	Coefficiente Beta	T
a) Serviço IB -Efciência		0,215 <sup>a</sup>	1,699
b) Serviço IB - Eficácia		0,191 <sup>a</sup>	1,498
c) Serviço IB – Relação	0,199	0,446	3,456**
<b>Modelo Total</b>			
R Square Change=0,199			
R <sup>2</sup> Ajustado = 0,183			
df=49			
F = 11,942**			

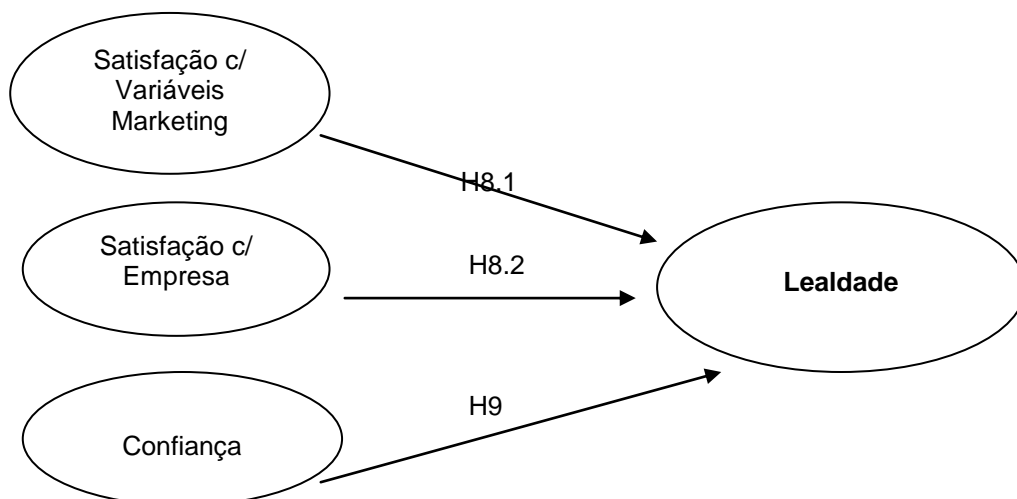
a. Predictors in the Model: (Constant), Relação

\*\* p< 0,01

A estimação do MRLM confirmou os resultados anteriores. O R<sup>2</sup> ajustado indica que a dimensão Relação no serviço IB explica 18,3% da variação da Lealdade dos clientes para com o seu banco. Há uma relação positiva entre as variáveis Relação no Serviço IB e a Lealdade dos clientes ( $\beta = 0,446$ ,  $p < 0,01$ ). Podemos considerar corroborada a hipótese H5<sub>c</sub>). As dimensões Eficiência e Eficácia no Serviço IB foram excluídas do modelo por não apresentarem capacidade explicativa do comportamento da variável dependente. Assim, Hipóteses H5<sub>a</sub> e H5<sub>b</sub>) não foram corroboradas pelos resultados (quadro 23).

**H8:** Satisfação influencia positivamente a Lealdade

**H9:** Confiança influencia positivamente a Lealdade.



**Figura 15 – Modelo Operacional 8 e 9 da Lealdade**



A Hipótese H8 originou a subdivisão em H8.1 - A Satisfação com as Variáveis do Marketing influencia positivamente a Lealdade e H8.2 - A Satisfação com Empresa influencia positivamente a Lealdade. As correlações de Pearson mostram que, a Lealdade está positivamente associada a duas dimensões da Satisfação: Satisfação com as Variáveis do Marketing (Pearson = 0,581 e sig=0,000); Satisfação com a Empresa (Pearson = 0,252 e sig=0,05) e à Confiança (Pearson = 0,744 e sig=0,000). Pelo facto de existir associações lineares fortes entre a Lealdade e as variáveis apresentadas, permite verificar que a Satisfação com as Variáveis do Marketing, a Satisfação com a Empresa e a Confiança explicam, pelo menos parcialmente, a Lealdade dos clientes face à Instituição Bancária com a qual trabalham.

Os resultados do MRLM (quadro 24) evidenciaram que a Confiança explica 55,3% da variação da Lealdade dos clientes (R Square =0,553,  $F=109,003$ ,  $p > 0,001$ ). O valor apresentado para a Confiança explica a força que esta dimensão representa para a opinião dos clientes ( $\beta = 0,744$ ). As dimensões da Satisfação foram excluídas do modelo, não evidenciando capacidade para explicar o comportamento da Lealdade dos clientes. A Confiança tem influência significativa sobre a Lealdade. Logo podemos afirmar que a hipótese H9 foi corroborada pelos resultados.

**Quadro 24 – Factores Explicativos da Satisfação / Lealdade**

	<b>RSquare Change</b>	<b>Coefficiente Beta</b>	<b>T</b>
Confiança	0,553	0,744	10,440**
Satisfação c/ Var. MK	0,338	0,581	7,009**
Satisfação c/ Empresa	0,064	0,252	3,042**
<b>Modelo Total</b>			
R <sup>2</sup> Ajustado = 0,548			
df =89			
F = 109,003**			

\*\*p<0,001

Atendendo à importância que a literatura confere à Satisfação como antecedente da Lealdade, decidiu-se também estimar o modelo com apenas as dimensões da Satisfação. Os resultados (quadro 24) permitem averiguar que a Satisfação dos clientes com as Variáveis do Marketing explica 33,8% da variação da Lealdade dos clientes. Isto é, os clientes quando Satisfeitos com o Preço, Produto, Distribuição e Produção praticados pela Entidade Bancária, estão mais predispostos a continuar a trabalhar com “aquele” banco. A Satisfação com a Empresa acrescenta uma explicação adicional de 6,4% à vontade de dar continuidade à relação estabelecida, isto é, à Lealdade. Em termos gerais, e tendo em conta o R Square, os

resultados explicam 40,2% da variância da Lealdade dos clientes ( $R^2 = 0,402$ ,  $F=29,192$ ,  $p > 0,001$ ). Comparando os resultados dos dois modelos, podemos constatar que na banca comercial a Confiança é determinante para explicar a Lealdade dos clientes, sendo o seu efeito superior à variação das duas dimensões da Satisfação juntas.

As duas dimensões da Satisfação, quando isoladas, têm capacidade para ajudar a explicar a Lealdade dos clientes, contudo, quando analisadas em conjunto com a Confiança perdem força, permitindo mesmo concluir que quer a Satisfação dos clientes com as Variáveis do Marketing quer a Satisfação com a Empresa, não apresentam significância estatística, e por isso mesmo foram excluídas do modelo. Neste sentido, no modelo representado na figura 15, as hipóteses H8.1 e H8.2 não foram corroboradas.

#### 4.4 Diferenças de Comportamento dos Clientes com ou sem GOL

Pretende-se averiguar se há efectivamente diferenças entre o nível de Satisfação, Confiança e Lealdade entre os clientes que utilizam o Serviço IB, Caixadirecta On-line *com* GOL e os clientes utilizadores do Serviço IB, Caixadirecta On-line *sem* GOL. Para o efeito utilizou-se o teste  $t$  para as duas amostras independentes, que segundo Pestana e Gageiro (2005:229-235), “...*aplica-se sempre que se pretende comparar as médias de uma variável quantitativa em dois grupos diferentes de sujeitos e se desconhecem as respectivas variâncias populacionais.*” Face ao número de observações ser superior a 30 em ambos os grupos, não é necessário as variáveis em análise tenham distribuição normal para que seja possível a aplicação do teste  $t$ . Os resultados do teste  $t$  podem ser observados no quadro 25 e visam testar as hipóteses abaixo:

**H10:** Há diferença significativa na Satisfação entre os clientes *com* GOL e os clientes *sem* GOL

**H11:** Há diferença significativa na Confiança entre os clientes *com* GOL e os clientes *sem* GOL

**H12:** Há diferença significativa na Lealdade entre os clientes *com* GOL e os clientes *sem* GOL

**Quadro 25 – Resultados Médios e Desvio Padrão das Variáveis analisadas**

Com e Sem GOL		N	Média	Desvio Padrão
CONFIANCA	C/ GOL	40	,0013181	,95769020
	S/ GOL	50	-,0010545	1,04227210
LEALDADE	C/ GOL	40	-,0127719	,89570112
	S/ GOL	50	,0102175	1,08514380
SAT EMPRE	C/ GOL	40	-,0398852	,85857876
	S/ GOL	50	,0319081	1,10782300
SATISFAÇÃO	C/ GOL	40	-,0633891	,92942896
VARIAVEIS DO MK	S/ GOL	50	,0507113	1,05965918

**Quadro 26 – Resultados do Teste t**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
CONFIANCA	C/ GOL	,961	,330	,011	88	,991	,00237261	,21333378	-,42158344	,42632866
	S/ GOL			,011	86,273	,991	,00237261	,21131939	-,41769747	,42244270
LEALDADE	C/ GOL	1,392	,241	-,108	88	,914	,02298937	,21331985	-,44691775	,40093900
	S/ GOL			-,110	87,900	,913	-,02298937	,20882470	-,43799116	,39201241
SATISFAÇÃO EMPRESA	C/ GOL	3,015	,086	-,337	88	,737	-,07179328	,21319660	-,49547673	,35189017
	S/ GOL			-,346	87,927	,730	-,07179328	,20730261	-,48376845	,34018189
SATISFAÇÃO VM	C/ GOL	,484	,488	-,536	88	,594	-,11410038	,21298690	-,53736709	,30916634
	S/ GOL			-,544	87,218	,588	-,11410038	,20988927	-,53126333	,30306258

Não existe diferença significativa nos níveis de Satisfação entre os clientes utilizadores do Serviço IB, Caixadirecta On-line *sem* GOL e os clientes utilizadores do Serviço IB, Caixadirecta On-line *com* GOL. Os resultados mostram que o facto de existir um serviço inovador com a inclusão de um empregado “virtual” não evidencia diferenças estatisticamente significativas, e desta forma, este serviço não é classificado pelos clientes como uma mais-valia, ao nível da Satisfação com a Empresa e com os Produtos, Distribuição, Preço e Produção (Variáveis do Marketing). Deste modo, os resultados não corroboraram a hipótese

H10. Não há diferença significativa na Satisfação entre os clientes *com* GOL e os clientes *sem* GOL. De igual modo, os resultados não evidenciaram diferenças de média de Confiança do cliente no banco entre os clientes utilizadores do Serviço Caixadirecta Online *com* GOL e dos utilizadores do Serviço *sem* GOL. Assim, não podemos dar por corroborada a hipótese H11. A existência de um empregado de contacto “virtual” no serviço não é factor essencial para a incrementação da Confiança do cliente quer com o serviço quer com a Instituição Bancária que trabalha.

O principal objectivo consiste em analisar se efectivamente a Lealdade dos clientes utilizadores do Serviço Caixadirecta Online *com* GOL é significativamente diferente da Lealdade dos utilizadores do Serviço *sem* GOL. À semelhança dos resultados anteriores, também não há diferenças significativas entre a Lealdade dos clientes utilizadores do Serviço *com* GOL e *sem* GOL, o que evidencia também nesta hipótese que a existência de um empregado de contacto “virtual” no serviço não é factor essencial para que o cliente mantenha uma relação de Lealdade com o serviço e o banco. Conclui-se que a hipótese H12 não foi corroborada.

## 4.5 Discussão dos Resultados

Depois de testadas as hipóteses que orientaram esta investigação, serão analisados e discutidos os resultados obtidos anteriormente. Seguidamente será apresentado um quadro que resume os resultados obtidos das análises realizadas.

