

**CARLA FILIPA RAMOS DUARTE**

**SATISFAÇÃO E LEALDADE EM FUNÇÃO DO PERFIL  
DE CLIENTE BANCÁRIO (SEGMENTO EMPRESA) NA  
REGIÃO DO ALGARVE**



**UNIVERSIDADE DO ALGARVE**

**FACULDADE DE ECONOMIA**

2019

**CARLA FILIPA RAMOS DUARTE**

**SATISFAÇÃO E LEALDADE EM FUNÇÃO DO PERFIL  
DE CLIENTE BANCÁRIO (SEGMENTO EMPRESA) NA  
REGIÃO DO ALGARVE**

**Mestrado em Gestão Empresarial**

**Trabalho realizado sob orientação de:**

Professora Doutora Eugénia Maria Dores Maia Ferreira

Mestre Juan Pablo Rodrigues Correia



**UNIVERSIDADE DO ALGARVE**

**FACULDADE DE ECONOMIA**

2019

# **SATISFAÇÃO E LEALDADE EM FUNÇÃO DO PERFIL DE CLIENTE BANCÁRIO (SEGMENTO EMPRESA) NA REGIÃO DO ALGARVE**

## **Declaração de autoria de trabalho**

**Declaro ser o(a) autor(a) deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.**

**Carla Filipa Ramos Duarte**

.....

**(assinatura)**

## **Direitos de cópia ou Copyright**

**© Copyright: Carla Filipa Ramos Duarte**

**A Universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.**

## DEDICATÓRIA

Ao meu avô Bôto (*in memoriam*)

*“Não há segredos para o sucesso.  
Ele é o resultado da preparação, trabalho árduo, aprender com os erros.”*

General Colin Powel

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar a minha gratidão por todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a execução deste trabalho e que permitiram que o mesmo se tornasse uma realidade.

Começo por agradecer à professora Doutora Eugénia Ferreira pela orientação, recetividade e conhecimentos transmitidos, que tornaram possível a realização deste trabalho.

Expresso o meu profundo agradecimento ao professor Mestre Juan Correia por todo o apoio, disponibilidade e dedicação a este estudo. Agradeço-lhe todas as sugestões que contribuíram para o enriquecimento deste trabalho, assim como, todos os esclarecimentos prestados e prontidão nas respostas que foram, sem dúvida, inigualáveis.

À Universidade do Algarve que me acompanhou ao longo da minha licenciatura e agora no mestrado e que me permitiu crescer enquanto aluna e como pessoa. Um especial agradecimento à Faculdade de Economia pela concessão de bolsa de estudo no 1º ano do mestrado.

Não posso igualmente deixar de agradecer à empresa Algardata pela parceria para com o mestrado em Gestão Empresarial e por me ter concedido uma bolsa de estudo no 2º ano do mestrado.

À minha família, em particular aos meus pais e irmã, por acreditarem em mim, me motivarem e incentivarem.

Quero também agradecer ao meu namorado Tiago, pela motivação, acompanhamento e apoio incondicional, em todos os momentos.

A todos os meus amigos e colegas que estiveram presentes e me acompanharam ao longo deste percurso.

Aos que partiram e que vivem no meu coração, em especial ao meu avô Bôto que infelizmente não pôde ver-me concluir esta etapa da minha vida.

A todos o meu sincero agradecimento!

## RESUMO

O aumento da competitividade entre os Bancos, aliado a uma maior exigência por parte dos clientes, fruto da crescente globalização dos mercados e dos novos avanços tecnológicos, leva a que seja cada vez mais difícil agradar os clientes, sejam eles particulares ou empresas.

As empresas são, cada vez mais, um segmento no qual os Bancos querem estar presentes, não apenas por se tratarem do pilar da economia, como por se afigurarem como um segmento rentável.

Justifica-se, assim, realizar um estudo que permita compreender quais os fatores inerentes à satisfação e lealdade de clientes bancários, particularmente os clientes empresa.

O presente estudo, de natureza exploratória, visa estudar o impacto da gestão da relação em clientes bancários do segmento empresa, através da análise da satisfação e da lealdade.

