



---

**Faculdade de Economia**

---

**Universidade de Coimbra**

---

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ESTRATÉGIA EMPRESARIAL**

**OS FACTORES DETERMINANTES DA ESCOLHA E DA LEALDADE À  
PRINCIPAL INSTITUIÇÃO BANCÁRIA APLICADO AO SEGMENTO DAS  
EMPRESAS**

**Bruno Miguel Silva Valada**

**COIMBRA, 2010**



---

**Faculdade de Economia**

---

**Universidade de Coimbra**

---

**OS FACTORES DETERMINANTES DA ESCOLHA E DA LEALDADE À  
PRINCIPAL INSTITUIÇÃO BANCÁRIA APLICADO AO SEGMENTO DAS  
EMPRESAS**

**Bruno Miguel Silva Valada**

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**

Em primeiro lugar, às minhas filhas Bruna, Joana e Maria Leonor, mais do que agradecer, justificar a atenção que não lhes dediquei, na expectativa que, no futuro, compreendam e me possam desculpar o tempo que as privei da minha companhia. Este mestrado foi por elas.

À minha esposa, por todo o apoio, compreensão, motivação e, essencialmente, por ter “aguentado o barco” durante este percurso. Por ter sempre acreditado que eu era capaz. Sem ela, jamais teria conseguido.

Esta é uma etapa que também devo partilhar com os meus pais. Ao chegar até aqui, sei a felicidade e a alegria que lhes dou.

À Professora Doutora Alzira Marques pela disponibilidade em ser minha orientadora. Pelo estímulo e pelo incentivo que me fizeram acreditar ser possível alcançar esta meta.

Ao Montepio, pelo apoio e participação neste projecto.

Quero também deixar uma palavra de reconhecimento para todos aqueles que enquanto, familiares, amigos, colegas e professores têm contribuído para a minha evolução e valorização pessoal e profissional.

## RESUMO

As relações “cliente - fornecedor” são cada vez mais valiosas e menos consistentes. Cada fornecedor procura tornar um cliente pontual num cliente leal, com o intuito de se tornar mais competitivo.

Os bancos não fogem a esta regra. Estão inseridos num sector onde a concorrência é agressiva e lutam desenfreadamente para satisfazer, a cada momento, os seus clientes, de modo a obter a sua lealdade.

Nesse âmbito e na perspectiva do cliente empresa, este trabalho pretende identificar quais os factores de escolha da principal instituição bancária, avaliar o seu grau de satisfação e estudar a sua influência na confiança e na lealdade.

Para o efeito, e baseado numa amostra de 89 empresas privadas do distrito de Santarém, este estudo empírico de características transversais, quantitativo e de natureza exploratória, mostrou que os factores de escolha influenciam a satisfação. A escolha do banco baseada em factores relacionais está positivamente associada com a satisfação com as instalações, enquanto que a escolha baseada em factores transaccionais está negativamente associada com a satisfação com customização da relação. A investigação mostra também o papel determinante da satisfação do cliente com a customização da relação na confiança e na lealdade ao banco, bem como o impacto positivo da confiança na integridade do banco na recomendação do mesmo a amigos e conhecidos.

Palavras-Chave: Banca de Relação, Confiança, Lealdade, Marketing Relacional

## **ABSTRACT**

Relations between "client - supplier " are becoming more valuable and less consistent. Each provider tries to make a client off a loyal customer in order to become more competitive.

Banks are no exception to this rule. They are located in a sector where competition is aggressive and fight over each other to satisfy, at every moment, their customers, in order to obtain its loyalty.

In this context and in view of the company client, this paper aims to identify the choice factors that influencing of main bank, to assess their satisfaction and to study its influence on trust and loyalty.

To this end, based on a sample of 89 private companies in the district of Santarem, this empirical study of cross-cutting features, quantitative and exploratory nature revealed that choice factors influencing the satisfaction. The choice of bank for the relational factors is positively associated with satisfaction with the facilities, while the choice for transactional factors is negatively associated with satisfaction with customization of the relationship. Research also shows the crucial role of the customer satisfaction with the customization of the relationship on trust and loyalty to the bank, as well as the positive impact of confidence by the integrity of the bank in the same recommendation to friends and acquaintances.

Keywords: Relationship Banking, Trust, Loyalty, Relationship Marketing

## ÍNDICE DE FIGURAS

Fig.1 – Modelo conceptual.....	24
Fig.2 – Distribuição das empresas pela antiguidade de relacionamento bancário.....	35
Fig.3 - Distribuição das empresas pela antiguidade com gestor de cliente.....	36
Fig.4 – Distribuição das empresas pela rotatividade dos gestores de cliente.....	37
Fig.5 – Modelo operacional da confiança.....	49
Fig.6 – Modelo operacional 1 da satisfação.....	52
Fig.7 – Modelo operacional 2 da satisfação .....	52
Fig.8 – Modelo operacional 1 da lealdade .....	55
Fig.9 – Modelo operacional 2 da lealdade .....	55

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Distribuição das empresas do distrito de Santarém por volume de negócios.....	5
Quadro 2 – Factores de escolha da instituição bancária.....	30
Quadro 3 – Satisfação das empresas com o banco.....	31
Quadro 4 – Confiança na instituição bancária.....	32
Quadro 5 – Compromisso relacional: intenções de continuidade.....	33
Quadro 6 – Distribuição da amostra por sector de actividade.....	34
Quadro 7 – Distribuição da amostra por número de trabalhadores.....	34
Quadro 8 – Distribuição da amostra por volume de negócios.....	35
Quadro 9 – Perfil dos inquiridos.....	38
Quadro 10 – Avaliação do teste KMO.....	40
Quadro 11 – Resumo dos resultados das análises factoriais exploratórias.....	41
Quadro 12 – Resultados da análise factorial para os “factores de escolha”.....	42
Quadro 13 – Resultados da análise factorial para a “satisfação”.....	43
Quadro 14 – Resultados da análise factorial para a “confiança” .....	44
Quadro 15 – Resultados da análise factorial para a “lealdade” .....	45
Quadro 16 – Avaliação do coeficiente Alfa .....	46
Quadro 17 – Resultados da validade do modelo de medidas .....	46
Quadro 18 – Coeficientes de correlação de Pearson – confiança .....	50
Quadro 19 – Resultados da regressão múltipla – factores explicativos da confiança.....	51
Quadro 20 – Coeficientes de correlação de Pearson – satisfação .....	53
Quadro 21 – Resultados da regressão múltipla – factores explicativos da satisfação .....	54
Quadro 22 – Coeficientes de correlação de Pearson – lealdade .....	57
Quadro 23 – Resultados da regressão múltipla – factores explicativos da lealdade .....	58
Quadro 24 – Resumo das hipóteses testadas. ....	63

## LISTA DE SIGLAS

B2B – *Business to Business*

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

KMO – *Keiser Meyer Olkin*

PMEs – Pequenas e Médias Empresas

SPSS – *Statistical Package for Social Sciences*

# ÍNDICE

AGRADECIMENTOS .....	I
RESUMO .....	II
ABSTRACT.....	III
ÍNDICE DE FIGURAS.....	IV
ÍNDICE DE QUADROS.....	V
LISTA DE SIGLAS.....	VI
ÍNDICE .....	VII

<b>1 – APRESENTAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1 – INTRODUÇÃO DO TEMA DE INVESTIGAÇÃO.....	1
1.2 – CONTEXTO E RELEVÂNCIA .....	2
1.3 – QUESTÃO A INVESTIGAR.....	4
1.4 – OBJECTO DO ESTUDO.....	5
1.5 – OBJECTIVOS DO ESTUDO.....	6
1.6 – CONTRIBUTOS DA INVESTIGAÇÃO.....	6
1.7 – ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	7
<b>2 – REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>9</b>
2.1 – FACTORES DE ESCOLHA.....	9
2.2 – CONFIANÇA.....	16
2.3 – SATISFAÇÃO.....	18
2.4 – LEALDADE .....	20
2.5 – CONCLUSÃO DA REVISÃO DA LITERATURA.....	21
<b>3 – QUADRO CONCEPTUAL E METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO.....</b>	<b>23</b>
3.1 - OBJECTIVOS E OBJECTO DE INVESTIGAÇÃO.....	23
3.2 – MODELO CONCEPTUAL.....	23
3.3 – HIPÓTESES DE ESTUDO .....	24
3.4 – RECOLHA DE DADOS.....	25
3.4.1 – Definição da Amostra.....	25
3.4.2 – Questionário .....	26
3.4.3 – Variáveis Latentes .....	27
3.4.4 – Escalas Utilizadas.....	28
3.5 – PROCESSAMENTO DA INFORMAÇÃO E TÉCNICAS ESTATÍSTICAS.....	33
3.6 – ANÁLISE DESCRITIVA .....	34

3.6.1 – <i>Empresas</i> .....	34
3.6.2 – <i>Inquiridos</i> .....	37
<b>3.7 – ESTUDO DA CONSISTÊNCIA E VALIDADE DO MODELO DE MEDIDAS .....</b>	<b>38</b>
3.7.1 – <i>Análise Factorial Exploratória</i> .....	38
3.7.2 – <i>Análise de Fiabilidade (Coeficiente Alfa)</i> .....	46
<b>4 – ESTUDO EMPÍRICO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>48</b>
<b>4.1 – RESULTADOS DA ESTIMAÇÃO DOS MODELOS DE REGRESSÃO LINEAR .....</b>	<b>48</b>
4.1.1 - <i>Modelo da Confiança</i> .....	49
4.1.2 – <i>Modelos da Satisfação</i> .....	52
4.1.3 – <i>Modelos da Lealdade</i> .....	55
<b>4.2 - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>59</b>
4.2.1 - <i>Factores Explicativos da Confiança</i> .....	59
4.2.2 - <i>Factores Explicativos da Satisfação</i> .....	61
4.2.3 - <i>Factores Explicativos da Lealdade</i> .....	62
<b>5 – CONCLUSÃO.....</b>	<b>64</b>
<b>5.1 - CONCLUSÕES .....</b>	<b>64</b>
<b>5.2 - PRINCIPAIS CONTRIBUTOS .....</b>	<b>67</b>
<b>5.3 - LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....</b>	<b>67</b>
<b>5.4 - SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA.....</b>	<b>68</b>
<b>5.5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>68</b>
<b>APÊNDICE – QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>70</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>75</b>

## **1 – APRESENTAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO**

O presente capítulo pretende fornecer uma visão global e introdutória do conteúdo da investigação, definindo o seu enquadramento, delimitando contextos e identificando os seus aspectos mais relevantes, de modo a dar início ao estudo das relações cliente/fornecedor no âmbito dos serviços bancários. Assim, pretende-se identificar os determinantes da lealdade dos clientes de serviços bancários.

Nas secções seguintes, após a apresentação das características contextuais que conferem importância estratégica à lealdade do cliente e justificam a relevância do tema em estudo, serão definidos não só o problema a investigar, como o objecto e os objectivos da investigação. Procurar-se-á, ainda, identificar os contributos teóricos e práticos deste trabalho e por último, será apresentada a estrutura da organização da investigação.

### **1.1 – Introdução do Tema de Investigação**

Ao longo das últimas duas décadas a banca tem vindo a assistir a um processo de transformação. A crescente integração dos mercados financeiros internacionais, conduziu a banca a encarar o mercado mundial como um só, amplo e a funcionar 24 horas e a assumir que os seus clientes e concorrentes podem estar a quilómetros de distância, mas a um *click* de interagirem com qualquer agência de qualquer banco.

A evolução tecnológica facilitou que os bancos seguissem os clientes multinacionais além fronteiras. Os clientes tornaram-se também mais exigentes e conhecedores, procurando os serviços financeiros nos locais (do mundo) onde obtêm a melhor relação qualidade/preço e maior valor acrescentado.

Assistiu-se também a um movimento de crescente presença dos bancos fora dos seus mercados domésticos, como forma de servir os seus clientes nacionais que têm negócios no estrangeiro, para explorar economias de escala, obter vantagens

de mercados em crescimento, assegurar quota de mercado e compensar alguma quebra nos resultados face à saturação do mercado doméstico.

A desintermediação financeira assumiu, de forma galopante, maior preponderância no desenvolvimento da actividade bancária, tendo contribuído para a liberalização do sector, traduzida em maior liberdade de capitais, maior liberdade de instalação de instituições de crédito e maior liberdade de comercialização de produtos financeiros.

A actividade bancária alargou horizontes, tornando-se mais abrangente quanto à extensão e natureza dos produtos que passou a contemplar no seu leque de oferta. Fruto da desregulamentação, que abriu à banca a porta de certos negócios tradicionalmente fora do seu âmbito de actividade e, simultaneamente, permitiu o aumento da concorrência de intermediários financeiros não bancários, os holofotes apontam para a crucial necessidade de fidelização dos clientes, através de uma oferta integrada de produtos financeiros (*cross selling*).

Paralelamente à inovação, quer nos produtos concebidos, quer na tecnologia utilizada, o sector bancário inova também nas formas de operar e nos agentes operadores, surgindo, por exemplo, as sociedades de *leasing* e *factoring*.

Tendencialmente, o sector bancário começa a reestruturar-se através de fusões e/ou aquisições, motivado pela ânsia de obter rapidamente quota de mercado, de beneficiar de economias de escala, adquirir *know - how* estratégico e consolidar dimensão crítica para enfrentar a concorrência global.

## **1.2 – Contexto e Relevância**

A recente crise na economia mundial com repercussões em Portugal, veio reforçar o processo de transformação do sector bancário.

A crise vivida nos últimos dois anos foi, na sua origem, em grande medida, uma crise de endividamento ou “alavancagem” excessivos. A partir do momento em

que a confiança no sistema financeiro entrou em colapso, na sequência da falência da *Lehman Brothers*, a liquidez deixou de fluir, o crédito foi congelado e a “alavancagem” da actividade económica tornou-se muito mais difícil.

Em Portugal, consequência da frágil regulação e supervisão, assistiu-se à queda de dois bancos e o ano de 2009 foi fértil em falências, situações de *lay-off* e desemprego, contribuindo para agudizar ainda mais a luta entre os bancos na corrida pelas empresas deste segmento, as boas, porque as perspectivas são de aumento dos índices de crédito em incumprimento.

Em suma, gerou-se um clima de instabilidade, desânimo e desconfiança na economia e no sector bancário. Tendem a desaparecer alguns valores como a confiança, até então, essenciais para o início de qualquer negócio ou de qualquer relação entre duas entidades.

Os níveis de fidelização dos clientes diminuem pelo que, valerá a pena investir em relações de parceria sólidas que permitam, em primeira instância, fidelizar clientes, transformando pequenos clientes em grandes clientes através de uma oferta integrada recorrendo ao *cross selling*. Em segunda instância, apresentar essa mesma parceria como fonte de segurança e confiança para atrair clientes potenciais.

Quanto maior a fidelização, maior a rentabilidade do cliente. Quanto maior a lealdade, maior a predisposição para a subscrição de novos produtos e adesão a novos serviços. É mais barato manter um cliente do que angariar um novo (Peppers e Rogers, 1993; Slater e Norman, 2000; Roberts, 2000, Colgate e Danaher, 2000; Coelho e Almeida, 2000; Godin, 1999), tendo Rosenberg e Czepiel (1984) comprovado que é entre 5 a 10 vezes mais caro angariar ou captar um cliente novo do que reter um já existente.

Todavia, a banca que segue uma estratégia de fidelização de clientes, vulgarmente designada de banca de relação, não apresenta apenas vantagens, há limites a partir dos quais o gestor bancário poderá, consequência da intimidade e da confiança, perder poder negocial.

Assim, assume-se do maior interesse estudar os determinantes de escolha da instituição bancária e analisar a sua relação com a satisfação e a confiança dos clientes na instituição bancária, estudando o impacto destas variáveis na lealdade dos clientes ao banco.

### **1.3 – Questão a Investigar**

O objectivo da presente investigação é conhecer o que determina a escolha e a lealdade a uma determinada instituição bancária por parte do segmento empresas.

Muitas vezes, pese embora estejam reunidas várias condições quer de *pricing*, quer de localização, quer de significado da própria marca, o facto do interlocutor com quem a empresa se relaciona no banco ter determinadas características que transmitam maior ou menor confiança, pode facilitar a relação ou causar algum tipo de entropia que a ponha em causa.

A oferta de produtos e serviços dirigida ao segmento de empresas, é cada vez mais convergente, quer em termos de características, quer em termos de preço, assumindo-se, naturalmente, a banca de relação, i.é., a customização do relacionamento, como factor diferenciador na hora de escolher o parceiro financeiro, a principal Instituição bancária. Como diz o povo: “*quem faz as instituições são as pessoas*”.

Como âncora da banca de relação, assume predominância a pessoa, o indivíduo, o bancário, relegando-se para segundo plano a marca, a instituição que representa. O modo como determinado empregado bancário interage e se promove e relaciona com os vários intervenientes da empresa influencia diferentes comportamentos. Essa relação ajuda a influenciar a tomada de decisão.

Face ao exposto, a investigação que aqui se apresenta visa conhecer os determinantes da escolha da instituição bancária. Será que as práticas relacionais são determinantes na escolha do serviço financeiro? Ou será que a localização e o preço do serviço é que contam na hora de escolher? E a confiança e os empregados do banco, será que têm capacidade para explicar a lealdade do cliente? São estas as questões a que se pretende responder ao longo da investigação.

#### 1.4 – Objecto do Estudo

Para o objecto deste estudo foi escolhido o segmento de empresas sedeadas no distrito de Santarém. 759 (Setecentas e cinquenta e nove) empresas pertencentes aos mais variados sectores de actividade e com uma facturação anual em 2009 superior a 2.000.000€ (dois milhões de euros), representativas de cerca de 3,5% da totalidade do distrito.

O tecido empresarial do distrito de Santarém apresenta a seguinte composição:

<b>Volume de Negócios</b>	<b>Número de Empresas</b>
<b>&lt; 500.000€</b>	<b>21.900</b>
<b>500.000€ ≤ VN &lt;2.000.000€</b>	<b>1.884</b>
<b>≥ 2.000.000€</b>	<b>759</b>
<b>Total</b>	<b>24.543</b>

Fonte: Autor

A decisão de optar por este objecto de estudo teve fundamentalmente a ver com o facto de coincidir com o objecto de trabalho resultante da actividade profissional do autor do estudo.

## **1.5 – Objectivos do Estudo**

Os bancos já perceberam a necessidade de segmentar os seus clientes, distinguindo-os com base em critérios de natureza transaccional ou relacional. Consequentemente, criaram a figura do “Gestor de Cliente”, responsável pela gestão da relação “cliente – banco”. É um interlocutor privilegiado para determinado segmento de clientes, com características e necessidades específicas. Praticando uma banca de relação, aprofunda o conhecimento do cliente e do segmento, assegurando a venda dirigida daquele(s) produto(s) ou serviço(s) que mais se adequa(m) ao(s) respectivo(s) perfil(is).

É incontornável que as características físicas do produto são importantes, que a qualidade de serviço deve roçar a excelência, que o preço deve ser competitivo, que o tempo de resposta deve ser minimizado. Assumindo algum nivelamento nas políticas de produto, de serviços e de preços entre a concorrência, então o que é que explica a escolha da principal instituição bancária e a lealdade dos clientes empresas a essa instituição?

Para responder à questão de investigação acima, este trabalho visa identificar os factores relevantes que influenciam a decisão das empresas para a escolha da principal instituição bancária.

Pretende também verificar se, no processo de escolha da instituição bancária, existe preponderância de factores relacionais ou transaccionais/operacionais.

Pretende-se também estudar a influência das dimensões da confiança e da satisfação na lealdade dos clientes.