Quadro 27 – Resultados das Hipóteses em análise

<b>Hip.</b>	<b>Descrição</b>	<b>Resultado</b>
<b>H1</b>	O GOL influencia positivamente a Satisfação:	<b>Parcialmente corroborada</b>
<b>H1.1</b>	O GOL influencia positivamente a Satisfação com as Variáveis do Marketing	<b>Corroborada</b>
<b>H1.2</b>	O GOL influencia positivamente a Satisfação com a Empresa	<b>Não Corroborada</b>
<b>H2</b>	O GOL influencia positivamente a Lealdade	<b>Corroborada</b>
<b>H3</b>	O GOL influencia positivamente a Confiança	<b>Corroborada</b>
<b>H4.1</b>	O Serviço IB, Caixa Directa On-line, influencia positivamente a Satisfação com Empresa	<b>Parcialmente Corroborada</b>
<b>H4.2</b>	O Serviço IB, Caixa Directa On-line, influencia positivamente a Satisfação com as Variáveis do Marketing	<b>Parcialmente Corroborada</b>
<b>H5</b>	O Serviço IB, Caixa Directa On-line, influencia positivamente a Lealdade	<b>Parcialmente Corroborada</b>
<b>H6</b>	O Serviço IB, Caixa Directa On-line, influencia positivamente a Confiança	<b>Parcialmente Corroborada</b>
<b>H7</b>	A Satisfação influencia positivamente a Confiança	<b>Corroborada</b>
<b>H8.1</b>	A Satisfação com as Variáveis do Marketing influencia positivamente a Lealdade	<b>Depende do modelo</b>
<b>H8.2</b>	A Satisfação com Empresa influencia positivamente a Lealdade	<b>Depende do Modelo</b>
<b>H9</b>	Confiança influencia positivamente a Lealdade	<b>Parcialmente Corroborada</b>
<b>H10</b>	Há diferença significativa na Satisfação entre os clientes Com GOL e os clientes Sem GOL.	<b>Não Corroborada</b>
<b>H11</b>	Há diferença significativa na Confiança entre os clientes com GOL e os clientes sem GOL	<b>Não Corroborada</b>
<b>H12</b>	Há diferença significativa na Lealdade entre os clientes com GOL e os clientes sem GOL	<b>Não Corroborada</b>

De acordo com o que foi proposto nos objectivos gerais desta investigação, pretendia-se avaliar de que forma as novas tecnologias da informação e comunicação e os empregados de contacto, influenciam a relação estabelecida entre o cliente e o seu banco. A partir da análise dos modelos anteriormente apresentados foi possível analisar e comprovar estatisticamente se a implementação das TIC e os empregados de contacto influenciam a relação de Lealdade dos clientes.

#### 4.5.1 Determinantes da Satisfação

Em relação à componente Satisfação, foi possível concluir que a existência de um serviço com um empregado de contacto (empregado virtual) influencia positivamente a Satisfação do cliente. Em relação à Satisfação com as Variáveis do Marketing, os clientes apresentam-se satisfeitos pelo facto de através do Serviço Caixadirecta Online *com* GOL poderem alargar o seu conhecimento quanto ao universo de produtos financeiros, serviços disponíveis, oportunidades existentes, poderem optar pelas melhores decisões de compra e encontrar soluções para os seus problemas mediante acompanhamento do GOL. Segundo Zeithaml *et al.* (2006) os empregados de contacto são marketers da organização, uma vez que oferecem o serviço ao cliente conseguindo influenciar a Satisfação do mesmo. Refere também que eles são a chave para o sucesso de qualquer organização. Estas conclusões são importantes para os gestores e responsáveis pelo desenvolvimento de serviços inovadores dentro do sector bancário, na medida em que, conhecendo as necessidades dos clientes e a sua sensibilidade para a implementação de serviços alternativos e inovadores, capazes de captar e reter clientes, poderão reorientar as suas estratégias e fortalecer a relação Cliente – Banco. Surpreendentemente, a existência do empregado de contacto virtual não influencia a Satisfação do cliente com a empresa com a qual trabalha. Pensamos que este resultado se deve essencialmente ao facto dos clientes não relacionarem o factor inovador do serviço com a Satisfação global da Empresa. Os clientes consideram o serviço útil e prático, contudo, na sua opinião a “ferramenta GOL” não é factor preponderante para alterar o grau de Satisfação com o seu banco.

O Serviço Caixadirecta Online influencia significativamente a Satisfação do cliente com a Empresa e com as Variáveis do Marketing. Para este efeito foram analisadas três dimensões: Eficiência, Eficácia e a Relação. A influência da dimensão da Eficiência do Serviço IB sobre a Satisfação com a Empresa deve-se essencialmente ao facto dos clientes utilizadores do Serviço Caixadirecta Online estarem satisfeitos com as funcionalidades deste serviço (gratuito e dependente apenas de um computador e acesso à Internet) uma vez que conseguem

reduzir os custos com as operações bancárias (tais como: transferências, pagamentos, consultas) assim como o tempo dispendido evitando a deslocação à agência. As dimensões Eficácia e Relação no Serviço IB não revelaram efeito significativo sobre a Satisfação com o banco, podendo existir uma explicação associada ao facto de algumas das operações bancárias exigirem a deslocação obrigatória às agências, como exemplo, a abertura de contas.

As dimensões Relação e Eficiência no Serviço CaixaDirecta Online explicam, parcialmente, a variação do comportamento da Satisfação com variáveis do Marketing. Estes resultados vão ao encontro da revisão de literatura que segundo conclusões apresentadas por Meuter *et al* (2000), depois de analisadas as experiências dos clientes com as novas TSS, concluíram que o que leva à Satisfação do consumidor é a vantagem de este poder criar, consumir e produzir os seus próprios serviços, satisfazendo assim as suas necessidades. Também Mols (1998) nos estudos que desenvolveu indica que os utilizadores do serviço Internet Banking consideram-se mais satisfeitos

#### 4.5.2 Determinantes da Confiança

O Serviço CaixaDirecta Online *com* GOL tem capacidade para influenciar significativamente o nível de Confiança dos clientes. Os clientes valorizam e confiam na qualidade do serviço prestado pelo banco, através de um funcionário bancário on-line (GOL). Estes resultados vêm ao encontro do “boom” que as TIC causaram nos serviços bancários, sendo que perante um cliente cada vez mais informado e conhecedor da realidade bancária seria urgente criar e desenvolver ferramentas capazes de acompanhar e de satisfazer as necessidades dos clientes. Do conhecimento prático que o autor desta investigação tem sobre o sector financeiro, defende que cabe aos bancos apostarem em factores de diferenciação e de aproximação ao cliente, sendo a figura do GOL uma ponte importante na relação on-line estabelecida entre o cliente e o banco. Desta forma, o cliente aumenta a utilização dos Serviços On-line, reduz o número de deslocações à agência, reduz os contactos presenciais, mas intensifica o relacionamento com o seu banco. É neste sentido que o GOL desempenha um importante papel dando continuidade a uma relação de customização, tendo como pilar base a Confiança no serviço.

Em relação à Confiança é importante registar que as relações positivas com o Serviço IB, CaixaDirecta On-line são pouco significativas quanto à dimensão Eficácia, isto é, para os clientes as questões de Eficácia do serviço não são relevantes para gerar Confiança no serviço bancário. Pelo contrário, as dimensões Eficiência e Relação demonstraram ter

significância estatística o que significa que o cliente à medida que vai trabalhando com o Serviço CaixaDirecta Online e verifica que as suas necessidades são resolvidas assim como as questões pontuais: um simples pedido de cheques, transferência bancária, pedido de cartão multibanco, pagamento de água, luz, telefone entre outros, desenvolve uma relação de Confiança com o serviço e sabe que através desta “ferramenta” pode resolver grande parte das operações que diariamente o obrigariam a deslocar-se aos canais tradicionais – Agência. Apesar das muitas questões levantadas sobre a segurança e de eventuais fragilidades associadas ao uso das novas tecnologias, os clientes valorizam este tipo de serviços reconhecendo que o Banco está cada vez mais atento e preocupado em dar continuidade à relação com o cliente.

A Satisfação sentida pelo cliente influencia positivamente a sua Confiança na integridade, sendo que a Satisfação dos clientes com as Variáveis do Marketing explica 45,6% da variação da Confiança. Significa que os clientes quando satisfeitos com o Preço, Produto, Distribuição e Produção praticados pelo Banco, sentem-se mais confiantes e predispostos a continuar a trabalhar com o mesmo. A Satisfação com a Empresa acrescenta uma explicação adicional de 23% à Confiança. É percepção do autor da investigação que a relação positiva entre a Satisfação e a Confiança deve-se essencialmente ao trabalho da rede comercial bancária, onde se incluem: directores, gerentes, gestores (incluindo os virtuais) e assistentes comerciais, que orientam a sua oferta comercial e o relacionamento com os clientes no sentido de os satisfazerem e de merecerem a sua Confiança, havendo uma constante preocupação e atenção no acompanhamento da carteira de cada cliente.

A um cliente satisfeito é muito mais fácil apresentar uma aplicação financeira ou um seguro de saúde. A Satisfação “abre portas” para a criação de laços de Confiança em relação à Instituição e aos trabalhadores que a representam. Estabelecendo uma ligação com o que foi definido anteriormente, Bitner (1995) defende que a empresa deve apresentar aos seus clientes produtos e serviços de alta qualidade, contribuindo para a Satisfação do cliente. Ao mesmo tempo, a empresa desenvolve uma relação de Confiança, incrementando a fidelidade do cliente e favorecendo, deste modo, a construção de uma relação sólida. Também Grönroos (1990) defende que o factor chave para manter uma relação consiste no cumprimento das promessas feitas.



### 4.5.3 Determinantes da Lealdade

O Serviço Caixadirecta Online com GOL tem capacidade para influenciar significativamente o nível de Lealdade dos clientes ao banco. Apesar de não ser um valor muito elevado (31%), é contudo significativo, demonstrando que as estratégias desenvolvidas pelo sector financeiro, ao introduzir recursos tecnológicos nos serviços bancários, mantendo a “figura” do empregado de contacto on-line, começam a trazer cada vez mais adeptos a este tipo de serviço. Este resultado vai ao encontro das conclusões de Zineldin (2000), que defende que a evolução tecnológica e o crescente desenvolvimento das ferramentas de comunicação associadas contribuem para a criação e fortalecimento de relações de longo prazo. Refere ainda que todas as actividades desenvolvidas pela empresa, com o objectivo de alcançar a Lealdade dos clientes, estão implicitamente relacionadas e afectadas pela tecnologia. De acordo com os autores (Gidhagen e Thunman, 1998; Lang e Colgate, 2003) o gestor é considerado uma das “ferramentas” que mais influencia a Satisfação dos clientes nos serviços bancários.

Em relação à influência do Serviço Caixadirecta Online na Lealdade dos clientes, os valores retirados da análise estatística permitem concluir que apenas a dimensão da Relação apresenta valores significativos, não tendo expressão as dimensões Eficiência e Eficácia. Neste sentido, os clientes assumem que a relação que estabelece com o banco através do Serviço Caixadirecta Online contribui para a manutenção da relação com o banco.