A recolha de dados foi efetuada com um questionário aplicado a empresas da Região do Algarve, tendo posteriormente sido utilizado o programa *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), versão 25.0, no tratamento dos dados recolhidos, que possibilitou a realização de diversas análises estatísticas com vista a discutir objetivos específicos, definidos à *priori*, que permitiram ir de encontro ao objetivo geral do estudo.

Através da aplicação dos métodos *Nonlinear Canonical Correlation Analysis* (OVERALS), *Clusters* Hierárquicos e *CHI-squared Automatic Interaction Detection* (CHAID), confirmou-se que uma gestão eficiente da imagem do Banco, das expectativas dos clientes e da qualidade dos produtos e serviços prestados, a par de uma gestão focada nas componentes relacionais, são fatores-chave para a satisfação e lealdade de clientes bancários empresas.

Esta investigação assume particular relevância, na medida em que poderá representar um contributo à implementação e/ou aperfeiçoamento de estratégias de gestão que visem melhorar a imagem do Banco e a relação comercial entre as empresas e o Banco, permitindo aos Bancos uma diferenciação competitiva que lhes permita permanecer e singrar no mercado competitivo em que atuam.

**Palavras-chave:** Satisfação; Lealdade; Cliente Empresa; OVERALS; *Clusters* Hierárquicos; CHAID

## **ABSTRACT**

The progressive increase in the competitiveness of the banks, allied with a greater demand from customers that results of the growing globalization of markets and new technological advances, makes satisfying customers, both individuals and companies, increasingly difficult.

Companies a important target sector for Banks, not only because they are the pillar of the economy, but also because they represent a profitable segment.

Thus, is justified to study the factors that contribute to the satisfaction and loyalty of bank customers, especially businesses.

The present study, exploratory in nature, aims to study the impact of the relationship management on bank enterprise clients, through the analysis of both satisfaction and loyalty factors.

The data collection was performed with a questionnaire applied to companies from the Algarve Region, followed by several statistical analyses (using SPSS 25 package) that allowed permitted understanding and discussing specific objectives, defined a priori.

Through the application of Canonical Correlation Analysis (OVERALS), Hierarchical Clusters and CHI-squared Automatic Interaction Detection (CHAID) methods, it was confirmed that the efficient management of the Bank image, customer expectations and the quality of products and services provided, coupled with a bank management team focused on the relational components, are key factors for satisfaction and loyalty of bank business customers.

This research has particular relevance because it can contribute to the implementation and/or improvement of management strategies aimed at improving the Bank's image and the commercial relationship between the companies and the Bank, allowing Banks to gain competitive differentiation, that allows them to compete in their extremely competitive market.

**Keywords:** Satisfaction; Loyalty; Business Client; OVERALS; Hierarchical Clusters; CHAID

## ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE TABELAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
LISTA DE ABREVIATURAS.....	xiv
Capítulo 1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Relevância do tema.....	1
1.2. Objetivo do estudo.....	2
1.3. Organização do estudo e resumo dos capítulos seguintes.....	2
Capítulo 2. REVISÃO DA LITERATURA.....	4
2.1. Contextualização das Empresas em Portugal.....	4
2.1.1. Estagnação da criação de empresas na atividade bancária (segmento empresas).....	5
2.2. Contextualização da Banca.....	7
2.2.1. Cenário Mundial – Desafios à atividade bancária.....	8
2.2.2. Evolução de estabelecimentos de Instituições Crédito - Portugal e Algarve ..	9
2.2.3. Impacto da crise e de novos paradigmas no comportamento do cliente bancário.....	11
2.3. Segmentação como forma de aumentar a qualidade do serviço.....	12
2.3.1. Escolha do segmento alvo - Porquê Empresas e não Particulares?.....	12
2.4. Satisfação e Lealdade como ferramentas de Gestão para melhoria da rentabilidade.....	14
2.5. Modelos de Mensuração da Satisfação.....	16
2.5.1. Os modelos SERVQUAL e SERVPERF.....	16
2.5.2. Swedish Customer Satisfaction Barometer - SCSB.....	19
2.5.3. American Customer Satisfaction Index - ACSI.....	20
2.5.4. European Customer Satisfaction Index - ECSI.....	21
2.5.5. Índice Nacional de Satisfação do Cliente - ECSI Portugal.....	23
2.5.6. Propriedades dos índices de satisfação de clientes e escolha do índice a utilizar.....	25
2.6. Estudo da Satisfação e Lealdade em clientes bancários do segmento Empresa e seu contributo para a literatura.....	26
Capítulo 3. METODOLOGIA.....	27
3.1. Objetivos do estudo.....	27
3.2. Esquema metodológico.....	28