## **1.6 – Contributos da Investigação**

Esta investigação pretende destacar quais os factores determinantes na escolha da principal Instituição Bancária para o segmento das empresas.

Espera-se obter um conjunto de contribuições que possam melhorar o conhecimento neste domínio das ciências empresariais, e na prática, melhorar o desempenho das organizações. Em particular, ajudar a perceber ao sector bancário quais as estratégias a seguir no sentido de captar e satisfazer o cliente e transmitir confiança ao cliente, de modo a alcançar a sua lealdade.

A investigação irá contribuir para confirmar a fiabilidade e validade de variáveis utilizadas em estudos anteriores e para o desenvolvimento de novas escalas que possam ser utilizadas para futuras investigações.

Através do teste de hipóteses e da generalização, este estudo contribuirá para o desenvolvimento da teoria relacionada com os determinantes da escolha da Instituição Bancária, sejam eles transaccionais ou relacionais.

Ao nível da replicação, através da repetição do teste de hipóteses de estudos anteriores, esta investigação também contribuirá para o desenvolvimento da teoria.

### **1.7 – Estrutura da Dissertação**

Esta dissertação é composta por cinco capítulos. O primeiro capítulo traduz o enquadramento da investigação que contempla uma breve referência à actual conjuntura económica, destaca a relevância do tema, explora qual a questão a investigar e caracteriza o objecto de estudo. De seguida, identifica quais os objectivos a alcançar, bem como os contributos esperados da investigação e, por fim, é apresentada a sua própria estrutura.

O segundo capítulo dedica-se à revisão da literatura que serve de enquadramento teórico ao estudo empírico.

O terceiro capítulo 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 tese, evidenciando as principais contribuições teóricas, apresentando as suas limitações e sugestões para investigações futuras.

## **2 – REVISÃO DA LITERATURA**

No âmbito do tema em estudo e seguindo as linhas de enquadramento definidas no ponto 1, no presente capítulo será efectuada uma revisão da literatura que serve de suporte teórico ao assunto em análise. Esta fase do estudo é o ponto de referência para toda a investigação e tem implicações em todas as restantes etapas. Hill e Hill (2000:32) “consideram que o processo de investigação começa e termina na literatura, com um conjunto de etapas intermédias”.

O objectivo deste capítulo é, com base na bibliografia seleccionada, apresentar uma síntese do pensamento científico no domínio das relações cliente fornecedor, em particular, das temáticas especificamente relevantes para o estudo e que estão na origem do modelo de investigação proposto, modelo esse que visa testar o efeito da confiança e da satisfação na lealdade dos clientes.

Para melhor sistematização dos assuntos, a revisão da literatura que se segue será organizada em 5 secções: a primeira faz referência aos factores de escolha de um serviço bancário; a segunda faz uma abordagem ao conceito de confiança e às suas dimensões mais teorizadas pelos académicos, discriminadas nas dimensões da capacidade e conhecimento, da benevolência e da reputação social; a terceira aborda o conceito de satisfação com o banco e a quarta trata da lealdade dos clientes e dos seus antecedentes. Termina na quinta e última, com uma conclusão que sintetiza os pontos mais importantes da revisão bibliográfica.

### **2.1 – Factores de Escolha**

Entre os vários factores determinantes para a escolha da principal instituição bancária, está a marca. Segundo Strehlau et al. (2009) é importante haver coerência entre a publicidade e o nome do banco para consolidar o conceito de marca junto dos clientes.

A própria imagem do banco convém que seja forte e conotada com “saúde” financeira e boa reputação. Ao contrário, e segundo Zineldin (1996), é pouco

provável que os responsáveis das PME's, os quais classifica de conservadores, iniciem alguma relação ou algum negócio com instituições de reputação duvidosa ou desconhecida.

Dir-nos-á o senso comum, que dificilmente se encontra alguma empresa que resista a uma oferta bancária que contemple um preço mais baixo. No entanto, essas empresas existem e dificultam a estratégia a delinear pelos bancos, na medida em que se deparam com um dilema. Uma primeira estratégia possível defende que a captação de uma empresa como cliente tem mais probabilidade de ter sucesso se a abordagem for feita pelo preço. Há medida que os contactos entre ambos se prolongam no tempo e a relação amadurece, surge então um vínculo relacional. O outro caminho a seguir é o inverso. Terá mais sucesso a captação de empresas como clientes através do conhecimento pessoal, contra preços mais agressivos?

DuPont (1998) considera que os factores relacionais não substituem preços menos competitivos. São os preços baixos (incentivo transaccional) que sustentam os consequentes incentivos relacionais.

Por mais que a relação seja a melhor do mundo, excelente e próxima da perfeição, haverá sempre uma fronteira de tolerância máxima que a empresa não estará disposta a ultrapassar para usufruir do serviço bancário.

Em 1985, aquando da liberalização do mercado financeiro português, o marketing emergiu nos bancos portugueses como uma nova força competitiva (Proença, 1992). A introdução do marketing na banca portuguesa, começou com uma abordagem tradicional, ou seja, as estratégias de marketing bancárias foram inicialmente baseadas nas variáveis do *marketing - mix* tradicional.

No entanto, o estudo de Proença (1992) sugere que nos finais dos anos 80 terá sido iniciada uma nova abordagem aos clientes mais importantes dos bancos, baseando-se no "relacionamento bancário". A nova abordagem ao mercado poderia ser oposta a uma visão mais tradicional da "banca de transacções" (Proença, Castro e Salle, 1994) e associada à introdução no mercado no início da

década de 90 de uma novo actor no sistema – o Gestor de Cliente, forma incipiente de desenvolver relações com os clientes mais importantes.

Inicialmente os responsáveis pela banca em Portugal consideraram estas relações como uma tentativa de personalizar os seus serviços. A nova função permitia aos clientes do banco o acesso fácil a um interlocutor qualificado, capaz de responder de uma forma eficiente a todas as questões relativas a produtos ou serviços do banco e o estabelecimento de um clima caracterizado por intimidade e profissionalismo impossíveis de obter de outro modo (Proença, 1992).

O gestor de cliente seria, na opinião dos responsáveis do sector, o elo de ligação com produtos e serviços de empresas associadas do banco (*leasing, factoring, seguros, etc.*), o que permitiria o *cross-selling* (venda cruzada de produtos).

O paradigma do *relationship marketing* requer, segundo Gronroos (1998), o desenvolvimento de um processo interactivo e personalizado entre o gestor de cliente e os clientes. Requer o conhecimento completo do cliente, das suas necessidades, das suas características e do seu perfil.

O sector bancário caracteriza-se por um elevado número de interacções entre clientes e prestadores de serviços (Lang e Colgate, 2003).

Desenvolver a relação com os clientes é a melhor forma que os bancos têm para competir (Perrien et al., 1993). O seu ambiente é propício à adopção de uma perspectiva de longo prazo, traduzida na relação e na confiança em detrimento do curto prazo associado a uma venda pontual e de cariz transaccional (Muckenberger, 2001).

O gestor de cliente é a formalização duma estratégia de relação que traduz a aposta da banca na interacção pessoal com os clientes (Colgate e Danaher, 2000). Daí resulta uma relação de parceria “cliente – banco” onde ambos os intervenientes reconhecem a existência de uma interdependência mútua (Zineldin, 1996).

A figura do gestor de cliente assume grande protagonismo no sector bancário dado que a oferta de produtos e serviços no sector é bastante semelhante, diminuindo a probabilidade do cliente ser influenciado por determinado atributo (Barnes e Howlett, 1998). Aliás, mesmo admitindo alguma vantagem por parte do banco pioneiro na inovação de algum produto, essa vantagem é efémera e rapidamente anulada face às práticas de *benchmarking* copiadas pelos outros *players* de mercado.

Sobre se o marketing tem ou não essência relacional, Buttle (1996) defende que o marketing está progressivamente associado ao desenvolvimento de relações de longo prazo e mutuamente satisfatórias entre as empresas e os clientes.

Carson et al. (2004) apelam à existência de uma relação e convivência harmoniosa entre o marketing transaccional e o marketing de relacionamento, no que respeita à actividade da banca de retalho.

Enquanto o marketing tradicional visa a captação de clientes potenciais, o marketing relacional centra-se na retenção dos clientes existentes (Berry, 1995).

É, aliás, através da manutenção e fortalecimento de relações com os clientes que os bancos têm praticado aquilo que Colgate e Alexander (1998) classificam como marketing defensivo, destinado a solidificar a retenção dos clientes.

Gronroos (1990) considera que o marketing tem a ver com o estabelecimento, a manutenção e o desenvolvimento de relações com os clientes, bem como com outros parceiros, com o objectivo do lucro, de modo a cumprir os objectivos das partes envolvidas, o que pode ser conseguido através do mútuo cumprimento de promessas entre as partes.

A essência do marketing relacional tem que estar cristalizada na manutenção e no aprofundamento das relações com os clientes (Berry, 1995; DuPont, 1998).

A gestão da relação é a melhor estratégia que uma empresa do sector dos serviços pode utilizar para lidar com a sua intangibilidade (Berry, 1983).

Para construir uma relação de aprendizagem é necessário a coordenação e integração de funções em toda a empresa, dando prioridade aos gestores de cliente, em detrimento dos gestores de produto. O papel do gestor de cliente é de colocar novos produtos num mesmo cliente e não novos clientes para o mesmo produto (Peppers e Rogers, 1995).

Embora alguns bancos denominem o gestor como “gestor de conta”, na perspectiva do autor deste estudo, e em linha com a referência atrás indicada, é mais apropriado “gestor de cliente”. A perspectiva bancária é de olhar para o cliente como um todo, passível de subscrever produtos de poupança e produtos de crédito que aumentem a margem de intermediação, bem como de aderir a vários serviços geradores de comissões – desintermediação financeira. Em suma, o banco deve procurar extrair de cada cliente o máximo de rentabilidade.

As empresas que constroem a sua acção na construção e na sustentação de relações com os clientes, apresentam maiores lucros (Seybold et al., 2001).

Pelo facto de existir uma relação duradoura entre as partes, não significa que essa relação seja integralmente vivida de aspectos positivos. Quer na gestão diária, quer na negociação de limites de crédito, quer no ajustamento das condições de preço, poderão surgir alguns atritos.

No entanto, para além dos factores lucro ou rentabilidade esperados, outra das vantagens da “relação”, reside precisamente no facto de permitir gerir mais harmoniosamente esses atritos. Eventuais problemas que possam advir da prestação do serviço estão “amortecidos” pela criação de vínculos pessoais de longa duração (Slongo e Mussnich, 2005).

Para o cliente dos serviços, uma relação vai sendo construída a cada encontro, a cada prestação do serviço (Bitner, 1995).

Naturalmente, poder-se-á afirmar que a relação só existe ao fim de vários encontros, daí a importância dada por Gronroos (1990) ao amadurecimento

dessas relações, ou seja, manter as relações fortes e estendidas pelo longo prazo.

Holmlund e Kock (1996) consideram indispensável para o sucesso das organizações dos serviços, a permanência por elevados períodos de tempo do mesmo prestador de serviço perante a sua carteira de clientes. Só assim o relacionamento vai crescendo e fortificando, facilitando desse modo a venda.

Quanto mais duradoura for a relação, mais fácil se torna vender outros produtos ao mesmo cliente. Este maior volume aumenta os lucros. (Reicheld e Sasser, 1990).

Para além dos factores transaccionais, como por exemplo os recebimentos e pagamentos, dos factores ambientais, como por exemplo a música ambiente e o *layout* dos estabelecimentos, há um factor que sobressai aquando da prestação do serviço, nomeadamente a subjectividade patente quer nas características distintas do cliente quer do prestador do serviço, que irá influenciar o desfecho dessa relação (Manrai e Manrai, 2007).

Com uma posição alinhada à de Holmlund e Kock (1996), que defendiam a fixação a longo prazo do mesmo prestador de serviço, Reichheld (1993) aponta algumas críticas a uma prática cada vez mais comum na banca. Poderá considerar-se um contra senso e um factor auto penalizador para a banca, o elevado *turnover* aplicado aos seus gestores de cliente, pondo em causa a estabilidade da relação de parceria que durante anos foi sendo cimentada.

A qualificação e a “fixação” do gestor de cliente são essenciais para construir relações duradouras com clientes especiais do sector bancário (Keltner, 1995).

Uma crítica que as PME's apontam à banca é a elevada rotatividade dos gestores de cliente com consequências na estabilidade e na solidez duma relação de parceria (Vieira, 2000).

Segundo um estudo de Perrien et al. (1992), uma das causas que pode afectar negativamente o relacionamento comercial entre o banco e as empresas, é precisamente a elevada rotatividade dos gestores de cliente.

Uma relação duradoura e mais sólida, contribui para que o cliente se torne mais “vulnerável” àquilo que são os propósitos da instituição bancária, ou seja, aumentar a venda e conseqüentemente a rentabilidade a extrair desse cliente.

Abratt e Russell (1999) relevam a importância do relacionamento no sector da banca privada, tendo concluído nos seus estudos sobre a existência de maior sucesso (maior índice de concretização) em negócios bancários efectuados com clientes acompanhados por um gestor de cliente, quando comparados com clientes “de agência”.

A medição da qualidade de serviço no sector bancário deve focar-se em factores mais intangíveis, como a capacidade de transmitir confiança ou de guardar sigilo, inerentes ao papel do gestor de cliente (Tsoukatos e Mastrojianni, 2010).

Turnbull e Gibbs (1987) sublinharam a importância das relações na banca de empresas.

É junto das Pequenas e Médias Empresas que os bancos devem desenvolver relações com os clientes visto tratar-se de um segmento mais atractivo e gerador de benefícios. Favorece o aumento do *cross-selling*, o aumento das comissões, a redução de custos por via da venda dirigida e focalizada e, por conseguinte, o aumento da rentabilidade (Lang e Colgate, 2003).

No entanto, as vantagens não são exclusivas do lado dos bancos (Gidhagen e Thunman, 1998). Para os clientes, a principal vantagem reside no conforto e na segurança. É sua expectativa que, fruto do conhecimento e da relação, o seu gestor promova a venda do produto ou serviço mais adequado ao seu perfil e às suas necessidades.

As empresas alimentam expectativas ambiciosas acerca do desempenho do responsável pela relação, o seu gestor bancário. Mais do que corresponder, esperam que o gestor antecipe e surpreenda, superando as suas necessidades (Gidhagen e Thunman, 1998; Guarita, 2005).

Trata-se de um segmento com características muito específicas, carregado duma elevada complexidade de gestão. O facto do cliente empresa vislumbrar neste aspecto um acréscimo de risco, contribui para a existência da relação com o gestor bancário (Zeithaml, 1988).

Os responsáveis das PME clientes de bancos em Portugal, consideram que o gestor de cliente é o banco. É com base nos seus serviços de consultoria e aconselhamento financeiro que o banco assume um papel crucial na sobrevivência e desenvolvimento dessas PMEs (Vieira, 2000).

Para desempenharem correctamente esse papel, os bancos valorizam sobremaneira a frequência dos contactos. Induzem os seus gestores a contactar os clientes mais amiúde com o intuito que cada contacto acrescente valor na relação (Vieira, 2000).

No âmbito do sector bancário, Vieira (1999) provou, empiricamente, que quanto maior for a percepção do cliente de que o gestor de cliente está identificado com as suas necessidades, melhor é a qualidade da relação.

## **2.2 – Confiança**

Indissociável à aplicação da relação no sector bancário, quer pelas componentes monetária e patrimonial envolvidas, quer pelo desconhecimento de algum tipo de produto ou serviço financeiro, está o conceito de confiança. Confiança envolve a disposição de estabelecer uma relação com outrem que apresente credibilidade (Moorman et al., 1992).

A confiança permite resolver problemas complexos resultantes da relação e reduz o grau de risco e o nível de incerteza onde a relação é desenvolvida.

Mayer e Davis (1999) distinguem dois “tipos” de confiança. Por um lado, a integridade, que consideram ser a convicção de que a parte confiada aceita as regras de conduta, como a honestidade e o cumprimento de promessas. Por outro, a benevolência, que consideram como a convicção de que a parte confiada em vez de querer obter um lucro legítimo, quer fazer bem ao cliente.

Os efeitos da confiança, em geral, são positivos para ambas as partes envolvidas e manifestam-se no aumento da duração dos relacionamentos, no aumento da cooperação e na redução do risco. Segundo Schurr e Ozanne (1985), a confiança entre as partes envolvidas ameniza o risco e aumenta os níveis de cooperação, pelo que, deve ser considerada uma componente principal na qualidade de uma relação.

Brei e Rossi (2002) defendem que, no contexto dos serviços, quanto maior a confiança, maior o valor percebido pelo cliente e, conseqüentemente, maior a lealdade.

Ruyter e Wetzels (1999) consideram que a confiança conduz a um forte desejo de manter a relação entre as partes.

A confiança que o cliente deposita na sua instituição bancária é essencial para o crescimento da relação a longo prazo (Crosby et al. 1990).

Tyler e Stanley (2007) sublinham a importância da confiança no segmento restrito das empresas. Regra geral, este segmento envolve negócios de maior volume financeiro, requer maior complexidade de gestão e a sua análise é mais refinada.

Por parte do banco há todo o interesse em trabalhar na base da confiança, uma vez que consegue, através da empatia e da persuasão do gestor de cliente, obter informação privilegiada que, de outra forma, seria muito improvável obter. Já a confiança que as empresas depositam no banco e no gestor de cliente repercute-

se em propostas bancárias mais customizadas que vão ao encontro das suas necessidades específicas.

### **2.3 – Satisfação**

A satisfação geral é a avaliação global baseada nas compras totais e na experiência de consumo de um bem ou serviço ao longo do tempo (Anderson et al., 1994).

A satisfação é resultante da relação entre benefícios (qualidade) e sacrifícios (preço) que o cliente avalia na prestação do serviço. Tem forte subjectividade na medida em que cada cliente tem, à partida, determinadas expectativas que vai comparar com o real desempenho da organização ou do prestador do serviço. Desta forma, podem surgir 3 cenários:

- Desempenho < Expectativa = Insatisfação;
- Desempenho = Expectativa = Satisfação;
- Desempenho > Expectativa = Encantamento.

A satisfação é a condição mínima indispensável para elogiar ou recomendar o prestador do serviço a outrem (Kotler, 1994).

Oliver (1997) defende que a satisfação corresponde ao grau em que o consumidor se sente realizado ao julgar quão bem as características de uma oferta (bem ou serviço) proporcionaram prazer pelo seu consumo ou utilização.

Las Casas (1997) defende a existência de um serviço bancário de qualidade ao nível do verdadeiro profissionalismo que satisfaça as necessidades dos clientes. No entanto, acrescenta outros factores para que se possa prestar um serviço que gere satisfação no cliente, nomeadamente, a agilidade de resposta, a comodidade e segurança associadas às instalações ou o acesso, traduzido em estacionamento.

Segundo Rusbult (1983), a satisfação nas relações só perdura enquanto os benefícios superarem os sacrifícios.

O serviço prestado ao cliente é um indicador significativo da relação podendo constituir um factor de diferenciação e uma vantagem competitiva, quando é de bom nível (Meidan et al., 1997).

De acordo com Vieira (1999) e Vincent (2000), o serviço ao cliente, no caso concreto do sector bancário, é a chave da retenção de clientes.

Várias pesquisas demonstram que a satisfação com a prestação de serviços bancários, impacta positivamente na lealdade dos clientes (Zineldin, 1996; Bloemer et al., 1998, Armstrong e Seng, 2000; Ball et al., 2004; Beerli et al., 2004; Petruzzellis, 2004).

Outras, por oposição, demonstram que a satisfação com a prestação de serviços bancários, não traduz necessariamente lealdade dos clientes para com a instituição bancária (Reichheld, 1994; Jones e Sasser, 1995).