Ainda inserido nos determinantes da Lealdade surgiu a Satisfação com as Variáveis do Marketing e com a Empresa. Os clientes quando Satisfeitos com o Preço, Produto/serviço, Distribuição e Comunicação praticados pela entidade bancária, estão mais predispostos a continuar a trabalhar com “aquele” banco. Todavia, a Satisfação apenas revela capacidade explicativa da Lealdade quando considerada isoladamente, porque quando acrescentamos a Confiança, esta passa a assumir toda a capacidade explicativa da Lealdade do cliente ao banco. A Confiança que os clientes sentem pela Instituição é muito mais relevante para a formulação da sua opinião, sobrepondo-se o seu efeito ao das duas dimensões da Satisfação juntas. Urdan e Zuñiga (2001), Ruyter (1999), Wetzels (2000) e Santos (2001) nos estudos que desenvolveram, indicam que há correlação positiva entre a Satisfação do cliente e a sua Lealdade para com a empresa, contudo, o resultado encontrado vai ao encontro da opinião de Reichhel (1996), que defende que a relação entre a Satisfação e a Lealdade está dependente de um conjunto de outras variáveis, e como tal, não é linear. Rich (2000), assume que quanto maior for a Confiança do cliente na empresa, maior será a relação de compromisso para com a mesma e consecutivamente, maior será a disponibilidade e predisposição para a realização de trocas relacionais contínuas.

#### 4.5.4 Diferenças de Comportamento dos Clientes *com* ou *sem* GOL

Por fim, compararam-se as médias da Satisfação, Confiança e Lealdade entre os clientes utilizadores do Serviço Caixadirecta Online *com* GOL e os clientes utilizadores do Serviço Caixadirecta Online *sem* GOL. Confirmou-se que não existem diferenças significativas. Este resultado talvez se deva ao Facto de as Instituições do sector financeiro ainda terem um longo caminho a percorrer no que diz respeito à divulgação da existência de um empregado de contacto “virtual” e à diferenciação deste serviço em relação ao Serviço Caixadirecta Online *sem* GOL. Cabe às entidades financeiras não só divulgar como também disponibilizar esta ferramenta a todos os clientes e não apenas aos clientes de um segmento específico, sendo talvez este um ponto de partida para o fortalecimento relacional entre o cliente e a entidade bancária. Os clientes gostam de se sentir “especiais”, de saber que existe uma pessoa que o acompanha e que sugere boas opções para o seu dinheiro.

## CONCLUSÕES

Num contexto marcado pela globalização dos mercados e pelo aparecimento e sofisticação das novas tecnologias, onde a intensidade competitiva é cada vez maior e os clientes são cada vez mais exigentes, as organizações sentiram a necessidade de se prepararem para dar respostas aos constantes desafios dos mercados. O sector financeiro, em particular o bancário, não foi excepção. Daí que tem vindo a desenvolver esforços, adoptando estratégias que permitam alcançar vantagem competitiva. Nesse sentido, tem redireccionado as estratégias para as necessidades dos clientes, dando sinal de que há necessidade de reconfigurar as práticas do marketing e, conseqüentemente, a necessidade de investir em ferramentas de Web Marketing, capazes de melhorar o serviço ao cliente e promover o desenvolvimento e gestão eficiente e eficaz dos relacionamentos com os clientes. É neste sentido que o marketing relacional ganha importância.

Perante a diversificação e homogeneização da oferta e produtos e serviços bancários, cabe aos bancos apostarem cada vez mais na customização dos relacionamentos, privilegiando os canais on-line, com a finalidade de merecer a fidelização dos clientes. A personalização dos serviços de contacto com o cliente permite que este se sinta mais confortável e confiante no fecho do negócio, aumentando os benefícios e o nível de relacionamento e possibilitando até aos colaboradores do banco perspectivarem resultados positivos nas suas vendas. Estes objectivos são mais facilmente realizáveis com a implementação adequada das novas tecnologias nos serviços. Para responder a estes novos desafios, urge, no sector bancário, investir em novas formas de estabelecer e desenvolver relações com os clientes. A aposta na virtualização dos canais de contacto e de distribuição, através das Tecnologias de Self-Service, vem pois confirmar que o cliente passou a ser o principal foco do negócio bancário e reconhecer a mudança de hábitos e comportamentos do cliente.

Foi a partir desta percepção do papel das TIC, enquanto ferramenta de gestão e de alavancagem das relações, que surgiu o desafio de estudar o impacto que as Tecnologias de Informação e Comunicação e que os empregados de contacto virtuais (GOL) têm na Satisfação, Confiança e Lealdade dos clientes em relação ao banco. Bem como analisar a existência diferenças entre na Satisfação, Confiança e Lealdade entre os clientes com GOL e sem GOL. Assim, com base num estudo empírico, quantitativo, de características transversais, baseado numa amostra de 90 clientes do segmento de particulares da Região de Torres Vedras, do banco Caixa Geral de Depósitos, foram recolhidos dados, através de um questionário, que permitiram testar o modelo operacional (figura 5).

Das nove hipóteses de investigação representadas no modelo, podemos afirmar que todas elas, total ou parcialmente, dependendo da dimensão em análise, foram corroboradas. Deste modo, os resultados do estudo empírico dão resposta à questão de investigação que conduziu este estudo. De facto, As novas tecnologias, quando implementadas no âmbito do marketing de serviços bancários, influenciam positivamente o grau de Satisfação, Confiança e Lealdade do cliente em relação ao banco. Contudo, as três últimas hipóteses de estudo não foram corroboradas. Contrariamente ao que seria de esperar, não existem diferenças na Satisfação, Confiança e na Lealdade do cliente entre os clientes que aderiram ao Serviço IB com um empregado de contacto virtual e os clientes que aderiram um Serviço IB sem empregado de contacto. De acordo com a análise efectuada, o papel dos empregados de contacto virtual do Serviço CaixaDirecta Online na Região de Torres Vedras, ainda não influencia de forma significativa os clientes na relação serviço/atendimento. Este resultado também pode explicar-se pelo facto dos clientes ainda preferirem “o fecho do negócio” frente a frente com o colaborador ou talvez pelo facto de ainda não associarem a importância deste serviço à relação cliente / banco. Recomenda-se, por isso, a aposta na implementação deste tipo de serviços a todos os clientes, bem como uma melhor divulgação do mesmo, assim como o desenvolvimento de acções de formação e sensibilização dirigidas aos funcionários de contacto virtual, realçando a importância estratégica que este serviço inovador poderá ter na escolha do cliente e na sua fidelização.

Todavia, os empregados de contacto virtual vieram a revelar-se muito importantes. Para além de possibilitarem aos clientes o conhecimento de um leque muito superior de ofertas, permitem cada vez mais a personalização de serviços e de produtos para “determinado” cliente. Segundo Ribeiro (1999:6), as TIC contribuíram para que se formasse “*um novo tipo de colaborador bancário, mais proactivo, mais instruído ...*”. Como tal, e de acordo com Zeithaml (Zeithaml *et al*: 1996), a qualidade do serviço tem fortes implicações ao nível dos comportamentos e preferências dos consumidores. Observou-se que a adesão ao Serviço CaixaDirecta Online, nomeadamente a dimensão Eficiência do Serviço IB, CaixaDirecta Online, influencia de forma significativa a Satisfação do cliente com a Empresa e com as Variáveis do Marketing. Tudo aponta para que os clientes do serviço se encontrem satisfeitos com as suas funcionalidades (gratuito e dependente apenas de um computador e acesso à Internet), conseguindo reduzir os custos com as operações bancárias (tais como: transferências, pagamentos, consultas) assim como o tempo dispendido na deslocação à agência. Recomenda-se pois a atenção especial ao funcionamento da plataforma destes serviços com recurso às novas tecnologias, de forma a não “detonar” as expectativas do cliente de que têm um bom serviço ao seu dispor.

As dimensões Eficiência e Relação no Serviço IB, Caixadirecta Online são, neste estudo, antecedentes da Confiança do cliente no banco. Deste modo, o cliente à medida que vai trabalhando com o Serviço Caixadirecta Online e verifica que as suas necessidades são resolvidas, rapidamente aumenta a sua Confiança no serviço e consequentemente no banco.

Das conclusões retiradas deste estudo exploratório, foi possível averiguar que as novas tecnologias fomentam a Satisfação, a Confiança e a Lealdade do cliente, de acordo com as hipóteses testadas, onde se verificou que a existência do Gestor Online, fruto da implementação das novas tecnologias nos serviços bancários, contribui para reforçar o grau de relacionamento em relação à Satisfação, Confiança e Lealdade. Neste estudo, os factores relacionados com a Satisfação do cliente, permitem concluir que, os clientes, quando satisfeitos com o Preço, Produto, Distribuição e Produção praticados pelo Banco, sentem-se mais confiantes e predispostos a continuar a trabalhar com o mesmo banco. A Satisfação “abre portas” para a criação de laços de Confiança em relação à Instituição e aos trabalhadores que a representam. A apresentação de novos serviços direccionados aos clientes faz-lhes pensar que são “exclusivos” para o banco.

## **5.1 Principais Contributos**

Esta investigação contribui para o alargamento do conhecimento científico e empresarial sobre o tema em análise, permitindo aprofundar o papel das novas tecnologias na gestão dos serviços bancários e na customização de relacionamentos, privilegiando a fidelização de clientes. Permite também ajudar os gestores de um modo geral, e em concreto, os da CGD, que desenvolvem estratégias focalizadas no cliente, a tomarem as melhores decisões no investimento em ferramentas relacionadas com as novas tecnologias, bem como no investimento em estratégias de fidelização e na qualificação e sensibilização dos empregados de contacto, off-line e on-line, para que os resultados se reflectam no desempenho do banco e no desempenho individual dos empregados de contacto.

Neste sentido, devem as instituições bancárias direccionar cada vez mais as suas estratégias de acção para a personalização de serviços, permitindo a incrementação de benefícios no relacionamento com os clientes. A personalização dos serviços de contacto com o cliente permite que este se sinta mais confortável e confiante no fecho do negócio, permitindo também aos colaboradores do banco perspectivarem o alcance de resultados positivos nas vendas.

## 5.2 Limitações do Estudo

A realização deste trabalho apresentou um conjunto de limitações que condicionaram os resultados alcançados, pelo que as conclusões apresentadas devem ser aceites com as respectivas precauções. Por limitações de tempo, a dimensão da amostra é muito reduzida, diz respeito apenas ao Concelho de Torres Vedras, pelo que não pode ser representativa do universo dos utilizadores dos Serviço Caixadirecta Online e dos Serviços Homebanking em geral.

Ao determinar a influência das TIC e dos empregados de contacto na Lealdade dos clientes, e no caso em concreto a influência do Serviço Caixadirecta Online *com e sem* Gestor, não foram consideradas as variáveis ambientais nem a orientação para o mercado que podem, por exemplo, ter influência na opinião. O desconhecimento do tema por parte dos inquiridos e a sua fraca participação na resposta aos inquéritos, pode ter influenciado os resultados, limitando a sua generalização. A condição “ ser cliente utilizador do Serviço Caixadirecta Online *com ou sem* Gestor Online” limita também a amostra, uma vez que, existem muitos clientes (de acordo com a zona geográfica em estudo) que ou não têm o serviço activo ou não o utilizam. O facto de os questionários terem sido distribuídos aleatoriamente pelos inquiridos, e de apenas os clientes do segmento Caixa Azul terem acesso ao Serviço Caixadirecta Online *com* GOL, pode enviesar os resultados desta investigação.