3.3. Instrumento de recolha de dados .....	28
3.4. A amostra .....	32
3.5. Tratamento da Informação .....	32
3.5.1. Métodos utilizados de análise estatística multivariada.....	33
3.5.1.1. Análise de Correlação Canónica não Linear: OVERALS .....	33
3.5.1.2. Análise de Clusters – O método de Clusters Hierárquicos .....	34
3.5.1.3. CHi-squared Automatic Interaction Detection: CHAID .....	36
Capítulo 4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....	38
4.1. Análise descritiva dos dados .....	38
4.1.1. Caracterização das Empresas que responderam ao questionário .....	38
4.1.1.1. Caracterização da relação das empresas inquiridas com a Banca .....	42
4.1.1.2. Relação com o principal Banco de apoio.....	42
4.1.2. Caracterização do respondente ao inquérito .....	43
4.2. Análise multivariada dos dados .....	45
4.2.1. Análise de Correlação Canónica não Linear: OVERALS.....	45
4.2.1.1. Definição dos conjuntos de variáveis .....	45
4.2.1.2. Resultados da aplicação do método .....	47
4.2.1.3. Seleção das variáveis .....	50
4.2.1.4. Discussão de Resultados .....	51
4.2.2. <i>Clusters</i> Hierárquicos - Satisfação .....	53
4.2.2.1. Discussão de Resultados .....	54
4.2.2.1.1. Caracterização dos clusters em função das características gerais e relacionais das empresas .....	57
4.2.3. <i>Clusters</i> Hierárquicos - Lealdade .....	59
4.2.4. <i>CHi-squared Automatic Interaction Detection: CHAID</i> .....	60
4.2.4.1. Discussão de Resultados .....	63
4.2.4.1.1. Caracterização dos clusters em função das características gerais e relacionais das empresas resultantes da análise CHAID .....	65
4.2.5. Discussão dos resultados decorrentes da aplicação dos vários métodos .....	67
Capítulo 5. CONCLUSÕES .....	68
5.1. Contributos.....	69
5.2. Limitações da investigação e sugestões para investigação futura.....	70
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	71
Bibliografia Consultada .....	75
APÊNDICE 1: Questionário.....	76
ANEXO A: Outputs - Dados Primários.....	88

ANEXO B: Outputs - OVERALS .....	92
ANEXO C: Outputs <i>Clusters</i> Hierárquicos - Satisfação .....	97
ANEXO D: Outputs <i>Clusters</i> Hierárquicos- Lealdade.....	105
ANEXO E: Outputs - CHAID .....	106

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 2.1 – Modelo ECSI Portugal – Indicadores associados às variáveis latentes .....	25
Tabela 3. 1 - Questões efetuadas para avaliação da satisfação e lealdade de clientes bancários empresas no Algarve .....	31
Tabela 3. 2 – Questões descritivas para caracterização das empresas e respondentes ...	32
Tabela 4. 1- Set 1 .....	46
Tabela 4. 2 - Set 2 .....	46
Tabela 4. 3 - Resumo da aplicação do método OVERALS .....	48
Tabela 4. 4 - Classificação das variáveis selecionadas como extremamente relevantes para o modelo.....	50
Tabela 4. 5 – Principais características dos Clusters 1, 2, 3 e 4 da Satisfação. ....	58
Tabela 4. 6 - Resumo da aplicação do método CHAID.....	61
Tabela 4. 7 - Segmentos resultantes da análise CHAID .....	63