No entanto, Fornell (1992) tende a harmonizar esta relação, concluindo nas suas investigações que clientes satisfeitos tendem a ser clientes leais.

O crescente nível de exigência de qualidade nos serviços bancários, fruto, sobretudo das crescentes exigências por parte dos clientes, bem como, por outro lado, dos concorrentes que reagem a um ritmo acelerado, tem levado as instituições bancárias a preocuparem-se mais com a qualidade na prestação dos seus serviços.

Um dos factores que mais influencia a satisfação dos clientes com a prestação do serviço bancário é o facto de terem um gestor capaz de materializar e transmitir confiança. Este interlocutor privilegiado e directo assume-se como a imagem do banco perante o cliente e torna-se factor decisivo para alavancar o negócio (Gidhagen e Thunman, 1998; Lang e Colgate, 2003).

## 2.4 – Lealdade

A lealdade é assumida como o principal objectivo do marketing relacional, chegando mesmo a ser, por vezes, equiparada ao próprio conceito de marketing relacional (Sheth, 1996).

O factor-chave para as organizações ganharem quota de mercado é conseguirem a verdadeira lealdade do cliente (Pritchard et al., 1999).

Para Mike (1998), a lealdade pressupõe:

- Conhecimento

O cliente para ser leal tem que ter um conhecimento profundo sobre o produto e a marca, daí a forte aposta das empresas na comunicação de marketing.

- Experiência

Se a experiência de uso for positiva, o cliente tenderá a repeti-la.

- Relação

Não se pode ser leal a alguém que não sentimos próximo.

- Fé

Os clientes devem acreditar com convicção na marca e no produto.

A lealdade é o resultado de uma relação duradoura, mutuamente vantajosa, baseada numa troca de informações e recompensas. Envolve reciprocidade. Um cliente demonstra lealdade a uma empresa comprando muitos produtos com muita frequência. A empresa retribui reconhecendo-o de forma individual e tratando-o melhor do que antes.

A lealdade verifica-se na repetição do negócio, ou seja, um cliente é leal quando repete a compra frequentemente. Um cliente leal está menos vulnerável a experimentações de produtos de outros fornecedores, ainda que, aparentemente, mais vantajosos.

O cliente leal, para além de evitar que a empresa despenda de tantos recursos (financeiros, humanos, marketing, etc.) com ele, naturalmente, tende a comprar

mais. Por um lado, reduz os custos à empresa e por outro aumenta-lhe a receita, contribuindo para a maximização dos resultados.

Reichheld e Scheffer (2000) consideram a lealdade uma necessidade económica e competitiva das empresas.

Oliver (1997) chega a distinguir entre lealdade interpessoal (à pessoa, ao funcionário) e lealdade à marca ou instituição, considerando a primeira mais significativa por advir de uma base da confiança, mais propícia no relacionamento humano.

Clientes do segmento de empresas denotam mais sentido de identidade para com o banco, quando comparados com o segmento de particulares, por via das características pessoais do seu gestor de cliente que medeia a relação (Gill, Flaschner e Shachar, 2006).

Num estudo de Adamson et al. (2003), concluiu-se que os clientes empresas de Hong Kong esperavam do seu banco um cabal conhecimento das suas actividades e que tal se traduzisse numa customização da oferta, contribuindo para a sua lealdade ao banco através do aumento do compromisso relacional.

Clientes do segmento de empresas com gestor de cliente atribuído, apresentam maiores índices de satisfação, confiança e de sentimento de compromisso face àqueles que não têm (Rexha, 1995).

## **2.5 – Conclusão da Revisão da Literatura**

Da revisão da literatura, conclui-se que a escolha da instituição bancária converge para factores relacionais, que requerem conhecimento pessoal, interacção, relações duradouras e de parceria.

O gestor de cliente, enquanto imagem do banco, traça o perfil dos clientes e efectua, com maior índice de sucesso, a venda dirigida e focalizada. O cliente

percepciona menor risco e reconhece maior conforto e mais segurança e confiança na instituição bancária.

A avaliação da qualidade da prestação do serviço resulta do diferencial entre a expectativa e o real desempenho do prestador do serviço. Quando o serviço é prestado pelo gestor de cliente, o nível de satisfação é superior face a clientes que não têm esse tipo de interlocutor directo, o que contribui para aumentar o grau de confiança quer no gestor de cliente, quer na própria instituição bancária.

Naturalmente, o marketing bancário, que pretende obter a satisfação dos clientes empresas e conquistar a sua confiança de modo a obter a sua lealdade, aposta em práticas relacionais em detrimento das transaccionais.

Considerando a oferta cada vez mais homogénea quer ao nível do preço, quer ao nível do produto, quer à proximidade (rede de agências), emerge a necessidade dos bancos se diferenciarem através da customização dos relacionamentos.

É a relação existente entre o cliente e o prestador do serviço que vai cimentando a confiança, que vai “ajudando” o cliente a sentir-se satisfeito com o desempenho do banco e que, conseqüentemente, fará com que ele se torne leal àquela instituição.

Em síntese, sendo o objectivo principal dos bancos maximizar a sua rentabilidade, uma das formas de o alcançar será obtendo a lealdade dos clientes, neste caso, clientes do segmento das empresas. A vantagem competitiva que o banco obtém é proveniente do aumento da receita por via das compras frequentes que um cliente leal efectua e pela redução de custos inerente ao menor esforço financeiro despendido para o captar.

### **3 – QUADRO CONCEPTUAL E METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO**

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 e optou-se pela metodologia considerada adequada para confirmar as hipóteses propostas e alcançar os objectivos.

#### **3.1 - Objectivos e Objecto de Investigação**

Os objectivos principais desta investigação passam por identificar os factores que influenciam a decisão das empresas na escolha da principal instituição bancária, se tendem a ser factores relacionais ou, se pelo contrário, tendem a ser de factores transaccionais. Pretende-se igualmente analisar a relação entre esses factores, a satisfação e a confiança do cliente no banco, bem como determinar se têm capacidade para explicar a lealdade dos clientes.

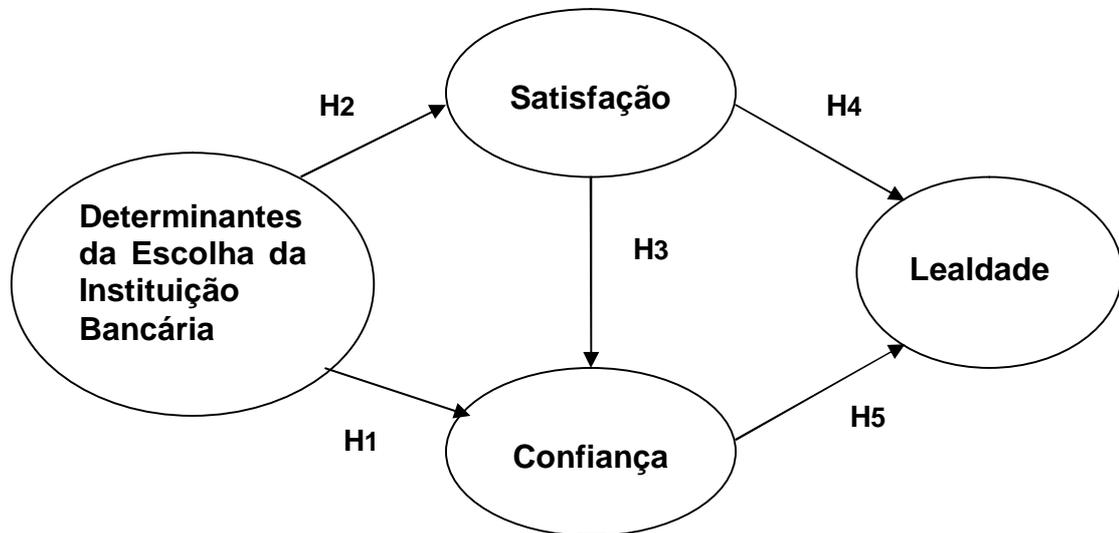
Para o efeito, e por razões de conveniência profissional, escolheu-se como unidade de análise as empresas do distrito de Santarém.

As empresas constituem o segmento alvo das estratégias de fidelização da banca. Este segmento quando comparado com o segmento de particulares, é um segmento, pela sua natureza, mais receptivo a relacionamentos (B2B – *Business to Business*) baseados na confiança, na partilha de informação e assentes na customização dos produtos e/ou serviços. Acresce ainda o facto do segmento de empresas ser vital para o crescimento e competitividade da banca uma vez que os seus produtos e serviços são geradores de maiores comissões.

#### **3.2 – Modelo Conceptual**

Resultante da revisão da literatura e, tendo por base a relação entre as 4 variáveis latentes alvo deste estudo, propõe-se o seguinte modelo conceptual que

servirá de base para a representação do problema a investigar, bem como para a formulação das hipóteses dele decorrentes.



**Fig. 1 – Modelo Conceptual**

Em traços gerais, o modelo apresentado indica que a lealdade dos clientes do segmento das empresas será positivamente influenciada quer pela satisfação com a prestação do serviço, quer pela confiança que depositam na Instituição Bancária. Essa confiança poderá ser influenciada pelo nível de satisfação e variar de acordo com os diferentes determinantes de escolha da Instituição Bancária. Por sua vez, esses determinantes, terão também influência positiva no nível de satisfação face ao desempenho da Instituição Bancária aquando da prestação do serviço.

### **3.3 – Hipóteses de Estudo**

Partindo do quadro conceptual apresentado e tendo em conta os objectivos propostos para esta investigação, as hipóteses básicas que fundamentam o estudo são as seguintes:

**H1** – Existe uma relação positiva entre os **Determinantes da Escolha** da Instituição Bancária e a **Confiança** nela depositada.

**H2** – Existe uma relação positiva entre os **Determinantes da Escolha** da Instituição Bancária e a **Satisfação** dos clientes.

**H3** – Existe uma relação positiva entre a **Satisfação** e a **Confiança** do cliente na Instituição Bancária.

**H4** – Existe uma relação positiva entre a **Satisfação** e a **Lealdade**.

**H5** – Existe uma relação positiva entre a **Confiança** e a **Lealdade**.

### **3.4 – Recolha de Dados**

Os dados foram obtidos através de um questionário dirigido às 759 empresas do distrito de Santarém cuja facturação em 2009 foi superior a 2.000.000€ (dois milhões de euros).

#### **3.4.1 – Definição da Amostra**

Atendendo à impossibilidade que caracteriza as ciências sociais, no que concerne ao estudo total e real das diversas situações, foi necessário focalizar o estudo numa parte do universo que, tanto quanto possível, o possa representar. Deste modo, a amostra a utilizar será o ponto de partida da extrapolação para o todo.

Portugal apresenta um tecido empresarial bastante diversificado no que diz respeito aos sectores de actividade, havendo, no entanto, regiões que por via da localização, da própria cultura ou dos recursos naturais, apresentam características mais definidas e vincadas em relação a outras.

A base de empresas que sustentou o universo a partir do qual se partiu para este estudo foi constituída pelas 24.543 empresas do distrito de Santarém. Dessas, e por motivos relacionados com a actividade profissional do investigador deste estudo, restringiu-se o leque apenas àquelas cuja facturação em 2009 foi igual ou superior a 2.000.000€ (dois milhões de euros), cifrando-se a base de empresas em 759.

Os contactos foram efectuados pessoalmente e por carta, tendo os questionários sido entregues em mão ou recepcionados via correio ou fax. Este processo decorreu durante o mês de Maio de 2010.

Foram obtidas 89 respostas num universo de 759 empresas inquiridas, o que representa uma taxa de 11,73%.

### **3.4.2 – Questionário**

Pese embora o questionário apresente algumas desvantagens como a possibilidade de não ser integralmente respondido, as suas vantagens justificam a sua utilização em estudos científicos.

Podem apresentar-se as seguintes vantagens (Carrasco, 1989; Pardal e Correia, 1995):

- Permite obter grande quantidade de dados, comparar as respostas e reduzi-las a termos estatísticos;
- Pode ser aplicado a uma amostra lata do universo;
- Garante o anonimato dos respondentes;
- Facilidade de preenchimento;

- Não influência do investigador no momento da recolha;
- Custos reduzidos;

Previamente ao envio dos questionários, realizou-se um pré-teste em 10 empresas, com o objectivo de identificar eventuais problemas de interpretação das questões, nomeadamente quanto ao seu propósito, à sua inconsistência ou ambiguidade. Esses aspectos foram corrigidos e, após a reformulação dos questionários procedeu-se então ao seu envio.

### **3.4.3 – Variáveis Latentes**

Com base no modelo conceptual foram identificadas as variáveis latentes que o questionário visa medir. Utiliza-se o termo “variável latente” para representar uma variável que não pode ser observada nem medida directamente, mas que pode ser definida a partir de um conjunto de outras variáveis ou dimensões (possíveis de serem observadas e medidas), que medem qualquer coisa em comum, nomeadamente a variável latente (Hill e Hill, 2000).

Assim, uma variável latente é uma variável definida por um conjunto de outras variáveis designadas de “variáveis componentes”, as quais podem ser medidas através das perguntas e afirmações (itens) de um questionário.

A execução do estudo aqui proposto requereu a construção de um questionário que permite medir quatro variáveis latentes, que visam caracterizar:

- (1) os factores de escolha da instituição bancária;
- (2) a satisfação da empresa em relação ao seu principal banco;
- (3) a confiança da empresa na instituição bancária;
- (4) o compromisso relacional reflectido na intenção de continuidade.

Numa primeira fase procedeu-se à selecção dos itens apropriados para definir a variável latente. Posteriormente, o processo de construção do questionário para

medir as variáveis latentes e dar-lhes uma medida adequada, culminou com a adequação do questionário para medir cada uma das variáveis latentes.

Os itens foram identificados a partir da revisão da literatura e têm, fundamentalmente, a forma de afirmações, sendo medidos por escalas de Likert, embora a variável que remete para a lealdade seja medida através de interrogativas, assumindo, portanto, a forma de questões de natureza qualitativa.

Tendo em consideração as variáveis latentes que se pretendem estudar, o questionário está organizado em dois grupos. No grupo 1 estão representadas as variáveis latentes através das grelhas A, B, C e D. São apresentadas as variáveis que contemplam um conjunto de perguntas fechadas de escolha múltipla, que visam operacionalizar os conceitos fundamentais subjacentes à presente investigação, num total de 105 itens. O grupo 2 respeita à caracterização das empresas e às informações sobre os inquiridos, requerendo respostas qualitativas ou quantitativas.

#### **3.4.4 – Escalas Utilizadas**

Após a disposição da estrutura do questionário, justifica-se a escolha das escalas utilizadas para corroborar a análise empírica.

Quando se pretende medir a intensidade de um fenómeno e não apenas a sua ocorrência, é normal utilizarem-se escalas. Para tal, escolhe-se um conjunto de respostas alternativas para cada uma das perguntas, associam-se números às respostas, de modo a poderem ser analisados posteriormente por meio de técnicas estatísticas. Os números associados a cada conjunto de respostas representam uma escala de medida.

As escalas mais utilizadas em questionários são as nominais e as ordinais. Nesta investigação optou-se pela escala ordinal, seguindo o formato Likert, onde o número de pontos varia entre 1 e 5, para as perguntas das grelhas A, B, C e D que compõem o grupo 1. Segundo Hill e Hill (2000), a aplicação de 5 respostas

alternativas é suficiente, sobretudo em perguntas que solicitem atitudes, opiniões, gostos, graus de concordância ou satisfação. Quanto às questões constituintes do grupo 2, uma vez que apenas buscam a caracterização das empresas e informações acerca dos inquiridos, optou-se pela escala nominal.

Resultante do conhecimento próximo do sector e consequência da revisão de literatura, as escalas que serviram de base à elaboração do questionário sofreram alguns ajustes, quer eliminando, quer acrescentando alguns itens, com o objectivo de as tornar mais fiéis do quotidiano bancário.

Assim, em relação aos “Factores de Escolha” adaptou-se a escala de Dess e Davis, composta por métodos competitivos associados a práticas do marketing transaccional, tendo sido acrescentados itens associados a práticas de marketing relacional (Marques, 2003). Adequou-se a escala à multiplicidade de factores que podem estar inerentes à escolha da principal instituição bancária, num total de 39 itens, a uma escala de Likert de 5 pontos, variando de 1 (Nada importante) a 5 (Muito importante). Através desta escala (quadro 2), o inquirido classificava a importância relativa dos 39 motivos de escolha da instituição bancária.

## Quadro 2 – Itens Relativos aos Factores de Escolha da Instituição Bancária

A1	Desenvolvimento de novos produtos
A2	Serviço pós-venda
A3	Rapidez nas decisões
A4	Cortesia/simpatia dos funcionários
A5	Experiência dos trabalhadores
A6	Conhecimento técnico especializado dos trabalhadores (consultoria)
A7	Preços competitivos
A8	Variedade de produtos e serviços oferecidos
A9	Melhoramento dos produtos existentes
A10	Notoriedade da marca
A11	Acessibilidade: rede de agências, centros de empresas, <i>netbanking</i>
A12	Acesso ao crédito
A13	Inovação em técnicas e métodos de marketing
A14	Capacidade para inovar e apresentar soluções especiais
A15	Disponibilidade para assumir risco
A16	Comunicação, (Publicidade, Relações Públicas e Promoção de Vendas)
A17	Reputação no sector onde está inserido
A18	Capacidade para responder às solicitações dos clientes
A19	Desenvolvimento e manutenção de relações duráveis com clientes
A20	Serviço de gestão de reclamações
A21	Ética e transparência na forma de actuar
A22	Identificação e individualização dos clientes
A23	Operacionalidade do serviço <i>netbanking</i>
A24	Ter Gestor de Cliente/ interlocutor directo e privilegiado
A25	Localização, proximidade
A26	Privacidade e conforto da agência/centro de empresas
A27	Desenvolvimento de negociações online
A28	Transmite segurança e credibilidade
A29	Ter parque de estacionamento
A30	Dimensão/solidez
A31	Conhecimento pessoal/amizade com alguém do gabinete de empresas ou do banco
A32	Rapidez na operacionalidade da gestão diária (transferências, pagamentos, etc.)
A33	Rapidez na contratação das operações de crédito
A34	Frequência de reuniões/visitas do Gestor de Cliente à empresa
A35	As políticas de Responsabilidade Social do banco
A36	Ser um banco nacional
A37	Ser um banco estrangeiro
A38	Tradição familiar
A39	É a Instituição com quem os sócios/administradores trabalham a nível particular
A40	Outros: _____ _____

Em relação ao factor “Satisfação”, adaptou-se uma escala SERVQUAL proposta por Zeithaml, Parasuraman e Berry, que combinada com a escala adaptada por Marques (2003), resultou na escala apresentada no quadro 3, composta por 31 itens, que são avaliados através de uma escala de Likert de 5 pontos, variando de 1 (Totalmente Insatisfeito) a 5 (Totalmente Satisfeito).