## 5.3 Sugestões para Investigação Futura

Através da percepção das limitações apresentadas anteriormente, são enumeradas sugestões para a realização de futuras investigações. Neste sentido será interessante conseguir trabalhar com uma amostra bastante mais significativa do sector de clientes particulares utilizadores do Serviço Caixadirecta Online, para que seja possível obter os resultados mais fiéis, àquilo que é a influência das TIC e dos empregados de contacto na Lealdade dos clientes. Sugere-se a análise da ferramenta do Gestor Online no Serviço Caixadirecta Online a todos os clientes do segmento de particulares, introduzindo no modelo novas variáveis que permitam medir a orientação para o cliente e para a aprendizagem. Conseguir efectuar um estudo onde possam ser aplicadas técnicas estatísticas mais refinadas, na tentativa de compreender de forma mais clara o impacto dos determinantes da Lealdade dos clientes. Por exemplo, proceder à estimação de um novo modelo conceptual com o recurso a equações estruturais é também uma sugestão futura. Por último, analisar a possibilidade de existirem diferenças muito significativas na influência das TIC e dos empregados de contacto na Lealdade dos clientes, para o segmento das Empresas.

## 5.4 Considerações Finais

Na relação estabelecida entre a instituição financeira e o cliente, as variáveis Satisfação e Confiança são essenciais ao desenvolvimento de uma relação duradoura. Todavia, na banca comercial, a Confiança é determinante da Lealdade dos clientes, sendo a Satisfação dos clientes um pré-requisito da Lealdade e um antecedente da Confiança. Destacam-se pois a influência positiva do Gestor Online (GOL) na Satisfação com as Variáveis do Marketing, na Confiança e na Lealdade, assim como a influência positiva da Satisfação dos clientes sobre a Confiança destes.

Em conclusão, é possível afirmar que asTIC, particularmente o Serviço Caixadirecta Online, influenciam de forma positiva a Lealdade dos clientes, havendo ainda muito a fazer no que respeita ao papel do Gestor Online. O serviço por ele prestado não se diferencia do Serviço Caixadirecta Online sem Gestor Online, de modo a reflectir-se de forma distinta e mais acentuada na Satisfação, Confiança e Lealdade dos clientes em relação ao seu banco.

## BIBLIOGRAFIA

- **ABELA**, A V. e **SACCONAGHI JR.**, A. M. (1997), *Current Research: value Exchange. The secreto f building customer relationship on-line*, The Mckinsey Quarterly, n°2, pp.216 – 219.
- **AGUSTIN**, C. e **SINGH**, J. (2002), *Satisfaction, Trust, Value and Consumer Loyalty: Curvilinearities in Relationship Dynamics*, 31st Conference of European Marketing Academy, *Proceedings...* Portugal.
- **AMA** (1995), *AMA Board approves new marketing definition*, American Marketing Association News, Vol. 19, n° 5.
- **ANDERSON**, E. W; **FORNELL**, C. e **LEHMANN**, D. R. (1994), *Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden*, Journal of Marketing, Vol. 58, pp. 53- 66.
- **BENDAPUDI**, N. e L. **BERRY** (1997), *Customer's Motivation for Maintaining Relationships with Service Providers*, Journal of Retailing, Vol. 73, N°1, pp. 15-37.
- **BANSAL**, H. e **TAYLOR**, S. (1999), *The Service Provider Switching Model (SPSM)*, Journal of Service Research, Vol. 2, pp. 200-218.
- **BARNES**, J. (1997), *Closeness, Strenght and Satisfaction: Examining the Nature of Relationships between Providers of Financial Services and their Retail Customers*, Psychology and Marketing, Vol. 14, n°8, pp. 765-790.
- **BARNES**, J. e **HOWLETT**, D. (1998), *Predictors of Equity in Relationships between Financial Service Providers and Retail Customers*, International Journal of Bank Marketing, Vol. 16, n°1, pp. 15-23.
- **BARSKY**, J. e **NASH**, L. (2002), *Evoking emotion: affective keys to hotel loyalty*. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 43, n° 1, pp. 39-46.



- **BERRY, L.** (1983), *Relationship Marketing*, in *Emerging Perspectives in Services Marketing* Berry, Shoe store e Utah (Ends), pp. 25-28, American Marketing Association, Chicago, Illinois.
- **BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. e ZEITHAML, V. A.** (1994), *Improving service quality in America: Lessons learned*, *Academy of Management Executive*, Vol.8, nº2.
- **BERRY, L.** (1995), *Relationship marketing of services: growing interest, emerging perspective*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, nº4.
- **BERRY, L.** (1996), *Retailers with a Future*, *Marketing Management*, Vol.5, spring, pp.39-46.
- **BERRY, L.** (2001), *Descobrimos a Essência do Serviço: os novos geradores de sucesso sustentável nos negócios*, Rio de Janeiro: Qualidade.
- **BERRY, L.** (2002), *Relationship marketing of services: growing interest, emerging perspectives*, In: Seth, J. N.; PARVATIYAR, A. *Handbook of relationship marketing*, London: Sage Publications.
- **BITNER, M. J.; OSTROM, A. L. e MEUTER, M. L.** (2002), *Implementing successful self-service technologies*, *Academy of Management Executive*, Vol. 16, nº4.
- **BITNER, M. J., BROWN, S. W. e MEUTER, M. L.** (2000), *Implementing successful Self-Service Technologies*, *Academy of Management Executive*, Vol. 16, nº4.
- **BROWN, T.J., CHURCHILL, G. A. e PETER, J. P.** (1993), *Improving the measurement of Service Quality*, *Journal of Retailing*, Vol. 69, spring, nº1.
- **BUTTLE, F.** (1998), *the S.C.O.P.E. of Relationship Marketing*, Manchester Business School.
- **BLOEMER J., G. ODEKERKEN – SCHRODER e L. KESTENS** (2003), *The Impact of Need for Social Affiliation and Consumer Relationship Proneness on Behavioral Intentions: an Empirical Study in a Hairdresser's Context*, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol.10, Nº4, pp. 231-240.

- **CARDOSO**, VIANA, FIGUEIREDO, COSTA, SANTOS, ROXO, CORREIA, DIAS, PINHEIRO, REBELO, NOGUEIRA, RIBEIRO, NUNES e BRANCO coordenados por SILVA, F. e ALVES, J. A (2000), *ERP e CRM*, Lisboa: Edições Centro Atlântico, Lda.
- **CHANG**, K. (2001), *the effects of information service on relationship marketing: the cases of distribution centers in Taiwan*, Journal of International Marketing Research, Vol.26, nº1.
- **CHANG**, K., e **DING**, C. (2001), *is relationship marketing really helpful to increase repeat purchase in the Chinese market?* Journal of International Marketing and a Marketing Research, Vol. 26, nº1.
- **CLEMES**, M.G, **CHRISTOPHER** L, VISIT (2006), *a legit analysis of electronic banking in New Zealand*, The International Journal of Bank Marketing, Vol. 24 nº6, pp. 360-383.
- **COELHO**, A e **ALMEIDA**, F. (2000), “Rumo a um marketing contratual”, Actas das XXIV ENANPAD, Setembro, Brasil.
- **COELHO**, M., (2004), *Internet Ranking: Situação Actual em Portugal*, Proceedings das XIV Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica, Ponta-Delgada, Açores, pp. 491-498.
- **COLGATE**, M., **LANG**, B. (2003), *Positive and negative consequences of a relationship manager strategy, New Zealand banks and their small business customers*, Journal of Business Research, Vol. 5864, pp.1-10.
- **CONSTANTINIDES**, E. (2006), *The marketing mix revisited: towards the 21 st Century marketing*, Journal of Marketing Management, Vol. 22, pp. 407-438.
- **COULTER**, R. e **M. LIGAS** (2004), *A Typology of Customer-Service Provider Relationships: the Role of Relational Factors in Classifying Customers*, Journal of Services Marketing, Vol. 18, nº6, pp. 482-493.
- **CURRAN**, J. M. e **MEUTER**, M. L. (2005), *Self-service technology adoption: comparing three technologies*, Journal of Services Marketing, Vol. 19, nº2, pp.103-113.

- **CHRISTOPHER, M; PAYNE, A. e BALLANTINE, D.** (1994), *Relationship Marketing*, 2.º Ed., Butterworth – Heinemann. Ltd.
- **DAY, G. E MONTGOMERY, D.** (1999), *Charting New Directions for Marketing*, Journal of Marketing, Vol.63, pp.3 -13.
- **DINIS, J.** (1999), *Tendências de Evolução das Agências. A Agência Bancária*, InforBanca – Revista do Instituto de Formação Bancária, nº42.
- **DEVLIN, J.** (1995), *Technology and innovation in retail banking distribution*, International Journal of Bank Marketing, Vol.13, nº4, pp.19-25.
- **DUPONT, R.** (1998), *Relationship Marketing: A Strategy for Consumer-Owned Utilities in a Restructured Industry*, Management Quarterly, Vol.38, pp.11-16.
- **DYCHÉ, J.** (2002), *The CRM Handbook – A Business Guide to Consumer Relationship Management*, USA: Addison – Wesley Pub. Co.
- **DWYER, F.R.; SCHURR, P. H.; OH, S** (1987), *Developing Buyer – Selling Relationships*, Journal of Marketing, Vol.51, nº 2.
- **EGAN, J.** (2003), *Back to the Future: Divergence in RelationshipMarketing Research*, Marketing Theory, Vol.3, nº1, pp. 145-157.
- **ESPIRITO SANTO, P. M.** (2009), *Os Factores Determinantes da Adopção de Sistemas E-Business e o seu contributo para a Vantagem Competitiva e Performance Empresarial: Uma Aplicação à Indústria do Distrito de Leiria*, Dissertação de Mestrado em Estratégia Empresarial, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.  
Disponível:<https://estudogeral.sib.uc.pt/jspui/bitstream/10316/11487/1/Tese%20Mestrado%20em%20Estrat%C3%A9gia%20Empresarial.pdf>
- **FERREIRA, M. A. G. R** (2008), *A Utilização de Tecnologias Self – Service nos Serviços Bancários e o Comportamento do consumidor em Portugal*, Tese de Mestrado em Marketing, Faculdade de Economia da Universidade do Porto.  
Disponível:<http://repositorioaberto.up.pt/bitstream/10216/7374/2/PDFTMTSSM%C2%AA%20Antnia%20Rodrigues.pdf>

- **FLAVIÁN, C. G, MIGUEL T. EDUARDO** (2006), *How bricks-and mortar attributes affect online banking adoption*, The International Journal of Bank Marketing, Vol. 24 nº6, pp. 406-423
- **FREIRE, A.** (2006), *Estratégia, sucesso em Portugal*, Editorial Verbo – Lisboa / São Paulo, Edição 2412.
- **FULLERTON, R.** (1998), *How Modern is Modern Marketing? Marketing's Evolution and the Myth of the Production Era*, Journal of Marketing, Vol.52, nº 1, pp. 108-125.
- **GARBARINO, E. e JOHNSON, M. S.** (1994), *The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships*, Journal of Marketing, Vol. 63, nº 2, pp. 70-87.
- **GEIGER, S. MARTIN, S.** (1999), *the Internet as a relationship marketing tool – some evidence from Irish companies*, Irish Marketing Review, 12 (2), pp.24 – 27.
- **GEFEN, D.** (2002), *Reflections on the Dimensions of Trust and Trustworthiness among Online Consumers*, Database for Advances in Information Systems, summer, New York.
- **GIANESI, I. G. e CORRÊA, H. L.** (1996), *Administração estratégica de servisses: operações para a Satisfação do cliente*, São Paulo: Atlas.
- **GIDHAGEN, M. e THUNMAN, C. G.,** (1998), *improving banking relationships with small companies*, Journal of Professional Services Marketing, Vol.18, nº.1, pp.65-75.
- **GONÇALVES, V. e COELHO, M.,** (2003), *Internet Ranking em Portugal. Uma Abordagem Estratégica*, Cadernos de Económicas, Smoking Pape nº 1/2000, ISEG/UTL.
- **GORDON, I.** (1998), *Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologia para conquistar clientes e mantê-los para sempre*, São Paulo: Futura.
- **GRONROOS, C.** (1990), *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Lexington, MA: Lexington Books.