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2. 1 – Número de Empresas em Portugal .....	4
Gráfico 2. 2 – Empresas sobreviventes a 2 anos em Portugal .....	5
Gráfico 2. 3 – Empresas nascidas em Portugal.....	6
Gráfico 2. 4 - Sociedades constituídas por escritura pública no Algarve .....	6
Gráfico 2. 5 - Total de estabelecimentos de Instituições Crédito em Portugal.....	9
Gráfico 2. 6 - Total de Estabelecimentos de Instituições Crédito no Algarve.....	10
Gráfico 2. 7 – Percentagem comparativa dos montantes de empréstimos concedidos por ano a Particulares e Empresas.....	13
Gráfico 4. 1 – Antiguidade Empresas .....	38
Gráfico 4. 2 – Tipo Sociedade .....	39
Gráfico 4. 3 – Setor de atividade .....	40
Gráfico 4. 4 – Colaboradores ao serviço da Empresa.....	40
Gráfico 4. 5 – Sede na Região do Algarve .....	41
Gráfico 4. 6 – Volume de Negócios .....	41
Gráfico 4. 7– Número de Bancos com que a Empresa trabalha .....	42
Gráfico 4. 8 - Responsável pela relação com a Banca.....	44
Gráfico 4. 9 - Cargo na Empresa .....	44
Gráfico 4. 10 – Clusters Hierárquicos (Satisfação) .....	54
Gráfico 4. 11 – Clusters Hierárquicos (Lealdade) .....	59

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2. 1 - Modelo da Qualidade em Serviços .....	17
Figura 2. 2 - Modelo SERVQUAL .....	18
Figura 2. 3 - Modelo SCSB .....	20
Figura 2. 4 - Modelo ACSI .....	21
Figura 2. 5 – Modelo ECSI original .....	22
Figura 2. 6 – Modelo ECSI Portugal .....	24
Figura 3. 1 – Esquema dos procedimentos metodológicos da investigação.....	28
Figura 4. 1 - Relação da Empresa com o principal Banco de apoio .....	43
Figura 4. 2 - Árvore CHAID para os scores dos indivíduos calculados através a aplicação do método de Clusters Hierárquicos às três variáveis da Lealdade.....	61

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

ACSI - American Customer Satisfaction Index

ALS - Alternating Least Squares

APQ - Associação Portuguesa para a Qualidade

CHAID - CHi-squared Automatic Interaction Detection

ECSI - European Customer Satisfaction Index

ECSI Portugal - Índice Nacional de Satisfação do Cliente

ENI – Empresário em Nome Individual

IPQ - Instituto Português da Qualidade

NOVA IMS - NOVA Information Managment School

OVERALS – Análise de Correlação Canónica não Linear

PME – Pequena Média Empresa

SCSB - Swedish Customer Satisfaction Barometer

RSC – Responsabilidade Social e Corporativa

VN – Volume de Negócios

## Capítulo 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. Relevância do tema

“A concorrência abunda e cada vez mais, é necessário que os Bancos se direcionem para o marketing como uma forma de manter e fazer crescer um negócio rentável.” (Andrew, 1986: v).<sup>1</sup> “Isso ocorre porque num mercado competitivo, em que os clientes escolhem livremente relativamente à compra de um produto ou de outro, a empresa bem-sucedida é a aquela que melhor consegue satisfazer as necessidades dos clientes de forma mais explícita.”<sup>2</sup> (Andrew, 1986: 12)

Assim, segundo Kotler

*“para qualquer atividade profissional, o segredo da lucratividade a longo prazo consiste em criar um serviço que atenda às necessidades e aos desejos dos clientes da empresa, e em facilitar o acesso a esse serviço de forma que proporcione valor e satisfação ao cliente”.* (Kotler et al., 2002: 11)

Pese embora “os clientes que recebem o que desejam tendam a ficar satisfeitos [...] existem certas indicações de que até o cliente satisfeito pode procurar outro prestador de serviço” (Kotler et al., 2002: 43 e 44). Assim, tão importante como medir a satisfação do cliente é avaliar o seu grau de lealdade, o qual “resulta da recompra e da recomendação do produto a outros, estando correlacionada positivamente como nível de satisfação”. (Solomon et al., 2010 apud Ferreira et al., 2017: 35)

A escolha da Banca para um estudo na área da gestão justifica-se porque a autora: (1) desempenha de funções no setor bancário; (2) tem motivação para o aprofundamento de conhecimento no campo da gestão, satisfação e lealdade; (3) verifica alterações nos paradigmas mundiais que condicionam a atividade bancária e que, não só influenciam a relação com o cliente, como se apresentam como um desafio adicional do ponto de vista da lealdade.