**Quadro 3 – Itens Relativos à Satisfação da Empresa em Relação ao Banco Com Quem Mais Trabalha**

C1	...à rapidez/agilidade no atendimento de solicitações *
C2	...à rapidez no atendimento de reclamações
C3	...à flexibilidade de resposta às solicitações
C4	...à capacidade dos funcionários para entender as necessidades da empresa *
C5	...à cortesia/simpatia dos trabalhadores para com empresa *
C6	...à especialização/profissionalismo dos trabalhadores do banco
C7	...ao nível da experiência e formação dos trabalhadores do banco*
C8	...à relação com os trabalhadores mais antigos do banco
C9	...à relação com os trabalhadores mais recentes do banco
C10	...à localização do banco
C11	...ao relacionamento que mantém com o banco
C12	...ao preço dos produtos e serviços
C13	...à rede de balcões
C14	...à gama de produtos do banco
C15	...à qualidade dos produtos e serviços em geral
C16	...à comunicação (publicidade e promoção de vendas)
C17	...à notoriedade da marca
C18	...à troca/partilha de informação *
C19	...aos serviços antes da venda
C20	...aos serviços pós venda
C21	...aos serviços de reclamação
C22	...à segurança do serviço NET
C23	... à disponibilidade para tirar dúvidas *
C24	... aos horários*
C25	... ao mobiliário e decoração *
C26	... aos equipamentos *
C27	... à qualidade das instalações *
C28	... à aparência dos funcionários *
C29	... às formas de acesso ao gestor de conta e/ou banco *
C30	...à capacidade para individualizar/personalizar a relação*
C31	...à capacidade para individualizar/personalizar o serviço*

\* SERVQUAL

Em relação ao factor “Confiança” utilizou-se uma escala adaptada de Baker et al., num total de 23 itens, já testada em Portugal por Esteves (2009), que pretende avaliar a confiança do cliente empresa no banco (quadro 4). A sua operacionalização foi efectuada a partir de uma escala de Likert de 5 pontos, variando de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo Totalmente).

**Quadro 4 – Itens Relativos à Confiança na Instituição Bancária**

B1	O nosso banco tem sido franco nos negócios que faz connosco
B2	Quando o nosso banco assume um compromisso sabemos que cumpre
B3	O nosso banco conhece bem a nossa actividade empresarial
B4	O nosso banco compreende a nossa posição
B5	O nosso banco fez sacrifícios por nós no passado
B6	O nosso banco preocupa-se com o nosso bem-estar
B7	Em tempos de crise, o nosso banco não nos abandona
B8	Nós sentimos que o nosso banco tem estado do nosso lado
B9	O nosso banco está disponível para negociar connosco
B10	O nosso banco responde às nossas solicitações
B11	A nossa relação com o banco é de cooperação
B12	Sentimos verdadeiro prazer em trabalhar com o nosso banco
B13	O nosso banco age honestamente
B14	O nosso banco tem um forte sentido de justiça
B15	O nosso banco partilha informação
B16	O nosso banco tem interesse em ajudar
B17	Os comportamentos do nosso banco têm sido consistentes
B18	Apreciamos os valores e ideais do nosso banco
B19	O nosso banco guia-se por princípios idóneos
B20	Estamos muito confiantes nas capacidades do nosso banco
B21	As capacidades do banco são uma mais-valia para a empresa
B22	O nosso banco está de boa vontade
B23	Há uma grande empatia entre os interlocutores do banco e da nossa empresa

Com base nos estudos de Pritchard et al. (1999); Guandlach et al. (1995) e Baker et al. (1999) quanto à Lealdade, adaptou-se uma escala já testada em Portugal por Esteves (2009) e Espírito Santo (2009) que mede o compromisso relacional da empresa para com o banco, fixando-se um total de 11 itens. A sua operacionalização foi efectuada a partir de uma escala de Likert de 5 pontos, variando de 1 (Totalmente Improvável) a 5 (Certo).

**Quadro 5- Itens Relativos ao Compromisso Relacional: Intenções de Continuidade**

D1	Qual a probabilidade de permanecer com o seu principal banco no próximo ano?
D2	Qual a probabilidade de aceitar pagar mais caro pelos produtos/serviços fornecidos?
D3	Qual a probabilidade de defender o seu banco quando alguém o critica?
D4	Qual a probabilidade de aumentar nº de produtos/serviços comprados ao banco no longo prazo?
D5	Qual a probabilidade de aumentar a frequência/ do movimento bancário?
D6	Qual a probabilidade de reclamar quando o banco comete erros que lhe causam problemas?
D7	Qual a probabilidade de permanecer com o banco quando comete erros que lhe causam problemas?
D8	Qual a probabilidade de recomendar o seu banco a outrem?
D9	Qual a probabilidade de elogiar o seu banco a alguém seu conhecido?
D10	Qual a probabilidade de colaborar no que for necessário para que o seu Gestor de Cliente/conta cumpra os seus objectivos?
D11	Qual a probabilidade de aumentar a regularidade do movimento bancário?

### **3.5 – Processamento da Informação e Técnicas Estatísticas**

Os dados obtidos através de questionário foram objecto de tratamento estatístico, através do *software* estatístico SPSS 17.0. Nele foram introduzidos os dados relativos aos questionários recebidos, após o que, se procedeu à análise da unidimensionalidade das variáveis e da sua fiabilidade interna. Prosseguiu-se com a análise descritiva das empresas e dos inquiridos participantes no estudo para depois continuar com o teste das hipóteses. Para o efeito, recorreu-se a análises de correlações e a análises de regressão linear múltipla.

### 3.6 – Análise Descritiva

Neste ponto, resultante dos dados recolhidos nos questionários, far-se-á um resumo caracterizador da amostra, distinguindo-se entre as empresas e os inquiridos.

#### 3.6.1 – Empresas

As empresas que constituíram a amostra serão, de seguida, caracterizadas de acordo com os dados obtidos através dos questionários, com uma breve análise a cada um dos quadros. As 89 empresas foram constituídas entre 1924 e 2005.

**Quadro 6 – Sector de Actividade**

	<b>Frequência</b>	<b>% Relativa</b>	<b>% Acumulada</b>
Agricultura	1	1,1	1,1
Serviços	4	4,5	5,6
Indústria	30	33,7	39,3
Comércio	54	60,7	100,0
Total	89	100,0	

A maioria das empresas que foram objecto de estudo (60,7%), exercem a sua actividade no sector do comércio, sendo que, apenas uma pertence ao sector da agricultura.

**Quadro 7 – Número de Trabalhadores**

	<b>Frequência</b>	<b>% Relativa</b>	<b>% Acumulada</b>
Mais de 100	1	1,1	1,1
Entre 51 e 100	18	20,2	21,3
Entre 10 e 50	59	66,3	87,6
Menos de 10	11	12,4	100,0
Total	89	100,0	

Maioritariamente (66,3%), têm um quadro de pessoal situado entre os 10 e os 50 trabalhadores. Apenas uma empresa revelou ser empregadora de mais de 100 trabalhadores.

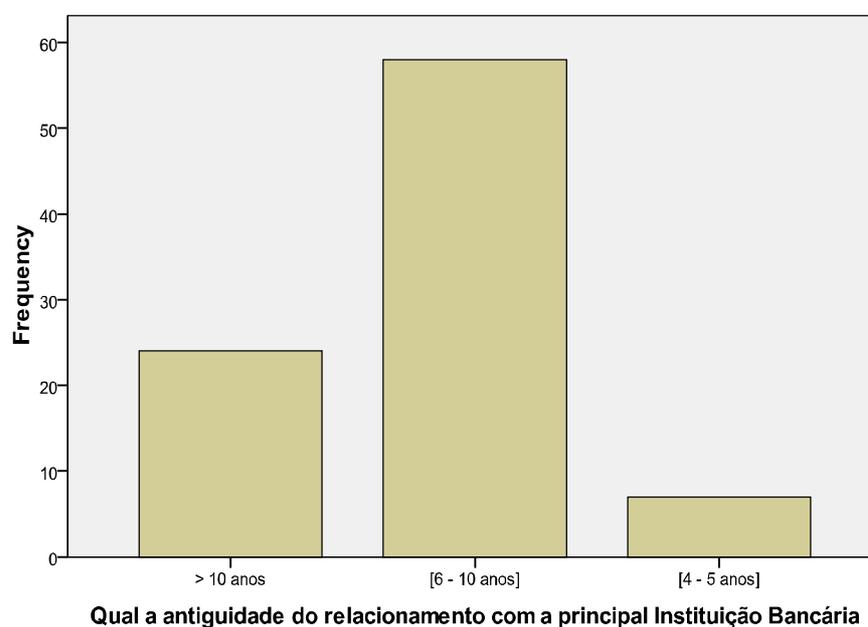
**Quadro 8 – Volume de Negócios**

	<b>Frequência</b>	<b>% Relativa</b>	<b>% Acumulada</b>
Mais de 10.000.000€	8	9,0	9,0
Entre 5.000.001 e 10.000.000€	41	46,1	55,1
Entre 2.000.000 e 5.000.000€	40	44,9	100,0
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100,0</b>	

Realça-se o facto de 91% das empresas facturarem entre dois e dez milhões de euros e apenas 9% ter um volume de negócios acima dos dez milhões de euros, ou seja, Pequenas e Médias empresas, respectivamente, de acordo com os critérios definidos pelo IAPMEI.

No que respeita ao relacionamento bancário, apresenta-se a caracterização nos três gráficos seguintes:

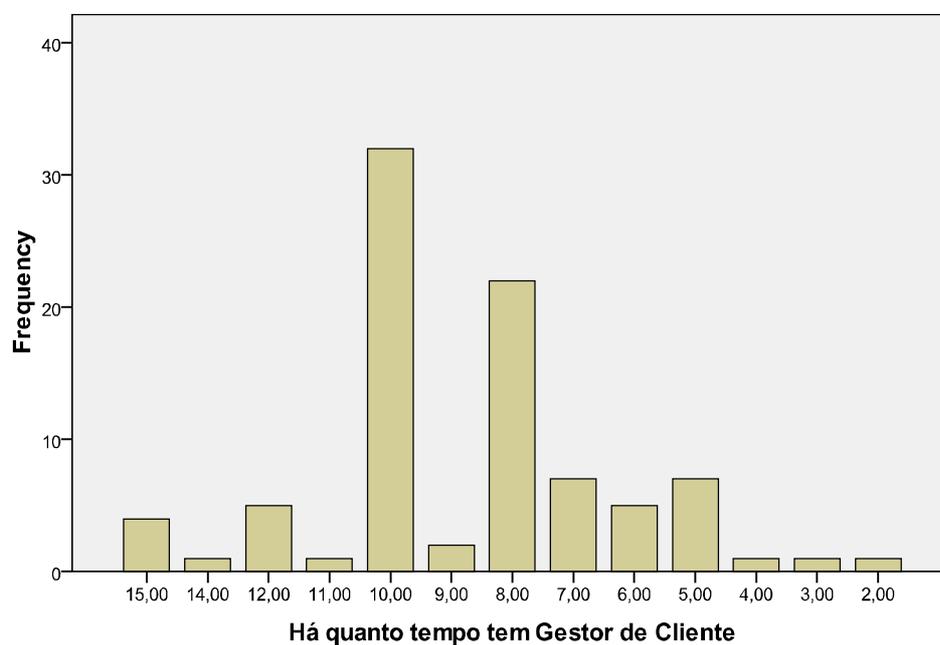
**Qual a antiguidade do relacionamento com a principal Instituição Bancária**



**Fig.2**

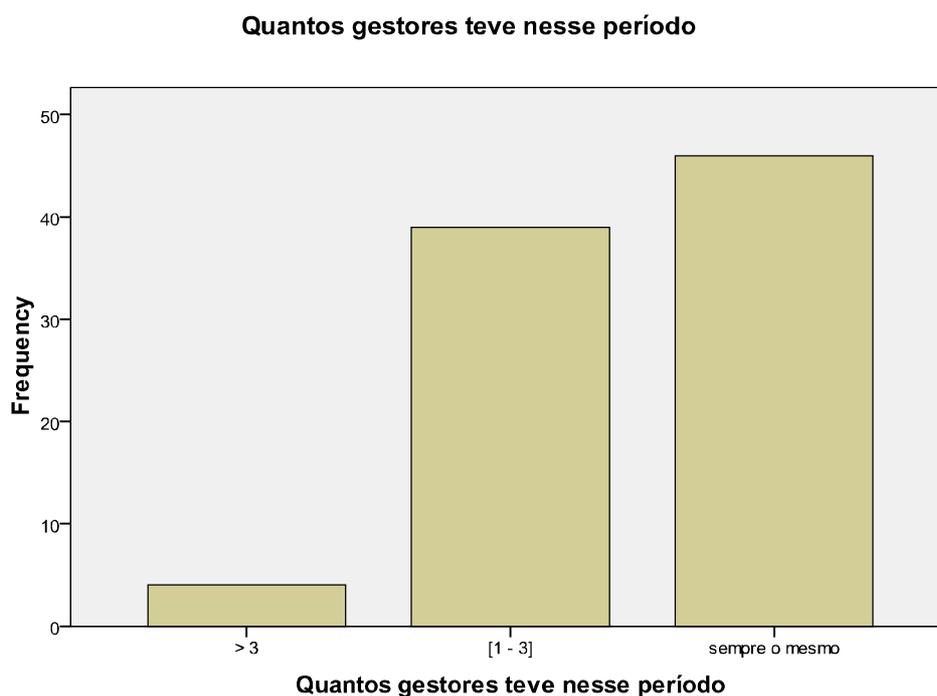
Constata-se que 65,2% das empresas encetaram relacionamento com a principal Instituição Bancária, desde há 6 anos e, no máximo, até há 10 anos atrás.

### Há quanto tempo tem Gestor de Cliente



**Fig.3**

As empresas revelaram ser acompanhadas por um Gestor de Cliente, no máximo há 15 anos, sendo que as relações mais recentes nasceram há apenas 2 anos. 36% da amostra tem Gestor de Cliente há 10 anos (antiguidade mais representativa). Em média as empresas têm Gestor de Cliente há 9 anos.



**Fig.4**

51,7% das empresas afirmaram que nessa relação, o seu Gestor de Cliente tem sido sempre o mesmo. Apenas 4,5% das empresas já tiveram mais do que 3 Gestores de Cliente.

### **3.6.2 – Inquiridos**

Na carta de apresentação enviada às empresas, foi solicitado que o questionário fosse respondido pelos sócios gerentes/administradores ou pelos directores financeiros, na medida em que ambos têm poder de decisão dentro da empresa ao nível das negociações com as Instituições Bancárias. Além disso, podem pronunciar-se mais realisticamente quanto aos factores de escolha do principal banco, quanto à satisfação com o serviço, quanto à confiança e quanto à lealdade.

Entre outras análises possíveis, verifica-se no quadro abaixo que a pretensão quanto à função/posição dos respondentes foi conseguida.

**Quadro 9 – Perfil dos Inquiridos**

Sócios gerentes / Administradores	98%
Directores Financeiros	2%
Antiguidade Média	20 anos
Idade Média	51 anos
Homens	90%
Mulheres	10%
Formação Superior	26%
Formação Média/Técnica	22%
Autodidacta	52%

Os inquiridos foram na sua esmagadora maioria, homens, autodidactas, e, em média, com uma idade superior a 50 anos e com vínculo de 20 anos à empresa.

### **3.7 – Estudo da Consistência e Validade do Modelo de Medidas**

O modelo de medidas utilizado neste estudo ganhou forma através do processo de construção do questionário utilizado na recolha dos dados.

#### **3.7.1 – Análise Factorial Exploratória**

A análise factorial inclui um conjunto de técnicas estatísticas cujo objectivo é simplificar as relações complexas e diversas que, por hipótese, existam entre grupos de variáveis observadas. Tal simplificação é obtida através da determinação de factores comuns que fazem a ligação entre as variáveis aparentemente independentes. Deste modo, reduz-se a dimensão dos dados, sem perda de informação.

O modelo matemático subjacente à análise factorial apresenta-se um tanto semelhante a uma equação de regressão múltipla, onde cada variável observada é expressa como uma combinação linear de factores não observados.

Genericamente, o modelo para a  $i$  - ésima variável pode ser representado por:

$$X_i = A_{i1}F_1 + A_{i2}F_2 + \dots + A_{ik}F_k + U_i$$

Onde:

$X_i$  = valor da observação associada que traduz a intensidade das respostas dadas pelos inquiridos à variável em questão;

$A_{i1}F_1$  = coeficiente de correlação entre a variável “ $i$ ” e o factor 1

$U_i$  = variável aleatória “único factor” ou erro que representa a parte de  $X_i$  que não é explicado pelo modelo, erro esse que se supõe possuir uma distribuição normal com média zero, desvio padrão 1 e covariância nula;

$F_i$  = factor “ $i$ ” obtido através da combinação linear das variáveis observadas, ou seja:

$$F_i = A_{i1}X_1 + A_{i2}X_2 + \dots + A_{ip}X_p$$

Onde:

$F_i$  = factor comum “ $i$ ”;

$A_{ip}$  = coeficiente de correlação entre o factor “ $i$ ” e a variável observada “ $X_p$ ”;

$X_1 \dots X_p$  = variáveis observadas.

Na utilização da análise factorial é aconselhável que o número mínimo de observações represente o quíntuplo do número de variáveis a estudar (Hill e Hill, 2000). Também é aconselhável a análise das não respostas quando elas são em número elevado, iguais ou superiores a 2% dos dados (Pestana e Gageiro, 2003).

Embora a normalidade não seja um pressuposto necessário da análise factorial de componentes principais, Pestana e Gageiro aconselham a análise dos graus de assimetria e curtose para cada variável, individualmente. Isto porque, tanto as distribuições muito enviesadas como os *outliers* podem distorcer os resultados. Segundo Hill e Hill (2000:267) o que é importante é que a assimetria e a curtose tenham valores inferiores a duas vezes o valor do erro padrão. Nesses casos, considera-se a distribuição como normal.

Após a verificação destas recomendações, iniciou-se o estudo com a aplicação da análise factorial de componentes principais em 3 etapas, a seguir descritas.

Na primeira etapa estimou-se a matriz das correlações, que mede a associação linear entre as variáveis, através dos coeficientes de correlação de Pearson e testou-se a viabilidade da aplicação da análise factorial através do teste de esfericidade de Bartlett, que mede a existência de correlações significativas entre os itens, e do teste KMO (Kaiser – Meyer - Olkin), que estima a adequação da amostra.

O teste KMO, que varia entre 0 e 1, compara as correlações simples com as parciais, existentes entre variáveis. Um KMO próximo de 1, indica coeficientes de correlação parciais pequenos, enquanto que valores próximos de 0, indicam que a utilização da análise factorial pode não ser a melhor opção, visto existir uma correlação fraca entre as variáveis.

Kaiser adjectiva os valores do KMO como se apresentam no quadro seguinte:

**Quadro10 – Avaliação do Teste KMO**

<b>KMO</b>	<b>Análise Factorial</b>
0,9 – 1,0	Muito Boa
0,8 - 0,9	Boa
0,7 - 0,8	Média
0,6 - 0,7	Razoável
0,5 – 0,6	Má
< 0,5	Inaceitável

Fonte: Pestana e Gageiro (2003)

Hair et al. (1998) e Malhotra (1996) recomendam 0,5 como valor mínimo para a estatística KMO, isto é, valores iguais ou superiores a 0,5 indicam que, no geral, a dimensão da amostra é adequada para os indicadores considerados.

Na segunda etapa, extraíram-se os factores com base na análise dos componentes principais, que é um método estatístico multivariado que permite transformar um conjunto de variáveis iniciais, correlacionadas entre si, num outro conjunto de variáveis não correlacionadas (ortogonais), as chamadas componentes principais, que resultam de combinações lineares do conjunto inicial e são apresentadas por ordem decrescente de importância. Um valor próprio igual ou maior que 0,5 foi usado para determinar a associação das variáveis às componentes (Hair et al., 1998).

Ainda na segunda etapa, determinou-se o número das componentes necessárias para representar adequadamente os dados iniciais. O número de componentes a reter pode ser determinado a partir da representação gráfica dos valores próprios, da proporção total da variância explicada ou ainda utilizando o critério de Kaiser (valor próprio superior a 1).