- **GRONROOS, C.** (1991), *the Marketing Strategy Continuum: Toward a Marketing Concept for the 1990s*, Management Decision, Vol. 29, and n<sup>o</sup> 1.
- **GRONROOS, C.** (1994), “*Quo Voids*”, *marketing? Toward a relationship marketing paradigm*, Journal of Marketing Management.
- **GRONROOS, C.** (1994), *From marketing to relationship: towards a paradigm shift in marketing*, Management Decision, Vol. 32, n.<sup>o</sup> 2, pp. 4-20.
- **GRONROOS, C.** (1995), *Marketing, Agenciamento e Serviços*, Campus.
- **GRONROOS, C.** (1996), *Relationship marketing: strategic and tactical implications*, Management Decision, Vol.34.
- **GRONROOS, C.** (2000), *Relationship marketing: interaction communication, interaction dialogue, value*, Revista Europea de Direccion y Economia de la Empresa, Vol. 9, n<sup>o</sup> 3.
- **GRONROOS, C.** (2004), *The Relationship Marketing Process: Communication Interaction, Dialogue, Value*, Journal of Business and Industrial Marketing, Vol. 19, n<sup>o</sup>2, pp. 99-113.
- **GRONROOS, C.** (2007), *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*, 3<sup>rd</sup> ed., John Wiley & Sons, West Sussex, England.
- **GWINNER, K., D. GREMLER e M. BITNER (1998)**, *Relationship Benefits in Services Industries: The Customer's Perspective*, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 26, n<sup>o</sup>2, pp. 101-115.
- **GUIMARÃES, F.(sd)**, *Perfil de Utilizadores do Serviço de Homebanking em Portugal*, Tese de Mestrado em Estatística e Gestão da Informação, Instituto Superior de Estatística e Gestão da Informação da Universidade Nova de Lisboa.
- **GUMMESSON, E.** (1987), *The new marketing: developing long term interactive relationship*, Long Range Planning, Vol.20, n<sup>o</sup>4.
- **GUMMESSON, E.** (1994), *Making relationship marketing operational*, International Journal of Service Industry Management, Vol. 5, n<sup>o</sup>5, pp. 5-20.

- **GUMMESSON, E.** (2002), *Total Relationship Marketing*, Butterworth – Heinemann / Chartered Institute of Marketing, Oxford.
- **GUMMESSON E.** (2005), *Marketing de Relacionamento total: gerenciamento de marketing, estratégias de relacionamento e abordagem de CRM para a economia de rede*, Porto Alegre, Bookman.
- **HAMILTON, R. H, PAUL H. e BARRY** (2002), *Consumer attitude, usage and adoption of home-based banking in the UK*, The International Journal of Bank Marketing, Vol. 20 nº3, pp. 111-121.
- **HARKER, M e EGAN J.**(2006), *the past, present and future of relationship marketing*, Journal of Marketing Management, Vol. 22, pp. 215 – 242.
- **HERNANDEZ, J.** (2002), *Entendendo Melhor o Processo de Decisão de Compra na Internet: Uma Análise sobre o Papel da Confiança em Diferentes Situações de Risco*, Actas das XXVI ENANPAD, Setembro, Salvador/ Bahia
- **HERNANDEZ, JOSE M. M, e JOSE A.** (2007), *Adoption of Internet banking: proposition and implementation of an integrated methodology approach*, The International Journal of Bank Marketing, Vol. 25 nº2, pp. 72-88
- **HESKETT, J. L.; SASSER Jr, E.; SCHLESINGER, L. A.** (1994), *The service profit chain*, New York, NY: Free Press.
- **HILL, M. e HILL, A.** (2000), *Investigação por Questionário*, Lisboa: Edições Sílabo.
- **HILGERT, M. A., HOGART, JEANNE M. K e JANE M.** (2004), *The adoption of electronic banking technologies among US costumers*, The International Journal of Bank Marketing, Vol. 22 nº4, pp. 238-259.
- **IACOBUCCI, D. e J. HIBBARD** (1999), *Toward an Encompassing Theory of Business Marketing Relationships (BMRs) and Interpersonal Commercial Relationships (ICRs): An Empirical Generalization*, Journal of Interactive Marketing, Vol. 13, nº3, pp. 13-33.
- **JONES, T. O. e SASSER JR. W. E.** (1995), *Why satisfied customers defect*, Harvard Business Review, Vol. 73, nº 6, pp. 88-99.

- **JOSEPH, M., MCCLURE, C. e JOSEPH, B.** (1999), *Service quality in the banking sector: the impact of technology on service delivery*, International Journal of Bank Marketing, Vol. 17, nº4, pp. 182-191.
- **KELLY, S.** (1992), *Developing Customer Orientation Among Service Employees*, Journal of the Academy of Marketing Science Vol. 20, Winter, pp. 27-36.
- **KOLODINSKY, J. M., HOGART, J. M., HILGERT, M. A.** (2004), *The adoption of electronic banking Technologies by US consumers*, the International Journal of Marketing, 19 (7), pp. 292-298.
- **KOTLER, P. P.**, *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*, São Paulo: Atlas 998.
- **KOTLER, P.** (1994), *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, & Control, 8 th. ed.*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc.
- **KOTLER, P.** (1998), *Marketing for hospitality and Tourism 2nd, ed*, Upper Saddle River: Prentice Hall, Inc.
- **KOTLER, P.** (2000), *Princípios de Marketing*, São Paulo: Prentice Hall.
- **KOTLER, P.** (2000), *Administração de marketing: a edição do novo milênio*, São Paulo: Prentice Hall.
- **LABARBERA, P. A. e MAZURSKY, D.** (1983), *A Longitudinal assessment of consumer satisfaction/dissatisfaction: the dynamic aspect of the cognitive process*, Journal of Marketing Research, Vol. XX, pp. 393 – 404.
- **LAKATOS, E. MARCONI, M.** (1996), *Fundamentos de Metodologia Científica*, (3ª ed.), São Paulo: Editora Atlas.
- **LANG, B. e COLGATE, M.** (2003), *Relationship quality, on-line banking and the information technology gap*, International Journal of Bank Marketing, Vol. 21, nº1, pp. 29-37.

- **LARZELERE, R e HUSTON, T.** (1980), *The Dyadic Trust Scale: Toward Understanding Interpersonal Trust in Close Relationships*, Journal of Marriage and the Family, Vol. August, pp.595-604.
- **LAU, G. T. e SIEW BIN, H.,** (1999), *The Influence of Task Characteristics and Job-Related Characteristics on Retail Salesperson Selling Orientation*. Journal of Retailing and Consumer Services, 6 (3), pp.147-156.
- **LAWSON - BODY, A.** (2000), *Le commerce électronique: la contribution des caractéristiques des sites web sur l'impact du marketing relationnel sur la fidélité des clients*, UMI Dissertation Services, University Laval, Québec.
- **LEVITT, T.** (1988), *A imaginação de marketing*, São Paulo: 1998.
- **LINKERT, R.** (1932) *A Technique for the Measurement of Attitudes*, Archives of Psychology, Vol. 22, pp.1-55.
- **LOVELOCK, C.** (2001), *Serviços: marketing e gestão*, São Paulo: Saraiva.
- **LOVELOCK, C. e WIRTZ, J.** (2007), *Services Marketing: People, Technology, Strategy*, 6<sup>th</sup> ed, Pearson – Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- **LEHU, JEAN-MARC** (2000), *Fidelização do Cliente: A terceira Via*, Revista Portuguesa de Gestão, Primavera, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, nº2, pp.6-10.
- **MADILL, J. J., FEENEY, L., RIDING A., e HAINES JR. GH.** (2002), *Determinants of SME owner's satisfaction with their banking relationships: a Canadian study*, International Journal of Bank Marketing, Vol. 20, nº2 /3, pp. 86-98.
- **MAGALHÃES, A. S.** (2007), *E-Commerce e E-Banking no Brasil: Uma perspectiva do Usuário*, Programa Pós- Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.  
Disponível:<http://www.unieducar.org.br/biblioteca/DissertacaAlexandreSanchesMagalhaes.pdf>
- **MALHOTRA, N.K.** (2004), *Marketing Research: an applied orientation*, 4 th ed.. Person Education International.



- **MARQUES, A.** (2003), *A Importância das Práticas do Marketing Relacional na Formulação e Implementação das Estratégias Competitivas e a Influência destas na Lealdade dos Clientes e na Performance: A Investigação de um Modelo Estrutural no Contexto Empresarial Português*, Tese de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- **MARQUES, A. e COELHO, A.** (2004), "Os Antecedentes da Confiança e do Compromisso Relacional", apresentado nas XIV Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica realizadas em Ponta Delgada, Açores, nos dias 4, 5 e 6 de Fevereiro (texto completo publicado nos proceedings e em CD-ROM com ISBN: 972-8612-16-8).  
Disponível: <http://200.169.97.104/seer/index.php/RBGN/article/viewFile/13/13>
- **MARTINS, E.** (2006), *Marketing Relacional na Banca – a Fidelização e a Venda Cruzada*, Porto, Vida Económica.
- **MAYER, R., DAVIS, J. e SCHOORMAN, F.** (1995), *An Integration Modelo of Organizational Trust*, *Academy of Management Review*, Vol.20, nº3, July, pp.709-734.
- **MCCARTHY, E.J., PERREAU LT JR. W.** (2002), *Princípios de marketing*, 13.ed. Rio de Janeiro: LTC.
- **MCKENNA, R.** (1999), *Marketing de relacionamento*, Rio de Janeiro: Campus.
- **MEIDAN, A., LEWIS, B. e MOUTINHO, L.** (1997), *Financial Services Marketing – A Reader*, London, The Dryden Press.
- **MEUTER, M. L., BITNER, M. J., OSTROM, A. L. e BROWN, S. W.** (2005), *Choosing among alternative service delivery modes: an investigation of customer trial of self-service technologies*, *Journal of Marketing*, v. 69, April, p. 61-83.
- **MEUTER, M. L., OSTROM, A. L., ROUNDTREE, R. I. e BITNER, M. J.**(2000), *Self-service technologies: understanding customer satisfaction with technology – based service encounters*, *Journal of Marketing Research*, Vol. 64, July, pp.50-64.
- **MEYER – WAARDEN, L. e BENEVENT, C.** (2006), *The impact of loyalty programmes on repeat purchase behavior*, *Journal of Marketing Management*, Vol. 22, pp. 61-88.