---

<sup>1</sup> Tradução livre do autor. No original “*Competition abounds and increasingly it is necessary for banks to turn to marketing as a way of maintaining and growing a profitable business.*” (Andrew, 1986: v)

<sup>2</sup> Tradução livre do autor. No original “*This arises because in a competitive marketplace in which customers move freely from purchasing one product to another, the successful company is the one which is best able to satisfy the customers’ needs most explicitly.*” (Andrew, 1986: 12)

## **1.2. Objetivo do estudo**

Este estudo tem como principal objetivo: estudar o impacto da gestão da relação com clientes bancários do segmento empresa, através da análise da satisfação e da lealdade, com vista à implementação e/ou aperfeiçoamento de estratégias ao nível da gestão que permitam, a um dado Banco, obter vantagem competitiva face aos seus principais concorrentes.

## **1.3. Organização do estudo e resumo dos capítulos seguintes**

Este trabalho encontra-se estruturado em cinco capítulos: (i) Introdução; (ii) Revisão da Literatura; (iii) Metodologia; (iv) Apresentação, Análise e Discussão de Resultados e; (v) Conclusões.

Na introdução é efetuado um breve enquadramento da importância do tema e a exposição dos objetivos da pesquisa.

Na revisão da literatura é feita a fundamentação teórica do estudo, sendo efetuada uma contextualização das empresas e do setor bancário, bem como, fundamentada a escolha do segmento-alvo. Neste capítulo é também efetuado um enquadramento da satisfação e lealdade de clientes no contexto da gestão, enquanto ferramentas para melhoria da rentabilidade das organizações, assim como, um estudo dos fatores de satisfação e lealdade de clientes com base em modelos conceptuais existentes.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia utilizada ao longo do presente trabalho, esclarecendo: os modelos conceptuais utilizados, o tipo de pesquisa realizada, métodos de recolha de dados utilizados e técnicas de análise dos dados coletados.

No quarto capítulo, são apresentados, analisados e discutidos os resultados obtidos. Primeiramente é efetuada uma descrição geral da amostra, procedendo-se à caracterização das empresas inquiridas e dos responsáveis que, em nome e representação das empresas, responderam ao questionário, assim como, a uma caracterização do envolvimento das empresas com o seu principal Banco de apoio.

É utilizado o método OVERALS com o intuito de identificar quais os antecedentes da satisfação mais pertinentes para a mensuração da satisfação de clientes bancários empresa.

Seguidamente, aplica-se, sobre os *scores* dos indivíduos, calculados pelo método OVERALS, o método de *Clusters* Hierárquicos, para se poderem detetar tipologias de satisfação e identificar aspetos relacionais que potenciam a satisfação de clientes empresas.

Posteriormente, aplica-se o método hierárquico de formação de *clusters* sob as três variáveis da lealdade, no sentido de identificar *clusters* de indivíduos com características similares no conjunto destas variáveis.

No enlace dos *clusters* obtidos para as três variáveis da lealdade, realiza-se a segmentação hierárquica dos mesmos, com recurso à metodologia CHAID, no sentido de identificar padrões de lealdade, assim como, reconhecer aspetos relacionais que fomentam a lealdade de clientes empresas.

No decorrer deste capítulo, efetua-se ainda uma discussão dos resultados, os quais são debatidos e alicerçados, faseadamente, à medida que vão sendo expostos, permitindo, assim, dar uma resposta efetiva aos objetivos de investigação, definidos à *priori*.