Na terceira etapa, e de modo a concluir a análise factorial e interpretar o novo conjunto de variáveis, é preciso que a chamada estrutura simples seja alcançada. Esta é obtida quando a matriz dos coeficientes de correlação entre as variáveis observadas e os factores extraídos apresenta um resultado tal que cada variável tem somente um coeficiente de correlação significativo com algum factor, e cada factor tem, pelo menos, uma variável com um coeficiente significativo. A solução inicial fornecida pela análise factorial pode não proporcionar esta situação. Este problema foi contornado através da rotação ortogonal dos factores do método Varimax proposto por Kaiser e Rice (1974).

**Quadro 11 - Resumo dos Resultados das Análises Factoriais Exploratórias**

	<b>Nº de Factores</b>	<b>KMO</b>	<b>Total da Variância Explicada</b>
Factores de Escolha	2	0,715	52,607%
Satisfação	2	0,725	50,734%
Confiança	2	0,706	59,342%
Lealdade	2	0,697	50,931%

Através da rotação ortogonal dos factores pelo método Varimax, foram realizadas 4 análises factoriais exploratórias, aceitando valores do KMO em cada análise factorial superiores a 0,6, mormente, superiores a 0,7, indicando a razoável / média adequação da dimensão da amostra aos itens em análise.

Dos factores de escolha foram extraídos 2 Factores (F) que incluem 8 itens e que explicam 52,607% da variância do modelo. Evidenciam correlações significativas com o respectivo factor, bem como consistência interna ( $\alpha > 0,7$ ). Denominou-se o F1 como “Escolha baseada em factores relacionais e na capacidade do banco” e o F2 como “Escolha baseada em factores transaccionais e na responsabilidade social” (Quadro 12).

**Quadro 12 - Resultados da Análise Factorial para os “Factores de Escolha”**

	Factores	
	1	2
Rapidez na operacionalidade da gestão diária (transferências, pagamentos, etc.)	0,772	
Transmite segurança e credibilidade	0,759	
Privacidade e conforto da agência/centro de empresas	0,703	
Conhecimento pessoal/amizade com alguém do gabinete de empresas, do banco	0,576	
Desenvolvimento de negociações online	0,534	
As políticas de Responsabilidade Social do banco		0,836
Localização, proximidade		0,829
Ter parque de estacionamento		0,707
	<b>Valor Próprio</b>	2,592
	<b>Variância</b>	28,796
	<b>Variância Acumulada</b>	28,796
	<b>Coeficiente Alfa de Cronbach</b>	0,714
		0,730

Da satisfação foram extraídos 2 Factores que incluem 10 itens e que explicam 50,734% da variância do modelo. Evidenciam correlações significativas com o respectivo factor, bem como consistência interna ( $\alpha > 0,8$ ). Denominou-se o F3 como “Satisfação com a Customização da Relação” e o F4 como “Satisfação com as Condições físicas e Instalações” (Quadro 13).

**Quadro 13 - Resultados da Análise Factorial para a “Satisfação”**

	Factores	
	3	4
...à flexibilidade de resposta às solicitações	0,824	
...à capacidade dos funcionários para entender as necessidades da empresa	0,794	
...à troca/partilha de informação	0,705	
...aos serviços pós venda	0,690	
...à gama de produtos do banco	0,661	
... às formas de acesso ao gestor de conta e/ou banco	0,611	
...à rapidez/agilidade no atendimento de solicitações	0,599	
... aos equipamentos		0,894
... ao mobiliário e decoração		0,868
... à qualidade das instalações		0,834
<b>Valor Próprio</b>	3,577	2,510
<b>Variância</b>	29,810	20,924
<b>Variância Acumulada</b>	29,810	50,734
<b>Coefficiente Alfa de Cronbach</b>	0,823	0,844

Da confiança foram extraídos 2 Factores que incluem 9 itens e que explicam 59,342% da variância do modelo. Evidenciam correlações significativas com o respectivo factor, bem como consistência interna ( $\alpha > 0,7$  e  $0,8$ ). Denominou-se o F5 como “Confiança baseada na Integridade” e o F6 como “Confiança baseada na Benevolência” (Quadro 14).

**Quadro 14 - Resultados da Análise Factorial para a “Confiança”**

	Factores	
	5	6
O nosso banco guia-se por princípios idóneos	0,901	
Apreciamos os valores e ideais do nosso banco	0,891	
Estamos muito confiantes nas capacidades do nosso banco	0,749	
As capacidades do banco são uma mais-valia para a empresa	0,666	
O nosso banco age honestamente		0,809
Sentimos verdadeiro prazer em trabalhar com o nosso banco		0,782
O nosso banco tem um forte sentido de justiça		0,629
Os comportamentos do nosso banco têm sido consistentes		0,604
O nosso banco está de boa vontade		0,513
<b>Valor Próprio</b>	2,943	2,397
<b>Variância</b>	32,705	26,638
<b>Variância Acumulada</b>	32,705	59,342
<b>Coeficiente Alfa de Cronbach</b>	0,826	0,729

Da lealdade foram extraídos 2 Factores que incluem 8 itens e que explicam 50,931% da variância do modelo. Evidenciam correlações significativas com o respectivo factor, bem como consistência interna ( $\alpha > 0,6$  e  $0,8$ ). Denominou-se o F7 como “Recomendação” e o F8 como “Compromisso Relacional” (quadro 15).

**Quadro 15 - Resultados da Análise Factorial para a “Lealdade”**

	Factores	
	7	8
Qual a probabilidade de elogiar o seu banco a alguém seu conhecido?	0,909	
Qual a probabilidade de recomendar o seu banco a outrem?	0,882	
Qual a probabilidade de defender o seu banco quando alguém o critica?	0,646	
Qual a probabilidade de colaborar no que for necessário para que o seu Gestor de Cliente/conta cumpra os seus objectivos?	0,536	
Qual a probabilidade de aumentar nº de produtos/serviços comprados ao banco no longo prazo?		0,847
Qual a probabilidade de permanecer com o seu principal banco no próximo ano?		0,774
Qual a probabilidade de aumentar a frequência/ do movimento bancário?		0,579
Qual a probabilidade de aumentar a regularidade do movimento bancário?		0,537
<b>Valor Próprio</b>	3,028	2,575
<b>Variância</b>	27,525	23,406
<b>Variância Acumulada</b>	27,525	50,931
<b>Coeficiente Alfa de Cronbach</b>	0,807	0,680

### 3.7.2 – Análise de Fiabilidade (Coeficiente Alfa)

Diz-se que uma medida de uma variável latente é fiável se for consistente. Um dos problemas básicos na realização de um estudo assente em variáveis de natureza multidimensional, tem a ver com a consistência das dimensões utilizadas para avaliar o comportamento de cada variável.

Esta análise visa avaliar a fiabilidade interna das componentes principais extraídas e de cada item, e posteriormente, refinar as escalas. Para isso calcularam-se as correlações entre itens, item - total e o coeficiente alfa ( $\alpha$ ) desenvolvido pelo investigador americano Cronbach (1951). A avaliação do valor das medidas obtidas foi efectuada tendo em consideração a escala proposta por Hill e Hill (2000:149), que abaixo se apresenta:

**Quadro 16 – Avaliação do Coeficiente Alfa ( $\alpha$ )**

$\alpha > 0,9$	Excelente
$\alpha$ Entre 0,8 e 0,9	Bom
$\alpha$ Entre 0,7 e 0,8	Razoável
$\alpha$ Entre 0,6 e 0,7	Fraco
$\alpha < 0,6$	Inaceitável

Fonte: Hill e Hill (2000)

Os resultados obtidos podem ser observados no quadro 17.

**Quadro 17 - Resultados da Validade do Modelo de Medidas**

<b>Factores</b>	<b><math>\alpha</math> de Cronbach</b>	<b>Avaliação da Fiabilidade Interna</b>
Escolha por funcionalidade e segurança	0,714	Razoável
Escolha por responsabilidade e conveniência	0,730	Razoável
Satisfação c/ customização da relação	0,823	Bom
Satisfação c/ condições físicas/instalações	0,844	Bom
Confiança na capacidade e integridade	0,826	Bom
Confiança na benevolência	0,729	Razoável
Lealdade - recomendação	0,807	Bom
Lealdade – compromisso relacional	0,680	Fraco

Os resultados da análise dos itens das componentes principais evidenciaram correlações estatisticamente fortes, o que significa, que em termos gerais, esses itens medem o que pretendem medir. Com a finalidade de melhorar a fiabilidade das componentes foram abandonados todos os itens com correlações entre item e/ou item – total inferiores a 0,40.

## **4 – ESTUDO EMPÍRICO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

O presente capítulo tem como objectivo o teste das hipóteses de investigação e discussão dos resultados obtidos. Primeiramente serão apresentados os resultados da análise correlacional, nomeadamente os coeficientes de correlação de Pearson, e os resultados das análises de regressão linear múltipla. De seguida serão discutidos os resultados à luz da teoria, seguindo a sequência usada para a apresentação das hipóteses de investigação.

Atendendo aos resultados das análises de unidimensionalidade e fiabilidade interna das variáveis foi necessário desdobrar o modelo conceptual em vários modelos operacionais, assim como desdobrar as hipóteses de estudo tendo em conta o número de dimensões de cada variável.

A seguir apresentam-se os modelos operacionais e o desdobramento das hipóteses que serão testadas através da análise dos resultados da regressão linear múltipla. Antes efectuou-se uma análise de correlações de Pearson.

Na regressão, as correlações que medem o grau de associação entre a variável dependente e cada uma das variáveis independentes são usadas para prever a variável dependente. Quanto maior for a correlação melhor é a previsão.

Na utilização da análise foram verificados os pressupostos da linearidade da relação entre as variáveis, assim como o pressuposto da normalidade das distribuições.

### **4.1 – Resultados da Estimação dos Modelos de Regressão Linear**

Apenas foram estimados os modelos que evidenciassem correlações de Pearson estatisticamente significativas entre a variável dependente e, no mínimo, uma das variáveis independentes. Assim, foram estimados 5 modelos, cujos resultados são apresentados a seguir.

#### 4.1.1 - Modelo da Confiança

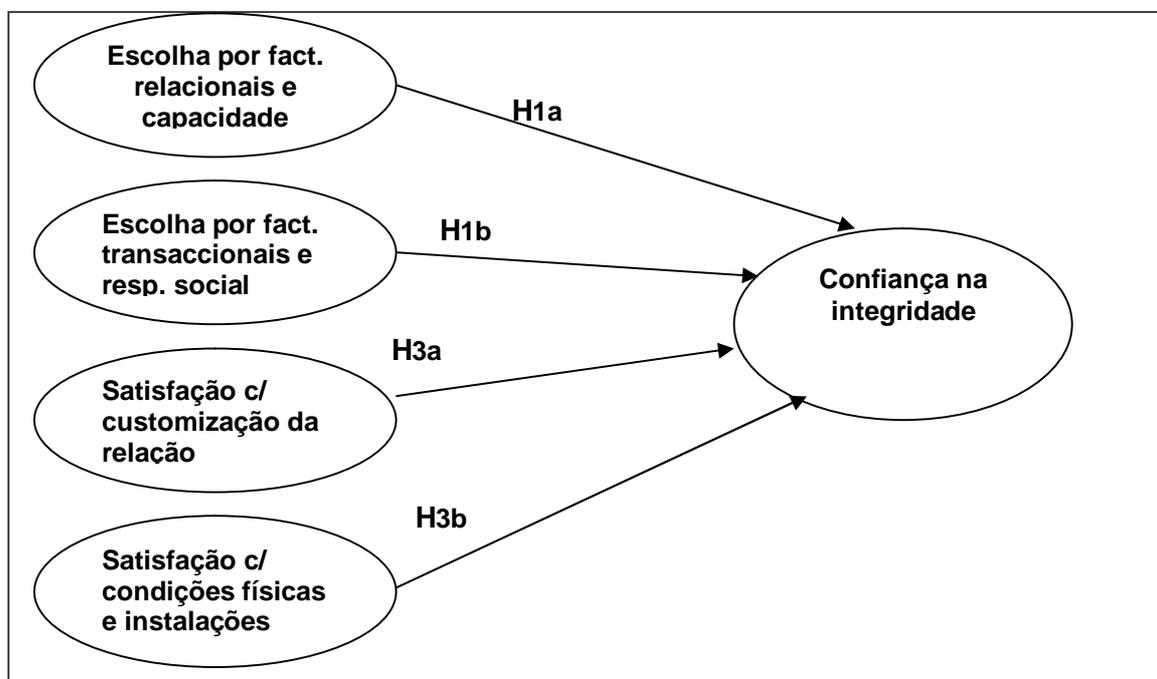


Fig.5

**H1** – Existe uma relação positiva entre os determinantes da escolha da Instituição Bancária e a confiança nela depositada.

**H1a** – A escolha da Instituição Bancária baseada em factores relacionais e na capacidade está positivamente associada com a confiança na sua integridade.

**H1b** - A escolha da Instituição Bancária baseada em factores transaccionais e na responsabilidade social está positivamente associada com a confiança na sua integridade.

**H3** – Existe uma relação positiva entre a satisfação e a confiança do cliente na Instituição Bancária.

**H3a** – A satisfação com a customização da relação está positivamente associada com a confiança na integridade da Instituição Bancária.

**H3b** – A satisfação com as condições físicas e instalações está positivamente associada com a confiança na integridade da Instituição Bancária.

**Quadro 18 – Os Coeficientes de Correlação de Pearson - Confiança**

	A	B	C	D	E	F
	Escolha do banco baseada em factores relacionais e na capacidade	Escolha do banco baseada em factores transaccionais e na responsabilidade social	Satisfação com a customização da relação	Satisfação com as condições materiais, equipamentos e instalações	Confiança na integridade do banco	Confiança na benevolência do banco
A	1					
	,89					
B	,000	1				
	,1000	,89				
	,89					
C	-,064	<b>-,359**</b>	1			
	,554	,001	,89			
	,89	,89				
D	<b>,220*</b>	-,035	,000	1		
	,039	,746	1,000	,89		
	,89	,89	,89			
E	,138	-,076	<b>,452**</b>	-,133	1	
	,196	,481	,000	,215	,89	
	,89	,89	,89	,89		
F	,028	-,122	,044	-,070	,000	1
	,793	,254	,682	,515	1,000	,89
	,89	,89	,89	,89	,89	

\*\* Correlação significativa ao nível 0,01 (significância bilateral)

\* Correlação significativa ao nível 0,05 (significância bilateral)

Os resultados da correlação de Pearson apresentados no quadro 18 evidenciam uma relação negativa, estatisticamente significativa, entre a satisfação com a customização da relação e a escolha da instituição bancária com base em factores transaccionais, ao nível de  $p < 0,01$ . O R de Pearson = -0,359 com sig. = 0,001. Significa que quando o cliente escolhe a Instituição Bancária com base em factores transaccionais, nomeadamente a conveniência do serviço, diminui a sua satisfação com a customização da relação.

Para além desta relação observam-se ainda correlações positivas estatisticamente significativas entre a confiança na integridade do banco e a satisfação com a customização da relação, ao nível de  $p < 0,001$ . O R de Pearson = 0,452 com sig. = 0,000. Significa que quanto mais o cliente estiver satisfeito

com a customização da relação, maior será a confiança que deposita na integridade da instituição bancária.

A satisfação com as condições materiais e com as instalações também apresenta uma relação estatisticamente significativa ao nível de  $p < 0,05$  com a escolha do banco com base em factores relacionais e na capacidade, nomeadamente na funcionalidade e na segurança do serviço. O R de Pearson = 0,220 com sig. = 0,05. Significa que quando o cliente escolhe a instituição bancária com base em factores relacionais aumenta a sua satisfação com as condições materiais e as instalações.

**Quadro 19 - Resultados da Regressão Múltipla:  
Factores Explicativos da Confiança baseada na integridade**

	R Square Change	Coefficiente Beta	Estatística t
Factores Escolha – relacionais e capacidade		0,168	1,773
Factores Escolha – transaccionais e responsab. social		0,099	0,970
Satisfação – Com customização da relação	0,204	0,452	4,729***
Satisfação – Com condições físicas, instalações		-0,133	-1,395
<b>Modelo total</b>			
<b>R<sup>2</sup> Ajustado = 0,195</b>			
<b>df = 87</b>			
<b>F = 22,364***</b>			

\*P<0,05  
\*\*P<0,01  
\*\*\*p< 0,001

Através do quadro 19, verifica-se que a satisfação com a customização da relação explica 20,4% ( $R^2$ ) da variação da confiança na integridade. Em termos gerais, e considerando o  $R^2$  ajustado, os resultados da regressão explicam 19,5% da variância da confiança na integridade dos bancos ( $R^2$  ajustado = 0,204;  $F = 22,364$ ,  $p < 0,001$ ).

A escolha da instituição bancária baseada quer em factores relacionais, quer transaccionais, não tem capacidade para explicar a confiança do cliente na integridade do banco, pelo que foram excluídas do modelo, o mesmo acontecendo com a satisfação com as condições físicas e instalações.

#### 4.1.2 – Modelos da Satisfação

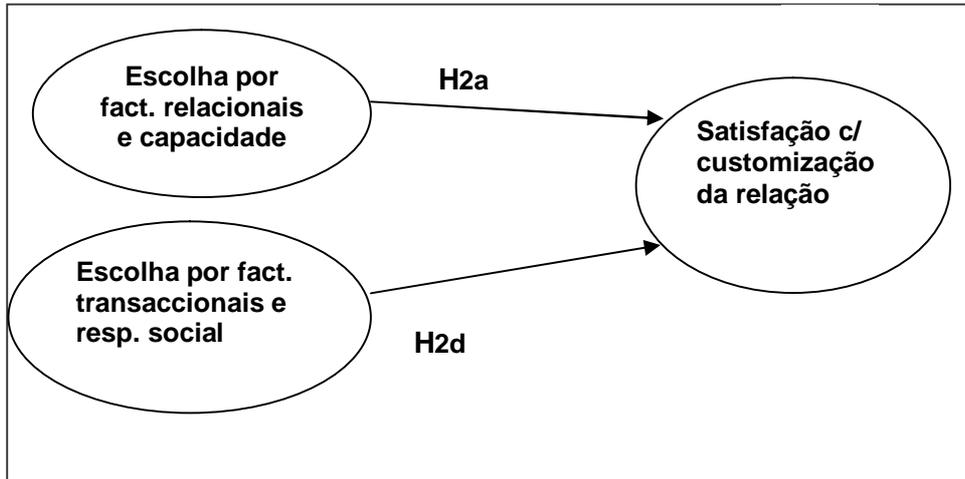


Fig.6

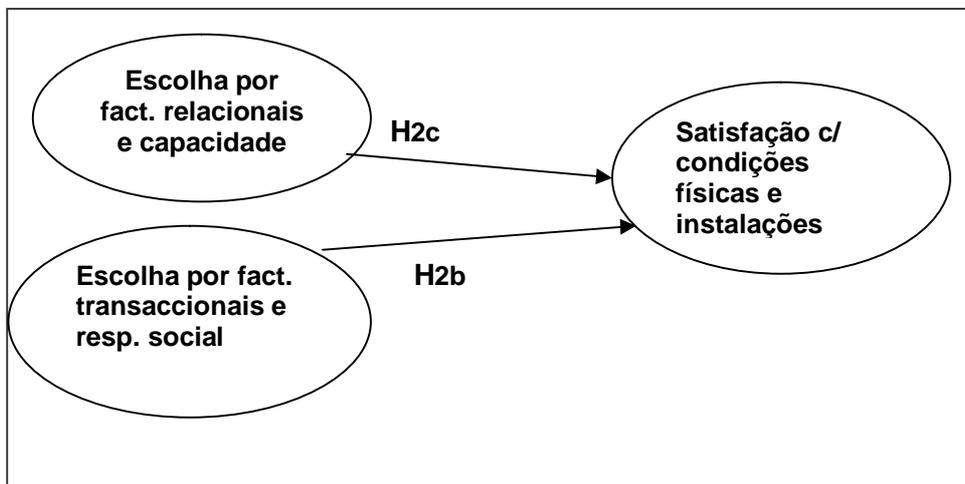


Fig.7

**H2** – Existe uma relação positiva entre os determinantes da escolha da Instituição Bancária e a satisfação dos clientes.