- **MOUGAYAR, W.** (1998), *Opening digital markets: battle plans and business strategies for Internet commerce*, 2 ed, New York: McGraw - Hill.
- **MOLS, N. P.** (2000), *The Internet and the service marketing the case of Danish retail banking*, Journal of Internet Research, 10 (1), pp. 7 – 18.
- **MORGAN, R. M. e HUNT, S.D.** (1994), *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, Journal of Marketing, Vol.58, nº3, pp.20-38.
- **MOWEN, J. C. e MINOR, M.** (1988), *Consumer Behavior*, 5. ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- **MURTEIRA, B. J.** (1993), *Análise Exploratória de dados – Estatística Descritiva*, Lisboa, McGraw Hill.
- **NEWELL, F.** (2000), *Loyalty.com – Customer Relationship Management in the New Era of Internet Marketing*, New York, NY: McGraw – Hill.
- **NICKLES, W. G e WOOD, M.B.** (1999), *Marketing: relacionamentos, qualidade e valor*, Rio de Janeiro: LTC.
- **OLIVER, RICHARD L.** (1999), *Whence Consumer Loyalty?* Journal of Marketing, Vol. 63, pp. 33-44.
- **O’LOUGHLIN, D. e SZMIGIN, I.** (2006), *Customer relationship typologies and the nature of loyalty in Irish retail financial services*, Journal of Marketing Management, Vol.22, pp. 267-293.
- **PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. e BERRY, L.** (1985), *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implication for Future Research*, Journal of Marketing, Vol. 49, pp. 41-50.
- **PARASURAMAN, A. e GREWAL, D.** (2000), *Serving customers and consumers effectively in the twenty-first century: a conceptual framework and overview*, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 22, nº1, pp.9-16.

- **PARASURAMAN, A. e GREWAL, D.** (2000), *The Impact of Technology on the Quality-value-Loyalty Chain: A Research Agenda*, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 28, nº 1, pp. 168-174.
- **PARVATIYAR, A.; SHETH, J. N** (2001), *Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process and Discipline*, Journal of Economic and Social Research, nº3, pp.1-34.
- **PENG, L. e WANG, Q.** (2006), *Impact of relationship marketing tactics (RMTs) on switchers and stayers in a competitive service industry*, Journal of Marketing Management, Vol. 22, pp. 25-59.
- **PEPPERS, D. e ROGERS, M.** (2000), *O gerente um a um*, Rio de Janeiro: Campus.
- **PERRIEN, J. e FILIATRAULT, P, RICARD, L.** (1993), *The implementation of relationship marketing in commercial banking*, Industrial Marketing Management, Vol.22, nº 3, pp.141-148.
- **PORTER, M. E.** (1985), *Competitive Advantage*; Free Press, New York.
- **PORTER, M. E.** (2001), *Strategy and the Internet*; Harvard Business Review; 79 (3), pp.63-78
- **PRICE, L., E. ARNOULD e DEIBLER, S.** (1995), *Consumer's Emotional Responses to Service Encounters*, International Journal of Service Industry Management, Vol. 6, nº3, pp. 34-63.
- **REICHHELD, F. F** (1996), *A estratégia da Lealdade*, 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus.
- **REICHHELD, F. F e ASPINALL, K,** (1993 -1994), *Building high – loyalty business systems*, Journal of Retail Banking, winter, Vol. 15, nº4, pp. 21-29.
- **REIS, S. C. M. D.** (2005), *Os Determinantes da Adopção da Internet como canal de Distribuição no Sector Bancário*, Tese de Mestrado em Economia Financeira, Universidade de Coimbra, Coimbra.

- **RIBEIRO, P.** (1999), *Os Bancos de Retalho do Futuro*, InforBanca – Revista do Instituto de Formação Bancária, nº41.
- **RICH, M.** (2000), *The Direction of Marketing Relationships*, Journal of Business & Industrial Marketing, Vol.15, nº2/3, pp.17.0-179.
- **RICARD, L., PERRIEN, J.** (1999), *Explaining and evaluating the implementation of organizational relationship marketing in the banking industry: clients' perception*. Journal of Business Research, Vol. 45, n. 2, pp. 199-209.
- **SANCHEZ, M., GIL, I. e MOLLÁ, A.** (2000), *Estatus del marketing de relaciones*, Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 9, nº 3.
- **SCHURR, P. e OZANNE, J.** (1985), *Influences on Exchange Processes: Buyers Preconceptions of a Sellers Trustworthiness and Bargaining Toughness*, Journal of Consumer Research, Vol.11, March, pp. 939-953.
- **SEAL, W. B.** (1998), *Relationship Banking and Management of Organizational Trust*, International Journal of Bank Marketing, Vol. 16, nº3, pp.102-107.
- **SERRANO, A.** (1999), *Pessoas, Tecnologias e Vivência Organizacional – Breve reflexão*, Sistemas de Informação, (11), pp.45-47.
- **SEYBOLD, P., MARSHAK, J., e LEWIS, J.** (2001), *The Customer Revolution*, March.
- **SHETH, J. e SHARMA** (1997), *Supplier Relationships: Emerging Issues and Challenges*, Industrial Marketing Management, Vol. 26, pp. 91-100.
- **SHETH, J., D. GARDEN e D. GARRET** (1998), *Marketing Theory: Evolution and Evaluation*, John Wiley & Sons, Inc, New York.
- **SILVA, M. C.** (2007), *A (RE) Definição dos Modelos de Negócio no sector Bancário*, Tese de Mestrado em Gestão, Universidade Lusíada de Vila Nova de Famalicão.  
Disponível: [http://docentes.fam.ulusiada.pt/~d1207/docs/mestrado/artigo\\_a.pdf](http://docentes.fam.ulusiada.pt/~d1207/docs/mestrado/artigo_a.pdf)
- **SINGH, J.** (1988), *Understanding the Structure of Consumer Satisfaction Evaluation of Services Delivery*, Journal of Academy of Marketing Science, pp. 204-212.

- **SITKIN**, S.B. e **ROTH**, N.L. (1993), *explaining the limited effectiveness of legalistic “Remedies” for Trust / Distrust*, Organization Science, Vol.4, nº3.
- **SOARES**, R. O, e **HOPPEN**, N (1998), *Aspectos do uso da Internet pelas grandes empresas no Brasil: um estudo exploratório baseado em sites web.In: XXII Encontro Annual da ANPAD (1998: Foz do Iguaçu)*, Canais Electrónicos, Foz do Iguaçu: ANPAD.
- **TAPSCOTT**, D. (1996), *Digital Economy*, New York: McGraw – Hill.
- **TÉBOUL**, J. (1999), *A era dos serviços: uma nova abordagem de gerenciamento*, Qualitymark, Rio de Janeiro.
- **TIAGO**, M. T. B.; **COUTO**, J. P. A.; **TIAGO**, F. G.; **VIEIRA**, J. A. C. (2007), *Knowledge Management –An overview of European Reality*, Management Research News; Vol 30; nº.2; pp 100-114
- **VIEIRA**, A. (1999), *Marketing Relacional: A importância das relações na Gestão de Clientes PME*, Tese de mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- **VINCENT**, L. (2000), *Well, I Hope You´re Satisfied*, Bank Marketing, pp.18-24.
- **WEBSTER**, F. (1992), *the Changing Role of Marketing in the Corporation*, Journal of Marketing, Vol.56, pp. 1-17.
- **ZEITHAML**, V. (1988), *Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence*, Journal of Marketing, Vol. 52, pp. 02-22.
- **ZEITHAML** V. A., **BERRY**, L. L. e **PARASURAMAN** A. (1996), *The behavioral consequences of services quality*, Journal of Marketing, Vol. 60, pp.31-46.
- **ZINELDIN**, W. (1997), *Exploring Marketing Research* (6th ed.), The Dryden Press.
- **ZEITHAML**, V. A. e **BITNER**, M. J. (2000), *Services Marketing – Integrating Customer Focus Across The Firm*, 2/e, McGraw – Hill.

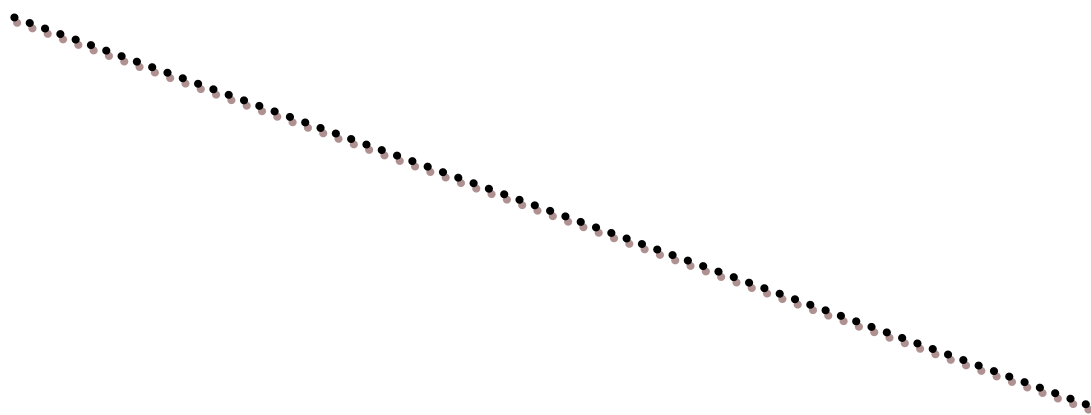
## Artigos em documentos Electrónicos

- **ALBUQUERQUE, C. A. T.**, A Internet e a Banca, Evolução, cadeia de valor e modelo de negócio.  
Disponível:<http://www.cmvvm.pt/CMVM/Publicacoes/Cadernos/Documents/76406882b28d460f94bfefae7d646766AInternetBanca.pdf>  
[Consulta: 1 de Maio de 2010]
- **ALBRECHT, K.** (1998), Revolução nos Serviços, Pioneira. São Paulo.  
Disponível: [http://webserver.falnatal.com.br/revista\\_nova/a6\\_v2/artigo\\_1.pdf](http://webserver.falnatal.com.br/revista_nova/a6_v2/artigo_1.pdf)  
[Consulta: 27 de Julho de 2010]
- **AMA** (2008)  
<http://www.marketingpower.com/mgdictionary.php?SearchFor=marketing&Search=1>.  
[Consulta: 10 de Janeiro de 2010]
- **ANTUNES, J. e RITA, P.** (2008), O marketing relacional como novo paradigma, uma análise conceptual.  
*Disponível:*<http://repositorioiul.iscte.pt/bitstream/10071/1548/1/Antunes,Joaquim%20e%20Rita,Paulo.O%20marketing%20relacional%20como%20novo%20paradigmauma%20an%C3%A1lise%20conceptual.RPBG,abr-jun08,vol.7,n.2,p.36-46.%20ISSN%201645-4464..pdf>  
[Consulta: 19 de Julho de 2010]
- **CRONIN, M. e Mougayar W.** (1997), Banking and Finance on the Internet,  
Em <http://www.janelanaweb.com/digitais/bancaweb.html>  
[Consulta: 20 de Julho de 2010]
- **HUNDERTMARCK, C. L. C, MENUZZI T., FILHO J. I. P., ROCHA R. A.** (2003), Matriz do cliente virtual.  
Disponível:[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGERP2003\\_TR0705\\_0677.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGERP2003_TR0705_0677.pdf)  
[Consulta: 20 de Julho de 2010]

## Sítios Consultados

- [www.ine.pt](http://www.ine.pt)
- [www.wikipedia.pt](http://www.wikipedia.pt)
- [www.inforbanca.pt](http://www.inforbanca.pt)
- [www.cgd.pt](http://www.cgd.pt)
- [www.sibs.pt](http://www.sibs.pt)
- [www.exame.pt](http://www.exame.pt)
- <http://www.semanainformatica.xl.pt/818/est/100.shtml>
- <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~ac7.aspx>
- [http://www.netsonda.pt/xms/files/Estudos/netsonda\\_acep\\_14.pdf](http://www.netsonda.pt/xms/files/Estudos/netsonda_acep_14.pdf)

# ANEXOS







---

**FEUC**

---

**Faculdade de Economia**

---

Universidade de Coimbra

---

## Questionário I

Este questionário faz parte de um estudo empírico para tese de mestrado e visa estudar o serviço Homebanking, verificando em que medida o Serviço Caixadirecta e o Gestor Online influenciam a Confiança, a Satisfação do cliente e a sua Lealdade ao banco.

Os dados recolhidos do questionário são anónimos, destinando-se a tratamento estatístico com o objectivo restrito à investigação e, em caso algum, serão revelados individualmente.

Solicito a sua colaboração no preenchimento do questionário que demora, no máximo, 15 minutos. Tenha por favor em atenção o seguinte:

1º - Deverá ser respondido pelos clientes Caixa Azul da Caixa Geral de Depósitos

2º - É importante que responda a todas as questões, caso contrário, o questionário não pode ser considerado válido para tratamento estatístico.

3º - As afirmações foram concebidas de modo a serem respondidas com uma escala de 5 pontos. Assinale a resposta com X.



## A II) SERVIÇO COM GESTOR ONLINE

A SEGUIR SERÃO LISTADOS DIVERSOS ASPECTOS QUE REFLECTEM OU NÃO A SUA OPINIÃO SOBRE O SERVIÇO CAIXA DIRECTA ONLINE COM GESTOR ONLINE. ÍNDIQUE O SEU GRAU DE CONCORDÂNCIA OU DISCORDÂNCIA RELATIVAMENTE A CADA AFIRMAÇÃO.

A) Legenda: 1 Discordo totalmente; 2 Discordo; 3 Sem opinião; 4 Concordo e 5 Concordo Totalmente.

		DISCORDO TOTALMENTE			CONCORDO TOTALMENTE	
AC1	As propostas que o Gestor Online me apresenta são muito interessantes	1○	2○	3○	4○	5○
AC2	As propostas que o Gestor Online me apresenta influenciam a minha escolha dos produtos	1○	2○	3○	4○	5○
AC3	O Gestor Online permite-me aumentar o grau de relacionamento com o meu banco	1○	2○	3○	4○	5○
AC4	O Gestor Online permite-me conhecer melhor os produtos e serviços do meu banco	1○	2○	3○	4○	5○
AC5	O Gestor Online é um serviço muito útil	1○	2○	3○	4○	5○
AC6	O Gestor Online permite-me aproveitar as oportunidades de negócio	1○	2○	3○	4○	5○
AC7	O Gestor Online permite-me tomar boas decisões de compra	1○	2○	3○	4○	5○
AC8	O Gestor Online responde atempadamente a todas as minhas solicitações	1○	2○	3○	4○	5○
AC9	O Gestor Online permite-me entrar em contacto com o meu banco sempre que preciso	1○	2○	3○	4○	5○
AC10	O gestor online permite adequar o Serviço Caixadirecta Online às minhas necessidades	1○	2○	3○	4○	5○
AC11	Existe uma grande proximidade entre mim e o Gestor Online	1○	2○	3○	4○	5○
AC12	Existe uma forte relação entre mim e o gestor online	1○	2○	3○	4○	5○
AC13	O Gestor Online dá-me um tratamento especial	1○	2○	3○	4○	5○
AC14	Tenho plena Confiança no Gestor Online	1○	2○	3○	4○	5○
AC15	Estou perfeitamente à-vontade com o gestor online para partilhar com ele as minhas dificuldades	1○	2○	3○	4○	5○
AC16	Estou perfeitamente à-vontade com o gestor online para lhe pedir ajuda/conselhos	1○	2○	3○	4○	5○

## B II) CONFIANÇA

A SEGUIR SERÃO LISTADOS DIVERSOS ASPECTOS QUE REFLECTEM OU NÃO A SUA OPINIÃO SOBRE O SEU BANCO E O SERVIÇO CAIXADIRECTA ONLINE. ÍNDIQUE O SEU GRAU DE CONCORDÂNCIA OU DISCORDÂNCIA RELATIVAMENTE A CADA AFIRMAÇÃO.

Legenda: 1 Discordo totalmente; 2 Discordo; 3 Sem opinião; 4 Concordo e 5 Concordo Totalmente.

	CONFIANÇA	DISCORDO TOTALMENTE			CONCORDO TOTALMENTE	
BS1	O nosso banco tem sido franco nos negócios que faz connosco	1○	2○	3○	4○	5○
BS2	Quando o nosso banco assume um compromisso sabemos que cumpre *	1○	2○	3○	4○	5○
BS3	O nosso banco conhece bem as nossas preferências.	1○	2○	3○	4○	5○
BS4	O nosso banco compreende a nossa posição	1○	2○	3○	4○	5○
BS5	O nosso banco fez sacrifícios por nós no passado	1○	2○	3○	4○	5○
BS6	O nosso banco preocupa-se com o nosso bem-estar	1○	2○	3○	4○	5○
BS7	O nosso banco está disponível para negociar connosco	1○	2○	3○	4○	5○
BS8	O nosso banco responde às nossas solicitações	1○	2○	3○	4○	5○
BS9	A nossa relação com o banco é de cooperação	1○	2○	3○	4○	5○

BS10	Sentimos verdadeiro prazer em trabalhar com o nosso banco	1○	2○	3○	4○	5○
BS11	O nosso banco age honestamente	1○	2○	3○	4○	5○
BS12	O nosso banco partilha informação	1○	2○	3○	4○	5○
BS13	O nosso banco tem interesse em ajudar *	1○	2○	3○	4○	5○
BS14	Apreciamos os valores e ideais do nosso banco	1○	2○	3○	4○	5○
BS15	O nosso banco guia-se por princípios idóneos	1○	2○	3○	4○	5○
BS16	Estamos muito confiantes nas capacidades do nosso banco	1○	2○	3○	4○	5○
BS17	As capacidades do banco são uma mais-valia para os clientes.	1○	2○	3○	4○	5○
BS18	O nosso banco está de boa vontade *	1○	2○	3○	4○	5○
BS19	Há uma grande empatia com os interlocutores do banco.	1○	2○	3○	4○	5○
BS20	Tenho Confiança na utilização do Serviço CaixaDirecta Online	1○	2○	3○	4○	5○
BS21	Quando realizamos operações através do Serviço CaixaDirecta Online sabemos que este cumpre *	1○	2○	3○	4○	5○
BS22	Quando aderimos e utilizamos o Serviço CaixaDirecta Online somos alertados para os procedimentos de segurança a respeitar	1○	2○	3○	4○	5○
BS23	Sentimos segurança em efectuar transacções em on-line	1○	2○	3○	4○	5○

### C II) COMPROMISSO RELACIONAL: INTENÇÕES DE CONTINUIDADE

GOSTARÍAMOS QUE O SR.(A) INDICASSE A SUA OPINIÃO SOBRE A PROBABILIDADE DE CONCRETIZAÇÃO DAS INTENÇÕES ABAIXO DESCRITAS.

Legenda: 1 Totalmente improvável; 2 Pouco provável; 3 Provavelmente; 4 Forte probabilidade 5 Certo.

	COMPROMISSO RELACIONAL	TOTALMENTE IMPROVÁVEL	CERTO			
CS1	Qual a probabilidade de permanecer com o seu principal banco no próximo ano?	1○	2○	3○	4○	5○
CS2	Qual a probabilidade de aceitar pagar mais caro pelos produtos/serviços fornecidos?	1○	2○	3○	4○	5○
CS3	Qual a probabilidade de defender o seu banco quando alguém o critica?	1○	2○	3○	4○	5○
CS4	Qual a probabilidade de aumentar o n de produtos/serviços comprados ao banco no longo prazo?	1○	2○	3○	4○	5○
CS5	Qual a probabilidade de aumentar a frequência/ do movimento bancário?	1○	2○	3○	4○	5○
CS6	Qual a probabilidade de reclamar quando o banco comete erros que lhe causam problemas?	1○	2○	3○	4○	5○
CS7	Qual a probabilidade de permanecer com o banco quando comete erros que lhe causam problemas?	1○	2○	3○	4○	5○
CS8	Qual a probabilidade de recomendar o seu banco a outrem?	1○	2○	3○	4○	5○
CS9	Qual a probabilidade de elogiar o seu banco a alguém seu conhecido?	1○	2○	3○	4○	5○
CS10	Qual a probabilidade de colaborar no que for necessário para que o seu Gestor de Cliente/conta cumpra os seus objectivos?	1○	2○	3○	4○	5○
CS11	Qual a probabilidade de aumentar a regularidade do movimento bancário?	1○	2○	3○	4○	5○

## D I) SATISFAÇÃO DO CLIENTE EM RELAÇÃO AO BANCO E AO SERVIÇO CAIXADIRECTA ONLINE.

UTILIZANDO UMA ESCALA DE 5 PONTOS, INDIQUE O NÍVEL DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE EM RELAÇÃO AOS ASPECTOS SEGUINTE:

Legenda: 1 Totalmente insatisfeito; 2 Insatisfeito; 3 Mais ou menos satisfeito; 4 Satisfeito e 5 Totalmente satisfeito.

	SATISFAÇÃO QUANTO . . .	TOTALMENTE INSATISFEITO			Totalmente SATISFEITO	
DSS1	à rapidez/agilidade no atendimento de solicitações *	1	2	3	4	5
DSS2	à rapidez no atendimento de reclamações	1	2	3	4	5
DSS3	à flexibilidade de resposta às solicitações	1	2	3	4	5
DSS4	às formas de acesso ao gestor de conta *	1	2	3	4	5
DSS5	à capacidade para individualizar/personalizar o serviço*	1	2	3	4	5
DSS6	à velocidade de navegação do serviço.	1	2	3	4	5
DSS7	ao preço dos produtos e serviços	1	2	3	4	5
DSS8	à gama de produtos disponíveis no serviço on-line.	1	2	3	4	5
DSS9	à qualidade dos produtos e serviços em geral	1	2	3	4	5
DSS10	à comunicação (publicidade e promoção de vendas)	1	2	3	4	5
DSS11	à troca/partilha de informação *	1	2	3	4	5
DSS12	ao serviço de reclamação	1	2	3	4	5
DSS13	à capacidade para individualizar/personalizar a relação *	1	2	3	4	5
DSS14	à disponibilidade para tirar dúvidas *	1	2	3	4	5
DSS15	...à segurança do serviço NET	1	2	3	4	5
DSS16	...aos horários*	1	2	3	4	5
DSS17	...à cortesia/simpatia dos trabalhadores do banco *	1	2	3	4	5
DSS18	...à especialização/profissionalismo dos trabalhadores do banco	1	2	3	4	5
DSS19	...ao nível da experiência e formação dos trabalhadores do banco*	1	2	3	4	5

\*SERVQUAL

### OUTRAS INFORMAÇÕES

SOBRE O ENTREVISTADO:

Idade: \_\_\_\_ anos

Sexo:  Masculino  Feminino

Formação base:  Básico  Secundário  Superior  Média/Técnica  Autodidacta

AUTOR AGRADECE A SUA ATENÇÃO, E O TEMPO DESPENDIDO PARA RESPONDER A ESTE QUESTIONÁRIO.