**H2a** – A escolha da Instituição Bancária baseada em factores relacionais e na capacidade está positivamente associada com a satisfação com a customização da relação.

**H2b** - A escolha da Instituição Bancária baseada em factores transaccionais e na responsabilidade social está positivamente associada com a satisfação com as suas condições físicas e instalações.

**H2c** - A escolha da Instituição Bancária baseada em factores relacionais e na capacidade está positivamente associada a satisfação com as suas condições físicas e instalações.

**H2d** - A escolha da Instituição Bancária baseada em factores transaccionais e na responsabilidade social está positivamente associada com a satisfação com a customização da relação.

**Quadro 20 – Os Coeficientes de Correlação de Pearson - Satisfação**

	A Escolha do banco baseada em factores relacionais e na capacidade	B Escolha do banco baseada em factores transaccionais e na responsabilidade social	C Satisfação com a customização da relação	D Satisfação com as condições materiais, equipamentos e instalações
A	1 89			
B	,000 1,000 89	1 89		
C	-,064 ,554 89	<b>-,359**</b> ,001 89	1 89	
D	<b>,220*</b> ,039 89	-,035 ,746 89	,000 1,000 89	1 89

\*\* Correlação significativa ao nível 0,01 (significância bilateral)

\* Correlação significativa ao nível 0,05 (significância bilateral)

Os resultados da correlação de Pearson apresentados no quadro 20 evidenciam uma relação negativa, estatisticamente significativa, entre a satisfação com a

customização da relação e a escolha da instituição bancária com base em factores transaccionais, ao nível de  $p < 0,01$ . O R de Pearson = -0,359 com sig. = 0,001. Significa que quando o cliente escolhe a Instituição Bancária com base em factores transaccionais como a conveniência, diminui a satisfação com a customização da relação.

A satisfação com as condições materiais e com as instalações também apresenta uma relação estatisticamente significativa ao nível de  $p < 0,05$  com a escolha do banco com base em factores relacionais e na capacidade do banco. O R de Pearson = 0,220 com sig. = 0,05. Significa que quando o cliente escolhe a instituição bancária com base em factores relacionais aumenta a sua satisfação com as condições materiais e as instalações.

**Quadro 21 - Resultados da Regressão Múltipla:  
Factores Explicativos da Satisfação**

	Satisfação - customização da relação			Satisfação - condições físicas, instalações		
	R Square Change	Coefficiente Beta	Estatística t	R Square Change	Coefficiente Beta	Estatística t
Fact. Escolha Relacionais		-0,064	-0,633	0,048	0,220	2,100*
Fact. Escolha Transaccionais	0,129	-0,359	-3,584***		-0,035	-0,331
	<b>Modelo total</b> R2 Ajustado = 0,119 df = 87 F = 12,847***			<b>Modelo total</b> R2 Ajustado = 0,037 df = 87 F = 4,410*		

\*P<0,05

\*\*P<0,01

\*\*\*p< 0,001

Através do quadro 21, verifica-se que a escolha da instituição bancária baseada em factores relacionais e na capacidade do banco explica 4,8% ( $R^2$ ) da variação da satisfação com as condições físicas e instalações. Em termos gerais, e considerando o  $R^2$  ajustado, os resultados da regressão explicam 3,7% da variância da satisfação com as instalações dos bancos ( $R^2$  ajustado = 0,037;  $F = 4,410$ ,  $p < 0,05$ ).

Quanto à satisfação com a customização da relação, esta é explicada em 12,9% ( $R^2$ ) pela escolha do banco baseada em factores transaccionais e na responsabilidade social. Considerando o  $R^2$  ajustado, os resultados da regressão

explicam 11,9% da variância da satisfação com a customização da relação ( $R^2$  ajustado = 0,119;  $F = 12,847$ ,  $p < 0,001$ ).

#### 4.1.3 – Modelos da Lealdade

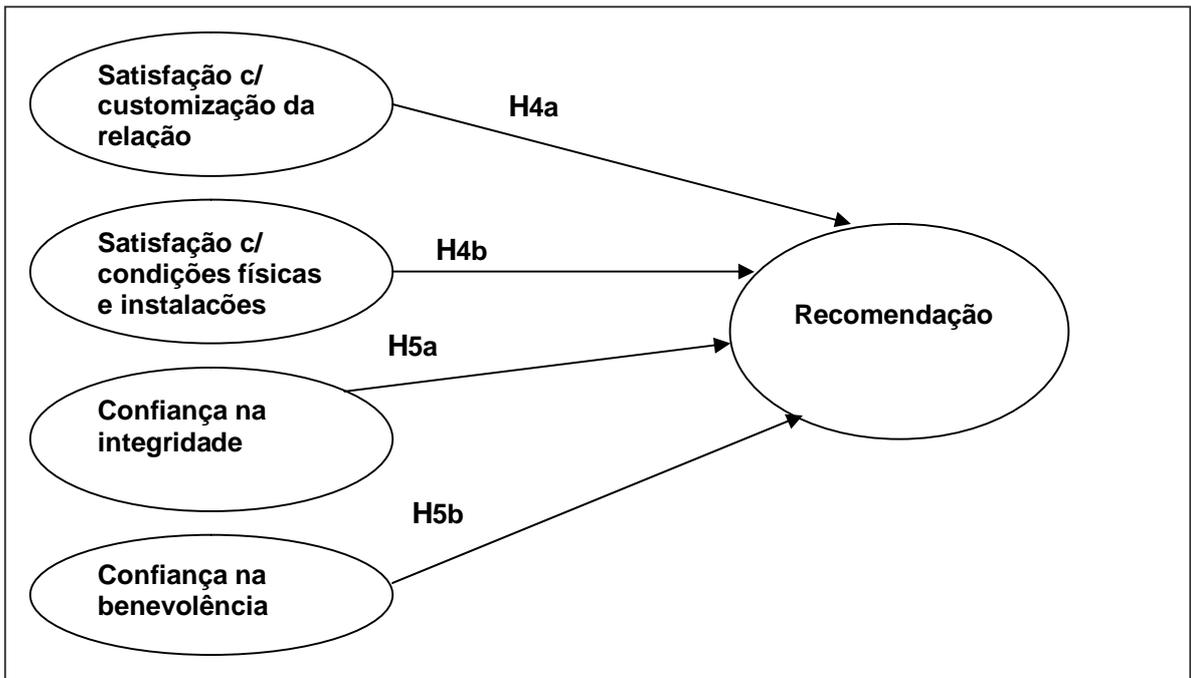


Fig.8

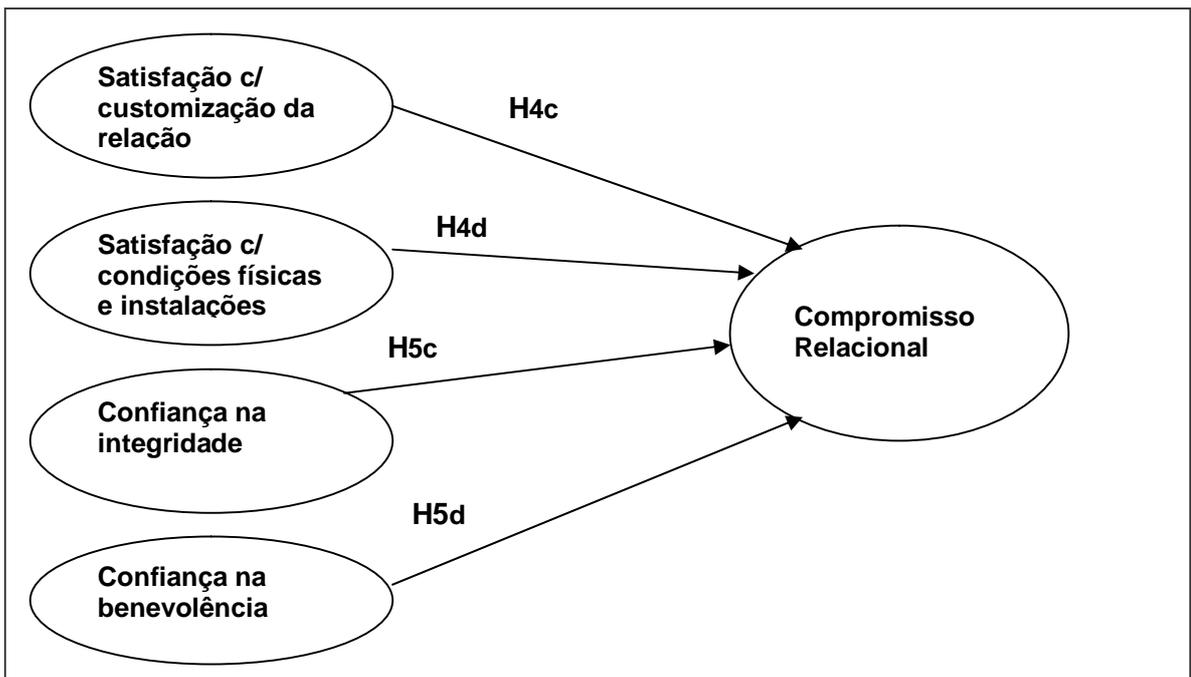


Fig.9

**H4** – Existe uma relação positiva entre a satisfação e a lealdade.

**H4a** – A satisfação com a customização da relação está positivamente associada com a recomendação.

**H4b** – A satisfação com as condições físicas e instalações da Instituição Bancária está positivamente associada com a recomendação.

**H4c** - A satisfação com a customização da relação está positivamente associada com o compromisso relacional.

**H4d** - A satisfação com as condições físicas e instalações da Instituição Bancária está positivamente associada com o compromisso relacional.

**H5** – Existe uma relação positiva entre a confiança e a lealdade.

**H5a** – A confiança na integridade da Instituição Bancária está positivamente associada com a recomendação.

**H5b** – A confiança na benevolência da Instituição Bancária está positivamente associada com a recomendação.

**H5c** - A confiança na integridade da Instituição Bancária está positivamente associada com o compromisso relacional.

**H5d** - A confiança na benevolência da Instituição Bancária está positivamente associada com o compromisso relacional.

**Quadro 22 – Os Coeficientes de Correlação de Pearson - Lealdade**

	C	D	E	F	G	H
	Satisfação com a customização da relação	Satisfação com as condições materiais, equipamentos e instalações	Confiança na integridade do banco	Confiança na benevolência do banco	Recomendação do banco	Lealdade/compromisso relacional ao banco
C	1					
	,89					
D	,000	1				
	1,000	,89				
	,89					
E	,452**	-,133	1			
	,000	,215	,89			
	,89					
F	,044	-,070	,000	1		
	,682	,515	1,000	,89		
	,89					
G	,393**	,008	,426**	-,026	1	
	,000	,941	,000	,811	,89	
	,89	,89	,89	,89		
H	,532**	-,075	,221*	,155	,000	1
	,000	,484	,037	,146	1,000	,89
	,89	,89	,89	,89	,89	

\*\* Correlação significativa ao nível 0,01 (significância bilateral)

\* Correlação significativa ao nível 0,05 (significância bilateral)

Os resultados do quadro 22 evidenciam uma relação estatisticamente significativa entre a recomendação do banco e a satisfação com a customização da relação, ao nível de  $p < 0,01$ . O R de Pearson = 0,393 com sig. = 0,001. Significa que quanto mais o cliente estiver satisfeito com a customização da relação, maior será a tendência para proceder à sua recomendação.

Existe também uma relação estatisticamente significativa entre a lealdade/compromisso relacional e a satisfação com a customização da relação, ao nível de  $p < 0,01$ . O R de Pearson = 0,532 com sig. = 0,001. Significa que quando aumenta a satisfação com a customização da relação, aumenta a lealdade.

Os resultados evidenciam uma relação estatisticamente significativa entre a recomendação do banco e a confiança do cliente na integridade do banco, ao nível de  $p < 0,01$ . O R de Pearson = 0,426 com sig. = 0,001. Significa que quando aumenta confiança na integridade, aumenta a recomendação do banco.

Da mesma forma, os resultados apresentam uma relação estatisticamente significativa entre a lealdade/compromisso relacional e a confiança na integridade ao nível de  $p < 0,05$ . O R de Pearson = 0,221 com sig. = 0,05.

Existe ainda uma relação estatisticamente significativa entre a confiança na integridade e a satisfação com a customização da relação, ao nível de  $p < 0,01$ . O R de Pearson = 0,452 com sig. = 0,001. Significa que quando aumenta a satisfação com a customização da relação, aumenta a confiança na integridade.

**Quadro 23 - Resultados da Regressão Múltipla:  
Factores Explicativos da Lealdade**

	Recomendação			Compromisso Relacional		
	R Square Change	Coefficiente Beta	Estatística t	R Square Change	Coefficiente Beta	Estatística t
Satisfação c/ customização da relação	0,050	0,393	2,377*	0,283	0,532	5,864***
Satisfação c/ condições físicas, instalações		0,051	0,526		-0,075	-0,826
Confiança na integridade	0,182	0,426	4,395***		-0,025	-0,240
Confiança na benevolência		-0,037	-0,388		0,132	1,466
	<b>Modelo total</b> R2 Ajustado = 0,214 df = 86 F = 13,001			<b>Modelo total</b> R2 Ajustado = 0,275 df = 87 F = 34,383		

\*P<0,05

\*\*P<0,01

\*\*\*p< 0,001

Através do quadro 23, verifica-se que a satisfação com a customização da relação explica 5,0% ( $R^2$ ) da variação da recomendação e 28,3% ( $R^2$ ) do compromisso relacional, enquanto que a confiança na integridade é apenas capaz de explicar a recomendação em 18,2% ( $R^2$ ). Globalmente, a recomendação é explicada em 23,2% e, considerando o  $R^2$  ajustado, os resultados da regressão explicam 21,4% da sua variância ( $R^2$  ajustado = 0,214;  $F = 13,001$ ,  $p < 0,001$ ).

Considerando também o  $R^2$  ajustado para o compromisso relacional, os resultados da regressão explicam 27,5% da sua variância ( $R^2$  ajustado = 0,275;  $F = 34,383$ ,  $p < 0,001$ ).

A confiança na benevolência e a satisfação com as condições físicas do banco não têm capacidade para explicar a lealdade ao banco, avaliada em termos de intenção de recomendação e de compromisso relacional, pelo que foram excluídas dos modelos.

## **4.2 - Discussão dos Resultados**

Este ponto tem como objectivo debater os resultados obtidos anteriormente, seguindo-se a sequência lógica usada para testar todas as hipóteses de investigação.

### **4.2.1 - Factores Explicativos da Confiança**

Segundo o modelo testado, apenas a satisfação com a customização da relação tem capacidade para explicar cerca de 20% da variação da confiança na integridade. Este resultado está em consonância com as conclusões de Rexha (1995), segundo as quais, os clientes do segmento de empresas com gestor de cliente atribuído, apresentam maiores índices de satisfação, confiança e de sentimento de compromisso face àqueles que não têm.

Do conhecimento prático que o autor deste estudo tem sobre o sector, é sua percepção que os bancos devem apostar forte na figura do gestor de cliente, pois através desse interlocutor próximo ao cliente, é possível conhecer o seu perfil, diferenciá-lo e interagir, estabelecendo uma relação customizada baseada na confiança e ajustar ao mais ínfimo pormenor a oferta do banco às suas necessidades específicas.

O gestor de cliente será o veículo mais rápido e mais apropriado para customizar a relação e o serviço.

Aliás, um dos factores que mais influencia a satisfação dos clientes com a prestação do serviço bancário é o facto de terem um gestor capaz de materializar e transmitir essa confiança (Gidhagen eThunman, 1998; Lang e Colgate, 2003).

Vários autores, como Keltner (1995), são apologistas de que um gestor de cliente deve ser qualificado e residir na mesma esfera de acção durante vários anos a “alimentar” a relação que se pretende seja duradoura, contribuindo assim para o aumento da satisfação com a prestação do serviço bancário.

Oliver (1997) defende que a satisfação corresponde ao grau em que o consumidor se sente realizado ao julgar quão bem as características de uma oferta proporcionaram prazer pelo seu consumo ou utilização. É precisamente este auge associado ao prazer que induz no cliente um sentimento de confiança nos princípios e valores idóneos do banco.

Os factores de escolha do banco e a satisfação com as condições materiais não têm capacidade para explicar a confiança na integridade, pelo que foram excluídos do modelo. A escolha do banco é efectuada num momento “zero” e a confiança é algo que requer tempo e relações duradouras e estáveis com os mesmos interlocutores.

Os resultados permitiram corroborar a hipótese H3 que antevia uma relação positiva entre a satisfação e a confiança mas não corroboram a hipótese H1 que afirmava existir uma relação positiva entre os factores de escolha da instituição bancária e a confiança.

Pode assim afirmar-se que a satisfação com a customização da relação explica, em parte, a confiança que o cliente empresa deposita no banco, pelo que se recomenda particular atenção ao papel a desempenhar pelo gestor de cliente em cada uma das instituições bancárias e com cada uma das suas empresas carteirizadas.

#### 4.2.2 - Factores Explicativos da Satisfação

A escolha da instituição bancária baseada em factores relacionais e na capacidade do banco impactam positivamente na satisfação com as condições físicas e instalações. É percepção do autor do estudo que esta relação se aplica aos clientes com características mais previdentes, mais conservadoras, menos negociadores das condições de relacionamento e apologistas da discrição e privacidade no tratamento e acompanhamento bancário.

Ao escolherem a instituição bancária baseados em factores relacionais e na capacidade do banco, os clientes empresas como que abdicam do “*shopping around*” por todos os bancos do mercado, pela procura de melhores condições financeiras.

São as características do gestor de cliente e do próprio banco que transmitem capacidade e se tornam argumentos suficientes e capazes de satisfazer os responsáveis das PME's.

Dado que o banco e o gestor de cliente têm o negócio quase como garantido pelas características acima referidas, devem superar as expectativas dos responsáveis das PME's, disponibilizando-lhes um *layout* de agência aprazível, que transmita segurança, privacidade e conforto e que os faça sentir como nas suas próprias casas ou empresas.

Quanto ao facto da escolha da instituição bancária baseada em factores transaccionais e de responsabilidade social impactar negativamente na satisfação com a customização da relação, a justificação aplica-se também pela percepção do autor.

A conveniência da localização, o comodismo do estacionamento ou mesmo a rapidez e simplicidade das operações contribui para que determinados responsáveis de PME's tenham alguma dificuldade em estabelecer vínculos

personais e ponderem até em dispensar o gestor de cliente. Se tudo aquilo que valorizam na escolha da instituição bancária, lhes favorece a gestão operacional dos seus negócios, menor preponderância terá o gestor de cliente, culminando, assim, nalgum desprezo e insatisfação com a relação existente.

Desta forma, pode dar-se por parcialmente corroborada a hipótese H2. De facto, existe uma relação positiva entre os motivos de escolha da instituição bancária e a satisfação dos clientes.

### **4.2.3 - Factores Explicativos da Lealdade**

A satisfação com a prestação de serviços bancários impacta positivamente na lealdade dos clientes (Zineldin, 1996), Bloemer (1998), Armstrong e Seng (2000), Ball (2004), Beerli (2004), Petruzzellis (2004).

Clientes satisfeitos tendem a ser leais (Fornell, 1992).

A satisfação com a customização da relação assume o maior protagonismo no modelo apresentado e testado. É o factor que impacta positivamente em mais variáveis. Para além de impactar na confiança na integridade, contribui positivamente para a lealdade, seja ao nível da recomendação ou do compromisso relacional, em linha com as referências bibliográficas acima referidas.