Para qualquer contacto usar o seguinte endereço:

candidofeuc@gmail.com



**FEUC**

**Faculdade de Economia**

Universidade de Coimbra

## Questionário II

Este questionário faz parte de um estudo empírico para tese de mestrado e visa estudar o Serviço Homebanking, verificando em que medida o Serviço Caixadirecta Online influencia a Confiança, a Satisfação do cliente e a sua Lealdade ao banco.

Os dados recolhidos do questionário são anónimos, destinando-se a tratamento estatístico com o objectivo restrito à investigação e, em caso algum, serão revelados individualmente.

Solicito a sua colaboração no preenchimento do questionário que demora, no máximo, 15 minutos. Tenha por favor em atenção o seguinte:

1º - Deverá ser respondido pelos clientes Massmarket da Caixa Geral de Depósitos.

2º - É importante que responda a todas as questões, caso contrário, o questionário não pode ser considerado válido para tratamento estatístico.

3º - As afirmações foram concebidas de modo a serem respondidas com uma escala de 5 pontos. Assinale a resposta com X.

**A II) SERVIÇO SEM GESTOR ONLINE**

A SEGUIR SERÃO LISTADOS DIVERSOS ASPECTOS QUE REFLECTEM OU NÃO A SUA OPINIÃO SOBRE O SERVIÇO HOMEBANKING. INDIQUE O SEU GRAU DE CONCORDÂNCIA OU DISCORDÂNCIA RELATIVAMENTE A CADA AFIRMAÇÃO.

A II) Legenda: 1 Discordo totalmente; 2 Discordo; 3 Sem opinião; 4 Concordo e 5 Concordo Totalmente.

		DISCORDO TOTALMENTE			CONCORDO TOTALMENTE	
AS1	Considero o processo de adesão ao serviço de Caixairecta Online de fácil compreensão	1○	2○	3○	4○	5○
AS2	O Serviço Caixairecta Online permite-me conhecer todos os produtos bancários.	1○	2○	3○	4○	5○
AS3	A adesão ao serviço Caixairecta Online permitiu-me reduzir o número de deslocações à agência.	1○	2○	3○	4○	5○
AS4	Considero os produtos disponíveis nos caixadirecta on-line são muito interessantes.	1○	2○	3○	4○	5○
AS5	O caixadirecta on-line é um serviço muito útil.	1○	2○	3○	4○	5○
AS6	O Caixairecta Online permite-me tomar boas decisões de compra.	1○	2○	3○	4○	5○
AS7	O caixadirecta on-line permite-me obter toda a informação que pretendo.	1○	2○	3○	4○	5○
AS8	Tendo em conta a experiência ao longo do último ano, o Serviço Caixairecta Online corresponde às minhas expectativas.	1○	2○	3○	4○	5○
AS9	A adesão ao Serviço Caixairecta Online permitiu-me aumentar o grau de relacionamento com o meu banco.	1○	2○	3○	4○	5○
AS10	O caixadirecta on-line é o principal canal de comunicação com o meu banco.	1○	2○	3○	4○	5○
AS11	Percebo a forma como está organizado o Serviço Caixairecta Online.	1○	2○	3○	4○	5○
AS12	O que mais me agrada no serviço caixadirecta é estar disponível 24h por dia, todos os dias da semana	1○	2○	3○	4○	5○
AS13	O acesso ao caixadirecta on-line é fácil	1○	2○	3○	4○	5○
AS14	O Serviço Caixairecta Online é muito funcional e intuitivo	1○	2○	3○	4○	5○
AS15	O Serviço Caixairecta Online permite-me poupar muito tempo	1○	2○	3○	4○	5○
AS16	O Serviço Caixairecta Online é rápido	1○	2○	3○	4○	5○
AS17	O Serviço Caixairecta Online nunca falha	1○	2○	3○	4○	5○

**B II) CONFIANÇA**

A SEGUIR SERÃO LISTADOS DIVERSOS ASPECTOS QUE REFLECTEM OU NÃO A SUA OPINIÃO SOBRE O SEU BANCO E O SERVIÇO CAIXADIRECTA ONLINE. INDIQUE O SEU GRAU DE CONCORDÂNCIA OU DISCORDÂNCIA RELATIVAMENTE A CADA AFIRMAÇÃO.

Legenda: 1 Discordo totalmente; 2 Discordo; 3 Sem opinião; 4 Concordo e 5 Concordo Totalmente.

	CONFIANÇA	DISCORDO TOTALMENTE			CONCORDO TOTALMENTE	
BS1	O nosso banco tem sido franco nos negócios que faz connosco	1○	2○	3○	4○	5○
BS2	Quando o nosso banco assume um compromisso sabemos que cumpre *	1○	2○	3○	4○	5○
BS3	O nosso banco conhece bem as nossas preferências.	1○	2○	3○	4○	5○
BS4	O nosso banco compreende a nossa posição	1○	2○	3○	4○	5○
BS5	O nosso banco fez sacrifícios por nós no passado	1○	2○	3○	4○	5○
BS6	O nosso banco preocupa-se com o nosso bem-estar	1○	2○	3○	4○	5○
BS7	O nosso banco está disponível para negociar connosco	1○	2○	3○	4○	5○

BS8	O nosso banco responde às nossas solicitações	1○	2○	3○	4○	5○
BS9	A nossa relação com o banco é de cooperação	1○	2○	3○	4○	5○
BS10	Sentimos verdadeiro prazer em trabalhar com o nosso banco	1○	2○	3○	4○	5○
BS11	O nosso banco age honestamente	1○	2○	3○	4○	5○
BS12	O nosso banco partilha informação	1○	2○	3○	4○	5○
BS13	O nosso banco tem interesse em ajudar *	1○	2○	3○	4○	5○
BS14	Apreciamos os valores e ideais do nosso banco	1○	2○	3○	4○	5○
BS15	O nosso banco guia-se por princípios idóneos	1○	2○	3○	4○	5○
BS16	Estamos muito confiantes nas capacidades do nosso banco	1○	2○	3○	4○	5○
BS17	As capacidades do banco são uma mais-valia para os clientes.	1○	2○	3○	4○	5○
BS18	O nosso banco está de boa vontade *	1○	2○	3○	4○	5○
BS19	Há uma grande empatia com os interlocutores do banco.	1○	2○	3○	4○	5○
BS20	Tenho Confiança na utilização do Serviço Caixadirecta Online	1○	2○	3○	4○	5○
BS21	Quando realizamos operações através do Serviço Caixadirecta Online sabemos que este cumpre *	1○	2○	3○	4○	5○
BS22	Quando aderimos e utilizamos o Serviço Caixadirecta Online somos alertados para os procedimentos de segurança a respeitar	1○	2○	3○	4○	5○
BS23	Sentimos segurança em efectuar transacções em on-line	1○	2○	3○	4○	5○

## C II) COMPROMISSO RELACIONAL: INTENÇÕES DE CONTINUIDADE

GOSTARÍAMOS QUE O SR.(A) INDICASSE A SUA OPINIÃO SOBRE A PROBABILIDADE DE CONCRETIZAÇÃO DAS INTENÇÕES ABAIXO DESCRITAS.

Legenda: 1 Totalmente improvável; 2 Pouco provável; 3 Provavelmente; 4 Forte probabilidade 5 Certo.

COMPROMISSO RELACIONAL		TOTALMENTE IMPROVÁVEL			CERTO	
CS1	Qual a probabilidade de permanecer com o seu principal banco no próximo ano?	1○	2○	3○	4○	5○
CS2	Qual a probabilidade de aceitar pagar mais caro pelos produtos/serviços fornecidos?	1○	2○	3○	4○	5○
CS3	Qual a probabilidade de defender o seu banco quando alguém o critica?	1○	2○	3○	4○	5○
CS4	Qual a probabilidade de aumentar nº de produtos/serviços comprados ao banco no longo prazo?	1○	2○	3○	4○	5○
CS5	Qual a probabilidade de aumentar a frequência/ do movimento bancário?	1○	2○	3○	4○	5○
CS6	Qual a probabilidade de reclamar quando o banco comete erros que lhe causam problemas?	1○	2○	3○	4○	5○
CS7	Qual a probabilidade de permanecer com o banco quando comete erros que lhe causam problemas?	1○	2○	3○	4○	5○
CS8	Qual a probabilidade de recomendar o seu banco a outrem?	1○	2○	3○	4○	5○
CS9	Qual a probabilidade de elogiar o seu banco a alguém seu conhecido?	1○	2○	3○	4○	5○
CS10	Qual a probabilidade de colaborar no que for necessário para que o seu Gestor de Cliente/conta cumpra os seus objectivos?	1○	2○	3○	4○	5○
CS11	Qual a probabilidade de aumentar a regularidade do movimento bancário?	1○	2○	3○	4○	5○

## D II) SATISFAÇÃO DO CLIENTE EM RELAÇÃO AO BANCO E AO SERVIÇO CAIXADIRECTA ONLINE.

UTILIZANDO UMA ESCALA DE 5 PONTOS, INDIQUE O NÍVEL DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE EM RELAÇÃO AOS ASPECTOS SEGUINTE:

Legenda: 1 Totalmente insatisfeito; 2 Insatisfeito; 3 Mais ou menos satisfeito; 4 Satisfeito e 5 Totalmente satisfeito.

	SATISFAÇÃO QUANTO . . .	TOTALMENTE INSATISFEITO			Totalmente SATISFEITO	
DSS1	à rapidez/agilidade no atendimento de solicitações *	1	2	3	4	5
DSS2	à rapidez no atendimento de reclamações	1	2	3	4	5
DSS3	à flexibilidade de resposta às solicitações	1	2	3	4	5
DSS4	às formas de acesso ao gestor de conta *	1	2	3	4	5
DSS5	à capacidade para individualizar/personalizar o serviço*	1	2	3	4	5
DSS6	à velocidade de navegação do serviço.	1	2	3	4	5
DSS7	ao preço dos produtos e serviços	1	2	3	4	5
DSS8	à gama de produtos disponíveis no serviço on-line.	1	2	3	4	5
DSS9	à qualidade dos produtos e serviços em geral	1	2	3	4	5
DSS10	à comunicação (publicidade e promoção de vendas)	1	2	3	4	5
DSS11	à troca/partilha de informação *	1	2	3	4	5
DSS12	ao serviço de reclamação	1	2	3	4	5
DSS13	à capacidade para individualizar/personalizar a relação *	1	2	3	4	5
DSS14	à disponibilidade para tirar dúvidas *	1	2	3	4	5
DSS15	...à segurança do serviço NET	1	2	3	4	5
DSS16	...aos horários*	1	2	3	4	5
DSS17	...à cortesia/simpatia dos trabalhadores do banco *	1	2	3	4	5
DSS18	...à especialização/profissionalismo dos trabalhadores do banco	1	2	3	4	5
DSS19	...ao nível da experiência e formação dos trabalhadores do banco*	1	2	3	4	5

\*SERVQUAL

### OUTRAS INFORMAÇÕES

SOBRE O ENTREVISTADO:

Idade: \_\_\_\_ anos

Sexo:  Masculino  Feminino

Formação base:  Básico  Secundário  Superior  Média/Técnica  Autodidacta

AUTOR AGRADECE A SUA ATENÇÃO, E O TEMPO DESPENDIDO PARA RESPONDER A ESTE QUESTIONÁRIO.

Para qualquer contacto usar o seguinte endereço:

[candidofeuc@gmail.com](mailto:candidofeuc@gmail.com)