Outro factor explicativo da lealdade é a confiança. De um modo geral, pode-se basear esta relação nas seguintes referências: Brei e Rossi (2002) "...no contexto de serviços, quanto maior a confiança, maior o valor percebido pelo cliente e, conseqüentemente, maior a lealdade"; Ruyter e Wetzels (1999) "...a confiança conduz a um forte desejo de manter a relação entre as partes".

Esta relação foi parcialmente corroborada visto apenas a confiança na integridade ser capaz de explicar a recomendação. Ou seja, os responsáveis numa empresa

só se sentem confortáveis para recomendar o seu banco a outras, se acreditarem e confiarem que o mesmo trabalha segundo valores e princípios idóneos.

Apresenta-se de seguida um quadro resumo discriminando todas as hipóteses testadas.

**Quadro 24 - Resumo das Hipóteses Testadas**

H	Descrição	Resultado
<b>H1</b>	<b>Existe uma relação positiva entre os factores da escolha da Instituição Bancária e a confiança nela depositada</b>	Não corroborada
H1a	A escolha da Instituição Bancária baseada em factores relacionais está positivamente associada com a confiança na sua integridade	Não corroborada
H1b	A escolha da Instituição Bancária baseada em factores transaccionais está positivamente associada com a confiança na sua integridade	Não corroborada
<b>H3</b>	<b>Existe uma relação positiva entre a satisfação e a confiança do cliente na Instituição Bancária</b>	Parcialmente corroborada
H3a	A satisfação com a customização da relação está positivamente associada com a confiança na integridade da Instituição Bancária	Corroborada
H3b	A satisfação com as condições físicas e instalações está positivamente associada com a confiança na integridade da Instituição Bancária	Não corroborada
<b>H2</b>	<b>Existe uma relação positiva entre os factores da escolha da Instituição Bancária e a satisfação</b>	Parcialmente corroborada
H2a	A escolha da Instituição Bancária baseada em factores relacionais está positivamente associada com a satisfação com a customização da relação	Não corroborada
H2b	A escolha da Instituição Bancária baseada em factores transaccionais está positivamente associada com a satisfação com as suas condições físicas e instalações	Não corroborada
H2c	A escolha da Instituição Bancária baseada em factores relacionais está positivamente associada a satisfação com as suas condições físicas e instalações	Corroborada
H2d	A escolha da Instituição Bancária baseada em factores transaccionais está positivamente associada com a satisfação com customização da relação	Não Corroborada
<b>H4</b>	<b>Existe uma relação positiva entre a satisfação e a lealdade</b>	Parcialmente corroborada
H4a	A satisfação com a customização da relação está positivamente associada com a recomendação	Corroborada
H4b	A satisfação com as condições físicas e instalações da Instituição Bancária está positivamente associada com a recomendação	Não corroborada
H4c	A satisfação com a customização da relação está positivamente associada com o compromisso relacional	Corroborada
H4d	A satisfação com as condições físicas e instalações da Instituição Bancária está positivamente associada com o compromisso relacional	Não corroborada
<b>H5</b>	<b>Existe uma relação positiva entre a confiança e a lealdade</b>	Parcialmente corroborada
H5a	A confiança na integridade da Instituição Bancária está positivamente associada com a recomendação	Corroborada
H5b	A confiança na benevolência da Instituição Bancária está positivamente associada com a recomendação	Não corroborada
H5c	A confiança na integridade da Instituição Bancária está positivamente associada com o compromisso relacional	Não corroborada
H5d	A confiança na benevolência da Instituição Bancária está positivamente associada com o compromisso relacional	Não corroborada

## **5 – CONCLUSÃO**

O principal objectivo de um trabalho de investigação será a comprovação científica de um conjunto de hipóteses sobre determinado tema, no sentido de contribuir para alargar o conhecimento da comunidade científica e empresarial acerca do mesmo.

Assim, neste capítulo, apresentam-se as conclusões relativas ao trabalho de investigação desenvolvido, contribuindo para aprofundar esta matéria e conhecer melhor a relação entre a banca e o segmento das empresas.

### **5.1 - Conclusões**

Perante um mercado bancário competitivo e em que se valoriza cada vez mais as relações de confiança, torna-se fundamental saber quais os factores considerados decisivos pelas empresas para a existência duma banca de relação.

A prática da banca de relação deve ter como principal ingrediente um gestor de cliente íntegro, idóneo, flexível, disponível e que alimente a relação com os responsáveis das PME's. Deve saber moderar a interlocução entre o banco e as empresas, quer seja através do seu administrador ou do seu director financeiro.

A figura do gestor de cliente poderá desempenhar um papel determinante na lealdade dos clientes. Para isso, é importante adaptar-se às diferentes características das empresas e aos variados perfis dos seus interlocutores, com diferentes comportamentos.

O responsável da empresa A pode valorizar um contacto mais formal, pessoal e menos frequente enquanto o responsável da empresa B pode preferir um acompanhamento mais distante e electrónico, sem com isso beliscar a “relação”. Interessa, em ambas as situações, que o gestor de cliente tenha sucesso ao concretizar negócios e que ambos os responsáveis se sintam satisfeitos com a prestação do seu serviço.

É através duma relação duradoura e sustentada ao longo dos anos que o gestor de cliente vai colocando nas empresas os produtos e serviços que mais se adequam às suas características e que conferem maior rendibilidade ao banco. Pretende-se que vá merecendo a confiança dos seus clientes empresas, de modo a que consiga superar factores como um preço mais baixo ou uma localização mais próxima, oferecidos por outro banco concorrente.

Todavia, é difícil estarmos seguros de que com a banca de relação se elimina o risco de abandono dos clientes. Haverá sempre clientes com um perfil mais relacional e outros com um perfil predominantemente transaccional. Importa pois ao banco aumentar o valor relacional.

O valor relacional refere-se à avaliação do cliente quanto aos benefícios auferidos, deduzidos dos custos de manutenção de um relacionamento contínuo com o banco. Quando o cliente extrai benefícios advindos de trocas relacionais com o seu banco superiores aos custos de manutenção do relacionamento, maior será a evidência da sua lealdade.

É impossível garantir que essa relação seja eterna, porém os bancos podem prolongá-la se, continuamente, entregarem valor ao cliente. Esse valor não é entregue apenas através do fornecimento de produtos a preços competitivos, é necessário gerir o relacionamento com os clientes com base nas suas emoções e nos seus sentimentos. Para o efeito, os gestores de cliente com características empáticas poderão desempenhar um papel fundamental na satisfação e lealdade dos clientes, contribuindo para a redução dos custos com a rotação e gestão da carteira de clientes do banco.

O estudo dos factores que determinam a escolha e a lealdade à banca comercial por parte dos clientes empresas tem interesse não apenas para as instituições bancárias, mas também para o sector empresarial, no sentido de o alertar para uma mudança de paradigma: *“quem mais barato fizer mais meu amigo é”*, desmoronou-se. Trabalhar com uma instituição bancária numa perspectiva estratégica e geradora de vantagens competitivas sustentáveis é uma forma de

combater a vulnerabilidade dum estratégia de curto prazo, quer no acesso limitado ao crédito, quer na negociação dos preços.

Neste estudo, os factores de escolha do banco estão, ainda que de forma ligeira, associados ao grau de satisfação do cliente para com o banco. Observou-se que quando o cliente escolhe o banco baseado em factores relacionais e na capacidade, o seu grau de satisfação em relação às condições físicas (equipamentos e instalações) aumenta.

Este resultado pode explicar-se pela necessidade que os clientes com perfil mais relacional têm de procurar no seu banco parceiro de negócios, um local onde se sintam “em casa”, ou seja, onde para além do conforto e segurança, o cliente sinta privacidade e que é alvo de um relacionamento especial, personalizado e distinto. Recomenda-se, por isso, especial atenção ao *layout* das agências dos bancos, devendo as mesmas ter espaços reservados ao atendimento personalizado.

Paralelamente, observou-se que quando o cliente escolhe o banco baseado em factores transaccionais e na responsabilidade social, o seu grau de satisfação com a customização da relação diminui. Significa que os clientes com perfil mais transaccional, não valorizam e até dispensam um relacionamento personalizado.

A satisfação do cliente com a customização da relação, por um lado, influencia a confiança que o cliente deposita no banco, em particular a confiança na integridade do banco. Por outro lado, a satisfação com a customização da relação tem ainda capacidade para explicar as variações no comportamento da lealdade, avaliada através de duas dimensões: recomendação e compromisso relacional. Influencia o compromisso dos clientes em manter a relação com o banco e influencia a intenção dos clientes recomendarem o banco parceiro de negócios a outras empresas.

Esta conclusão deve resultar em sugestão aos banqueiros de que o gestor de cliente é peça fundamental na gestão bancária.

Observou-se que a confiança na integridade tem capacidade para explicar parcialmente a lealdade, nomeadamente a dimensão recomendação. Os responsáveis das PME's recomendam a sua principal instituição bancária a outras empresas, desde que esta evidencie princípios de idoneidade e integridade.

## **5.2 - Principais Contributos**

A presente dissertação contribui para aprofundar o conhecimento sobre a relação existente entre os bancos e os seus clientes pertencentes ao segmento das empresas.

Permite aos bancos reforçarem ou redireccionarem os seus esforços para aqueles que são os factores considerados como mais decisivos para que as empresas os escolham como parceiros de relacionamento. A partir daí, e mediante o grau de satisfação e de confiança que as empresas demonstram, aferir se tal é motivo para obter das mesmas a lealdade.

## **5.3 - Limitações do Estudo**

As limitações abaixo enunciadas condicionaram, de algum modo, os resultados obtidos, pelo que as conclusões obtidas devem ser aceites com as devidas precauções.

A imediata limitação deste estudo está patente na dimensão e representatividade da amostra. 89 Empresas com volume de negócios anual superior a 2.000.000€, do distrito de Santarém.

A dimensão das empresas poderá ter influência nas orientações de resposta das empresas no que se refere aos factores determinantes de escolha.

A própria concentração numa área geográfica específica pode enviesar os resultados do estudo. Localidades com características próprias, quer de recursos

naturais, quer culturais, poderão originar tendências diferentes de outras zonas do país como Lisboa, Algarve ou Leiria.

O parâmetro “facturação igual ou superior a 2.000.000€ (dois milhões de euros)” restringe também o leque da amostra, uma vez que o tecido empresarial é, na sua esmagadora maioria, quase 97%, constituído por empresas que facturam abaixo de 2.000.000€.

Importa ainda referir o carácter estático deste estudo, uma vez que a análise empírica tem características transversais, concentrando-se a atenção num determinado momento de tempo.

#### **5.4 - Sugestões para Investigação Futura**

Consequência das limitações expostas no ponto anterior, apresentam-se sugestões para eventuais trabalhos futuros.

Conseguir trabalhar com uma amostra mais representativa do tecido empresarial, de forma a retratar mais fielmente aquilo que são os factores determinantes de escolha e de lealdade à principal instituição bancária.

Verificar se há diferenças nesses factores e na lealdade entre empresas de dimensões diferentes e com localizações distintas.

Testar o modelo conceptual recorrendo para o efeito à modelagem de equações estruturais.

#### **5.5 - Considerações Finais**

As relações entre os bancos e as empresas apresentam características muito díspares, ao nível da sua origem e dos resultados. No entanto, das hipóteses testadas, conclui-se que o factor “satisfação com a customização da relação” é o

que gera mais consequências positivas, nomeadamente ao nível da confiança na integridade e na lealdade.

De um modo geral, os resultados obtidos estão em consonância com a literatura e corroboram, ainda que parcialmente, a maioria das hipóteses testadas, sendo de destacar o protagonismo evidenciado pela variável “satisfação com a customização da relação” na explicação da confiança e na explicação da lealdade, bem como a importância da variável “confiança na integridade” na explicação da recomendação.

Em suma, embora a escolha da instituição bancária se possa basear em factores relacionais ou transaccionais, é através da customização da relação que se explica a confiança e a lealdade. O gestor de cliente, sem dúvida, desempenha um papel fundamental na customização da relação com os clientes e consequentemente na implementação da banca de relação.

## APÊNDICE – QUESTIONÁRIO



Este questionário faz parte de um estudo empírico para tese de mestrado, e visa identificar os determinantes da escolha da instituição bancária e estudar a sua relação com a confiança, a satisfação e a 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 sócios gerentes / Administradores ou pelos Directores Financeiros
- 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.

**Grupo 1****A) FACTORES DE ESCOLHA DA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA**

INDIQUE A RELEVÂNCIA DOS SEGUINTE FACTORES NA ESCOLHA DA PRINCIPAL INSTITUIÇÃO BANCÁRIA COM QUEM TRABALHA HABITUALMENTE. EM CADA ALÍNEA ASSINALE COM X, O Nº DA ESCALA QUE CONSIDERAR ADEQUADO, UTILIZANDO UMA ESCALA DE 1 (SEM IMPORTÂNCIA) A 5 (MUITO IMPORTANTE).

Legenda: 1 Nada Importante; 2 Pouco Importante; 3 Mais ou menos Importante; 4 Importante e 5 Muito Importante

	FACTORES DE ESCOLHA	NADA IMPORTANTE			MUITO IMPORTANTE	
A1	Desenvolvimento de novos produtos	1○	2○	3○	4○	5○
A2	Serviço pós-venda	1○	2○	3○	4○	5○
A3	Rapidez nas decisões	1○	2○	3○	4○	5○
A4	Cortesia/simpatia dos funcionários	1○	2○	3○	4○	5○
A5	Experiência dos trabalhadores	1○	2○	3○	4○	5○
A6	Conhecimento técnico especializado dos trabalhadores (consultoria)	1○	2○	3○	4○	5○
A7	Preços competitivos	1○	2○	3○	4○	5○
A8	Variedade de produtos e serviços oferecidos	1○	2○	3○	4○	5○
A9	Melhoramento dos produtos existentes	1○	2○	3○	4○	5○
A10	Notoriedade da marca	1○	2○	3○	4○	5○
A11	Acessibilidade: rede de agências, centros de empresas, <i>netbanking</i>	1○	2○	3○	4○	5○
A12	Acesso ao crédito	1○	2○	3○	4○	5○
A13	Inovação em técnicas e métodos de marketing	1○	2○	3○	4○	5○
A14	Capacidade para inovar e apresentar soluções especiais	1○	2○	3○	4○	5○
A15	Disponibilidade para assumir risco	1○	2○	3○	4○	5○
A16	Comunicação, (Publicidade, Relações Públicas e Promoção de Vendas)	1○	2○	3○	4○	5○
A17	Reputação no sector onde está inserido	1○	2○	3○	4○	5○
A18	Capacidade para responder as solicitações dos clientes	1○	2○	3○	4○	5○
A19	Desenvolvimento e manutenção de relações duráveis com clientes	1○	2○	3○	4○	5○
A20	Serviço de gestão de reclamações	1○	2○	3○	4○	5○
A21	Ética e transparência na forma de actuar	1○	2○	3○	4○	5○
A22	Identificação e individualização dos clientes	1○	2○	3○	4○	5○
A23	Operacionalidade do serviço <i>netbanking</i>	1○	2○	3○	4○	5○
A24	Ter Gestor de Cliente/ interlocutor directo e privilegiado	1○	2○	3○	4○	5○
A25	Localização, proximidade	1○	2○	3○	4○	5○
A26	Privacidade e conforto da agência/centro de empresas	1○	2○	3○	4○	5○
A27	Desenvolvimento de negociações online	1○	2○	3○	4○	5○
A28	Transmite segurança e credibilidade	1○	2○	3○	4○	5○
A29	Ter parque de estacionamento	1○	2○	3○	4○	5○
A30	Dimensão/solidez	1○	2○	3○	4○	5○
A31	Conhecimento pessoal/amizade com alguém do gabinete de empresas ou do banco	1○	2○	3○	4○	5○
A32	Rapidez na operacionalidade da gestão diária (transferências, pagamentos, etc.)	1○	2○	3○	4○	5○
A33	Rapidez na contratação das operações de crédito	1○	2○	3○	4○	5○
A34	Frequência de reuniões/visitas do Gestor de Cliente à empresa	1○	2○	3○	4○	5○
A35	As políticas de Responsabilidade Social do banco	1○	2○	3○	4○	5○
A36	Ser um banco nacional	1○	2○	3○	4○	5○
A37	Ser um banco estrangeiro	1○	2○	3○	4○	5○
A38	Tradição familiar	1○	2○	3○	4○	5○
A39	É a Instituição com quem os sócios/administradores trabalham a nível particular	1○	2○	3○	4○	5○
A40	Outros: _____ _____	1○	2○	3○	4○	5○
		1○	2○	3○	4○	5○

**B) CONFIANÇA NA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA**

A SEGUIR SERÃO LISTADOS DIVERSOS ASPECTOS QUE REFLECTEM OU NÃO A SUA OPINIÃO SOBRE O SEU BANCO MAIS REPRESENTATIVO. 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	
B1	O nosso banco tem sido franco nos negócios que faz connosco	1○	2○	3○	4○	5○
B2	Quando o nosso banco assume um compromisso sabemos que cumpre *	1○	2○	3○	4○	5○
B3	O nosso banco conhece bem a nossa actividade empresarial	1○	2○	3○	4○	5○
B4	O nosso banco compreende a nossa posição	1○	2○	3○	4○	5○
B5	O nosso banco fez sacrifícios por nós no passado	1○	2○	3○	4○	5○
B6	O nosso banco preocupa-se com o nosso bem-estar	1○	2○	3○	4○	5○
B7	Em tempos de crise, o nosso banco não nos abandona	1○	2○	3○	4○	5○
B8	Nós sentimos que o nosso banco tem estado do nosso lado	1○	2○	3○	4○	5○
B9	O nosso banco está disponível para negociar connosco	1○	2○	3○	4○	5○
B10	O nosso banco responde às nossas solicitações	1○	2○	3○	4○	5○
B11	A nossa relação com o banco é de cooperação	1○	2○	3○	4○	5○
B12	Sentimos verdadeiro prazer em trabalhar com o nosso banco	1○	2○	3○	4○	5○
B13	O nosso banco age honestamente	1○	2○	3○	4○	5○
B14	O nosso banco tem um forte sentido de justiça	1○	2○	3○	4○	5○
B15	O nosso banco partilha informação	1○	2○	3○	4○	5○
B16	O nosso banco tem interesse em ajudar *	1○	2○	3○	4○	5○
B17	Os comportamentos do nosso banco têm sido consistentes	1○	2○	3○	4○	5○
B18	Apreciamos os valores e ideais do nosso banco	1○	2○	3○	4○	5○
B19	O nosso banco guia-se por princípios idóneos	1○	2○	3○	4○	5○
B20	Estamos muito confiantes nas capacidades do nosso banco	1○	2○	3○	4○	5○
B21	As capacidades do banco são uma mais-valia para a empresa	1○	2○	3○	4○	5○
B22	O nosso banco está de boa vontade *	1○	2○	3○	4○	5○
B23	Há uma grande empatia entre os interlocutores do banco e da nossa empresa	1○	2○	3○	4○	5○

**C) SATISFAÇÃO DA EMPRESA EM RELAÇÃO AO BANCO COM QUEM MAIS TRABALHA**

**UTILIZANDO UMA ESCALA DE 5 PONTOS, INDIQUE O NÍVEL DE SATISFAÇÃO DA EMPRESA EM RELAÇÃO AOS ASPECTOS SEGUINTE:**

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

	SATISFAÇÃO DA EMPRESA EM RELAÇÃO AO BANCO, QUANTO . . .	TOTALMENTE INSATISFEITO			Totalmente SATISFEITO	
C1	...à rapidez/agilidade no atendimento de solicitações *	1○	2○	3○	4○	5○
C2	...à rapidez no atendimento de reclamações	1○	2○	3○	4○	5○
C3	...à flexibilidade de resposta às solicitações	1○	2○	3○	4○	5○
C4	...à capacidade dos funcionários para entender as necessidades da empresa *	1○	2○	3○	4○	5○
C5	...à cortesia/simpatia dos trabalhadores para com empresa *	1○	2○	3○	4○	5○
C6	...à especialização/profissionalismo dos trabalhadores do banco	1○	2○	3○	4○	5○
C7	...ao nível da experiência e formação dos trabalhadores do banco*	1○	2○	3○	4○	5○
C8	...à relação com os trabalhadores mais antigos do banco	1○	2○	3○	4○	5○
C9	...à relação com os trabalhadores mais recentes do banco	1○	2○	3○	4○	5○
C10	...à localização do banco	1○	2○	3○	4○	5○
C11	...ao relacionamento que mantém com o banco	1○	2○	3○	4○	5○
C12	...ao preço dos produtos e serviços	1○	2○	3○	4○	5○
C13	...à rede de balcões	1○	2○	3○	4○	5○
C14	...à gama de produtos do banco	1○	2○	3○	4○	5○
C15	...à qualidade dos produtos e serviços em geral	1○	2○	3○	4○	5○
C16	...à comunicação (publicidade e promoção de vendas)	1○	2○	3○	4○	5○
C17	...à notoriedade da marca	1○	2○	3○	4○	5○
C18	...à troca/partilha de informação *	1○	2○	3○	4○	5○
C19	...aos serviços antes da venda	1○	2○	3○	4○	5○
C20	...aos serviços pós venda	1○	2○	3○	4○	5○
C21	...aos serviços de reclamação	1○	2○	3○	4○	5○
C22	...à segurança do serviço NET	1○	2○	3○	4○	5○
C23	... à disponibilidade para tirar dúvidas *	1○	2○	3○	4○	5○
C24	...aos horários*	1○	2○	3○	4○	5○
C25	... ao mobiliário e decoração *	1○	2○	3○	4○	5○
C26	... aos equipamentos *	1○	2○	3○	4○	5○
C27	... à qualidade das instalações *	1○	2○	3○	4○	5○
C28	... à aparência dos funcionários *	1○	2○	3○	4○	5○
C29	... às formas de acesso ao gestor de conta e/ou banco *	1○	2○	3○	4○	5○
C30	...à capacidade para individualizar/personalizar a relação*	1○	2○	3○	4○	5○
C31	...à capacidade para individualizar/personalizar o serviço*	1○	2○	3○	4○	5○

\*SERVQUAL

**D) COMPROMISSO RELACIONAL: INTENÇÕES DE CONTINUIDADE**

**GOSTARIA 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	
D1	Qual a probabilidade de permanecer com o seu principal banco no próximo ano?	1○	2○	3○	4○	5○
D2	Qual a probabilidade de aceitar pagar mais caro pelos produtos/serviços fornecidos?	1○	2○	3○	4○	5○
D3	Qual a probabilidade de defender o seu banco quando alguém o critica?	1○	2○	3○	4○	5○
D4	Qual a probabilidade de aumentar nº de produtos/serviços comprados ao banco no longo prazo?	1○	2○	3○	4○	5○
D5	Qual a probabilidade de aumentar a frequência/ do movimento bancário?	1○	2○	3○	4○	5○
D6	Qual a probabilidade de reclamar quando o banco comete erros que lhe causam problemas?	1○	2○	3○	4○	5○
D7	Qual a probabilidade de permanecer com o banco quando comete erros que lhe causam problemas?	1○	2○	3○	4○	5○
D8	Qual a probabilidade de recomendar o seu banco a outrem?	1○	2○	3○	4○	5○
D9	Qual a probabilidade de elogiar o seu banco a alguém seu conhecido?	1○	2○	3○	4○	5○
D10	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○
D11	Qual a probabilidade de aumentar a regularidade do movimento bancário?	1○	2○	3○	4○	5○

**Grupo 2**  
**OUTRAS INFORMAÇÕES**

**GOSTARIAMOS QUE O(A) SR. (A) RESPONDESSE ÀS QUESTÕES SEGUINTE SOBRE AS CARACTERÍSTICAS GERAIS DA EMPRESA.**

1. Actividade principal:

- Comércio       Indústria       Serviços       Construção Civil       Agricultura      Outras

2. Ano de criação da empresa: \_\_\_\_\_

3. Número de trabalhadores em Dezembro de 2009:

- Menos de 10       Entre 10 e 50       Entre 51 e 100       Mais de 100

4. Volume de negócios 2009:

- Menos de 2.000.000€     Entre 2.000.000 e 5.000.000€     Entre 5.000.001€ e 10.000.000€     mais de 10.000.001€

5. Qual a antiguidade do relacionamento com a principal Instituição Bancária?

- Menos de 1 ano     Entre 1 e 3 anos       Entre 4 e 5 anos    ... Entre 6 e 10 anos       Mais de 10 anos

6. Há quanto tempo tem Gestor de Cliente? \_\_\_\_\_ anos

7. Nesse período teve (assinale com x a sua resposta):

- Sempre o mesmo gestor de cliente    .... Entre 1 a 3 gestores de cliente    .... Mais de 3 gestores de cliente

**SOBRE O ENTREVISTADO:**

Função que ocupa na empresa: \_\_\_\_\_

Antiguidade na empresa: \_\_\_\_\_ (anos)

Idade: \_\_\_\_ anos

Sexo:     Masculino       Feminino

Formação base:     Superior       Média/Técnica       Autodidacta

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

Se pretender dar alguma sugestão ou fazer algum comentário, agradeço que o faça nas linhas seguintes.

---

---

---

---

---

---

Devolver este inquérito para:

Bruno Miguel Silva Valada  
Murteira, 34  
2305-428 Madalena - Tomar

PS: Para devolver o questionário utilize o envelope RSF.

Para qualquer contacto usar o seguinte endereço:

[bvalada@sapo.pt](mailto:bvalada@sapo.pt)

## BIBLIOGRAFIA

**ABRATT, R. e RUSSELL, J.** (1999), "Relationship marketing in private banking in South Africa", *International Journal of Bank Marketing*, v.17, n.1, p.5-19.

**ADAMSON, I; CHAN, K. M. e HANDFORD, D.** (2003), "Relationship marketing: customer commitment and trust as a strategy for the smaller Hong Kong corporate banking sector", *International Journal of Bank Marketing*, 21/6/7, p.347-358.

**ANDERSON, E.; FORNELL, C. e LEHMANN, D.** (1994), "Customer Satisfaction, Market Share and Profitability: Findings from Sweden", *Journal of Marketing*, v.58, July, p.53-66.

**ARMSTRONG, R. W. e SENG, T. B.** (2000), "Corporate-customer satisfaction in the banking industry of Singapore", *International Journal of Bank Marketing*, v.18, n.3, p.97-111.

**BALL, D.; COELHO, P. S. e MACHÁS, A.** (2004), "The role of communication and trust in explaining customer loyalty: an extension to the ECSI model", *European Journal of Marketing*, v.38, n.9/10, p.1272-1293.

**BEERLI, A. ; MARTÍN, J. D. e QUINTANA, A.,** (2004), "A model of customer loyalty in the retail banking marketing", *European Journal of Marketing*, v.38, n.1/2, p.253-275.

**BERRY, L.** (1995), "Relationship Marketing of Services – Growing Interest, Emerging Perspectives", *Journal of the Academy of Marketing Science*, V.23, n.4, p.236-245.

**BITNER, M.** (1995), "Building service relationships: it's all about promises", *Journal of the Academy of Marketing Science*, V.23, n.4, p.246-251.

**BLOEMER, J.; RUYTER, K. e PEETERS, P.** (1998), "Investigating drivers of bank loyalty: the complex relationship between image, service quality and satisfaction", *International Journal of Bank Marketing*, v. 16, n. 7, p. 276-286.

**BOGMAN, I. M.** (2000), "Marketing de Relacionamento – Estratégias de fidelização e suas implicações financeiras", São Paulo, Nobel.

**BREI, V. e ROSSI, C.** (2002), "Confiança, valor percebido e lealdade em trocas relacionais de serviços: um estudo com usuários da *internet banking* no Brasil", Actas das XXVI ENAPAD, Setembro, Salvador da Baía.

**BUTTLE, F.** (1996), "Unserviceable concepts in service marketing", *The Quarterly Review of Marketing*, v. 11, n. 3, p. 8-14.

- CARRASCO**, E.V.M. (1989), “Resistência, Elasticidade e Distribuição de Tensão nas vigas retas de madeira laminada colada (MLC)”, *Tese de Doutorado*, Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.
- CARSON**, D.; **GILMORE**, A. e **WALSH**, S., “Balancing transaction and relationship marketing in retail banking”, *Journal of Marketing Management*, 2004, 20, p.431-455.
- COELHO**, A e **ALMEIDA**, F. (2000), “Rumo a um marketing contratual”, Actas das XXIV ENANPAD, Setembro, Brasil.
- COLGATE**, M. e **ALEXANDER**, N. (1998), “Banks, retailers and their customers: a relationship marketing perspective”, *International Journal of Bank Marketing*, v.16, n.4, p. 144-153.
- COLGATE**, M. R. e **DANAHER**, P. J. (2000), “Implementing a customer relationship strategy: the asymmetric impact of poor versus excellent execution”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, v.28, n.3, p.375-387.
- COLGATE**, M. e **LANG**, B. (2003) “Positive and negative consequences of a relationship manager strategy: New Zealand banks and their small business customers”, *Journal of Business Research*, v.58, p.1-10.
- COLGATE**, M. e **STEWART**, K., “The challenge of relationships in services: a New Zealand study”, *International Journal of Service Industry Management*, v.9, n.5, p.454, 1998.
- CROSBY**, L. A.; **EVANS**, K. R. e **COWLES**, D. (1990), “Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective”, *Journal of Marketing*, v.54, July, p.68-81.
- DUPONT**, R (1998), “Relationship Marketing: A strategy for consumer-owned utilities in a restructured industry”, *Management Quarterly*, Vol.38, p.11-16.
- FORNELL**, C. A. (1992), “National customer satisfaction barometer: the Swedish experience”, *Journal of Marketing*, v.56, January, p.6-21.
- GIDHAGEN**, M. e **THUNMAN**, C. G., (1998), “Improving banking relationships with small companies”, *Journal of Professional Services Marketing*, v.18, n.1, p.65-75.
- GILL**, A. S.; **FLASCHNER**, A. B. e **SHACHAR**, M. (2006), “Factors that affect the trust of business clients in their banks”, *Journal of Bank Marketing*, v.24, n.6, p.384-405.
- GODIN**, S. (1999), “Permission Marketing: Turning strangers into friends, and friends into customers”, New York: Simon & Schuster.
- GRONROOS**, C. (1990), “Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behaviour interface”, *Journal of Business Research*, 20(1), 3-11.

**GRONROOS, C.** (1990), *Service Management and marketing: Managing the moments of Truth in Service Competition*, Lexington, MA: Lexington Books.

**GRONROOS, C.** (1988), "New competition in the service economy: The five rules of service", *International Journal of Operations & Production Management*, 8 (3), 9-19.

**GUARITA, C. E. I.** (2005), "Percepções de qualidade, sacrifício e valor: uma investigação em serviços bancários". Tese de Doutorado, Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas de São Paulo.

**HAIR, J.; ANDERSON, R.; TATHAM, R. e BLACK, W.** (1998), "Multivariate Data Analysis", 5th ed., *Englewood Cliffs*, New Jersey, Prentice Hall.

**HILL, M. e HILL, A.** (2000), *Investigação por Questionário*, Lisboa, Edições Sílabo.

**HOLMLUND, M. e KOCK, S.** (1996), "Relationship marketing: the importance of customer-perceived service quality in retail banking", *The Service Industries Journal*, v.16, n.3, July, p.287-304.

**JONES, T. O. e SASSER W.** (1995), "Why satisfied customers defect", *Harvard Business Review*, v.73, n.6, p.88-99.

**KAISER, H. F. e RICE, J.** (1974), "Little jiffy Mark IV", *Educational and Psychological Measurement*, v.34, p.111-117.

**KELTNER, B.** (1995), "Relationship banking and competitive advantage: evidence from the U.S. and Germany", *California Management Review*, v.37, n.4, p.45-72.

**KOTLER, P.** (1994), "Marketing management: analysis, planning, implementation & control", 8<sup>th</sup> ed., *Englewood cliffs*, New Jersey, Prentice Hall.

**LANG, B. e COLGATE, M.** (2003), "Relationship quality, on-line banking and the information technology gap", *International Journal of Bank Marketing*, v.21, n.1, p.29-37.

**LAS CASAS, A. L.** (1997), "Qualidade total em serviços", 2<sup>a</sup> Ed., atlas, São Paulo.

**MALHOTRA, N. K.** (1996), "Marketing Research: Na applied Orientation", New Jersey, Prentice Hall.

**MANRAI, L. e MANRAI, A.** (2007), "A field study of customers switching behavior for bank services", *Journal of Retailing and Commerce Services*, v.14, n.3, p.285-315.

- MARTINS, E. F.** (2006), "Marketing Relacional na Banca – A fidelização e a venda cruzada", *Vida Económica*.
- MAYER, R. e DAVIS, J.** (1999), "The effect of the performance Appraisal System on Trust in Management: A Field Quasi-Experiment", *Journal of Applied Psychology*, v.84, p.123-136.
- MEIDAN, A.; LEWIS, B. e MOUTINHO, L.** (1997), "Financial Services Marketing – A Reader", London, Dryden Press.
- MIKE, H.**, (1998), "Loyalty's Limits", *Marketing*, January 29, p.16-17.
- MOORMAN, C.; ZALTMAN, G. e DESHPANDÉ, R.** (1992), "Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations", *Journal of Marketing Research*, v. XXIX, August, p.314-328.
- MUCKENBERGER, E.** (2001), "O papel da satisfação, confiança e comprometimento na formação de intenções futuras de compra entre clientes com níveis de experiências diferenciados", *Anais do XXV ENANPAD*, Campinas, São Paulo, 2001.
- OLIVER, R.** (1997), "Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer", New York: Irwin/McgrawHill.
- PARDAL, L. e CORREIA, E.** (1995), *Métodos e Técnicas de Investigação Social*. Porto, Areal Editores.
- PEPPERS, D e ROGERS, M.** (1993), "The one to one future: Building relationships one customer at a time", New York: Currency/Doubleday
- PEPPERS, D. e ROGERS, M.** (1995), "Do you want to keep your customers forever?", *Harvard Business Review*, March-April, p.103-114.
- PERRIEN, J.; FILIATRAULT, P. e RICARD, L.** (1993), "The implementation of relationship marketing in commercial banking", *Industrial Marketing Management*, 22 (2), p.141-148.
- PESTANA, M. H. e GAGEIRO, J. N.** (2003), "Análise de dados para ciências sociais – A complementaridade do SPSS", 3ªed, Lisboa, Edições Sílabo.
- PETRUZZELLIS, L.; ROMANAZZI, S. e GURRIERI, A. R.** (2008), "Loyalty and customer satisfaction in retail banking: the role of social network", *Proceedings of 7th International Congress Marketing Trends*, Paris-Venice Marketing, Venice.
- PRITCHARDS, M.; HAVITZ, M. e HOWARD, D.** (1999), "Analysing the commitment-loyalty link in service contexts", *Journal of Academy of Marketing Science*, v.27, n.3, p.333-348.

- REICHHELD**, F. F. (1993), "Loyalty - based management", *Harvard Business Review*, n.71, p.64-73.
- REICHHELD**, F. F. (1994), "Loyalty and the renaissance of marketing", *Marketing Management*, v.2, n.4, p.10-17.
- REICHHELD**, F. F. e **SASSER**, W. (1990), "Zero defections: quality comes to services", *Harvard Business Review*, v. 69, Sep-Oct, p.45-51.
- REICHHELD**, F. F. e **SCHEFTER**, P. (2000), "E-loyalty: your secret weapon on the Web", *Harvard Business Review*, v. 78, n. 4, p.105-113.
- REXHA**, N. (1995), "The impact of the bank's key contact person on the strength of the relationship between banks and business clients", Disponível em: <<http://www.impgroup.org/uploads/papers/4236.pdf>>.
- ROBERTS**, J. (2000), "Developing new rules for new markets", *Journal of the Academy of Marketing Science*, v.28, n.1, p.31-44.
- ROSENBERG**, L. J. e **CZEPIEL**, J. (1984), "A marketing approach for customer retention", *Journal of Consumer Marketing*, v.1, Spring, 45-51.
- RUSBULT**, C. (1983), "A longitudinal test of the investment model: the development (and deterioration) of satisfaction and commitment in heterosexual involvements", *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, July, p.101-117.
- RUYTER**, K. e **WETZELS**, M. (1999), "Commitment in auditor – client relationships: antecedents and consequences", *Accounting, Organizations and Society*, n.24, p.57-75.
- SCHURR**, P. e **OZANNE**, J. (1985), "Influences on exchange processes: buyers, preconceptions of a sellers trustworthiness and bargaining toughness", *Journal of Consumer Research*, v.11, March, p.939-953.
- SEYBOLD**, P.; **MARSHAK**, J. e **LEWIS**, J.(2001) "The customer revolution", March.
- SHETH**, J. N. (1996), "Relationship marketing: paradigm shift or shaft?", Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Marketing Science, Miami, FL.
- SLATER**, S. e **NARVER**, J. (2000), "Intelligence generation and superior customer value", *Journal of the Academy of Marketing Science*, v.28, n.1, 120-127.
- SLONGO**, L. A. e **MUSSNICH**, R. (2005), "Serviços ao cliente e marketing de relacionamento no sector hoteleiro de Porto Alegre", *Revista de Administração Contemporânea*, v. 9, n.1, p. 149-170.

- STREHLAU, S.; OLLIVER, B. e VIRGENS, A.** (2009), "Avaliação da percepção dos consumidores em relação à marca das instituições bancárias", *Organizações em Contexto*, ano 5, n.9, Janeiro - Junho.
- TSOUKATOS, E. e MASTROJIANNI, E.** (2010), "Key determinants of service quality in retail banking", *Euromed Journal of Business* v.5, n.1, p. 85-100.
- TURNBULL, P.W. e GIBBS, M.** (1987), "Marketing bank services to corporate customers: the importance of relationships", *International Journal of Bank Marketing*, v. 4 n.1, pp.19-34.
- TYLER, K. e STANLEY, E.** (2007), "The role of trust in financial services business relationships", *Journal of Services Marketing*, v.21, n.5, p.334-344.
- VIEIRA, A.** (1999), "Marketing Relacional: A importância das relações na gestão de clientes PME", *Tese de Mestrado*, Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- VIEIRA, A. L.** (2000) "A fidelização de clientes na banca através do marketing relacional: o caso das PME portuguesas", *Revista Portuguesa de Marketing*, ano 5, n.10, p.89-112.
- VINCENT, L.** (2000), "Well, i hope you´re satisfied", *Bank Marketing*, January, p.18-24.
- ZACHARIAS, M. L. B.; FIGUEIREDO, K. F. e ALMEIDA, V. M. C.** (2008), "Determinantes da satisfação dos clientes com serviços bancários", v.7, n.2.
- ZEITHAML, V. A.** (1988), "Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence", *Journal of Marketing*, v.52, July, p. 2-22.
- ZINELDIN, M.** (1995) "Bank-company interactions and relationships: some empirical evidence". *International Journal of Bank Marketing*, v.13, n.2, p.30-40.
- ZINELDIN, M.** (1996) "Bank-corporate client partnership relationship: benefits and life cycle". *International Journal of Bank Marketing*, v.14, n.3, p.14-25.