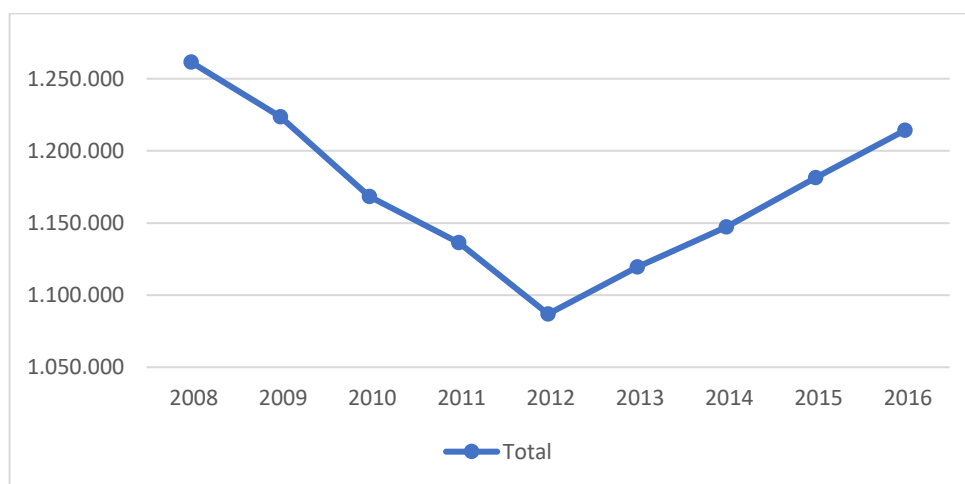
No quinto e último capítulo apresentam-se as conclusões do estudo, os seus contributos, as limitações existentes e as sugestões para trabalhos futuros.

## Capítulo 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1. Contextualização das Empresas em Portugal

A crise financeira de 2008, que teve impacto a nível dos mercados mundiais, terá levado a que o número de empresas, decrescesse consideravelmente em Portugal, como se verifica no **Gráfico 2.1**. Este demonstra que entre 2008 e 2012 o número de empresas diminuiu de 1.3 milhões para 1.1 milhões. Esta situação tem-se vindo a reverter no período pós-crise, mais concretamente a partir de 2012, data em que o número de empresas tem vindo a crescer, aproximadamente, 3% ao ano (PORDATA, 2018).

Gráfico 2.1 – Número de Empresas em Portugal



Fonte: PORDATA (2018)

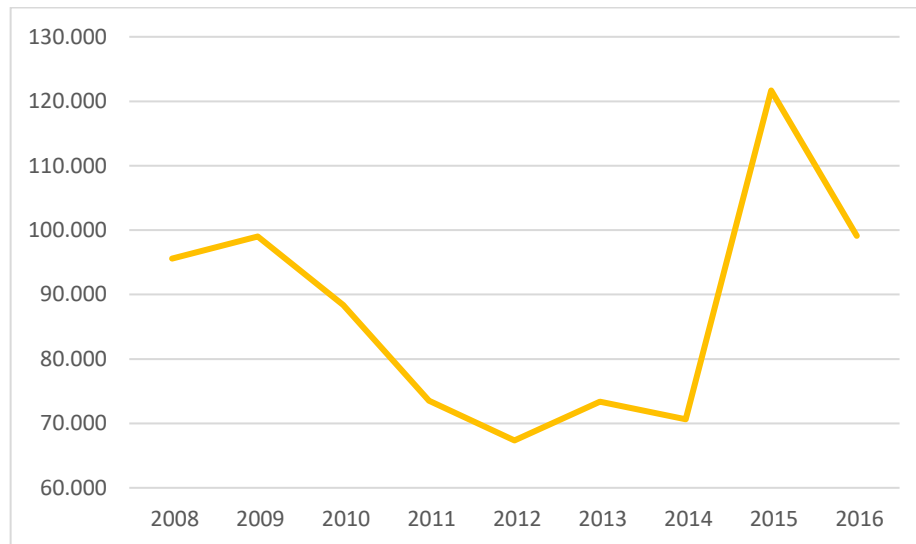
Contudo, a recuperação da crise económica não é por si indicador de continuidade e sucesso das empresas, pois nos dias que correm, tal como afirma Martins:

*“As organizações vivem num contexto de extrema complexidade e incerteza. A gestão das organizações enfrenta novos e difíceis desafios, fruto da dinâmica dos mercados globalizados e concorrências, das inovações tecnológicas e do acentuar das exigências dos consumidores”* (Martins, 2013:11).

Ao se efetuar uma análise do **Gráfico 2.2**, constata-se que, pese embora de 2012 a 2015 tenha ocorrido um aumento do número de empresas sobreviventes a 2 anos, ou seja, das empresas que tendo nascido dois anos atrás, se encontram ativas no ano civil, de 2015

para 2016, verificou-se uma descida de 18,5% das mesmas, que sinaliza o atual cenário de instabilidade sentida pelas empresas (PORDATA, 2018).

Gráfico 2. 2 – Empresas sobreviventes a 2 anos em Portugal



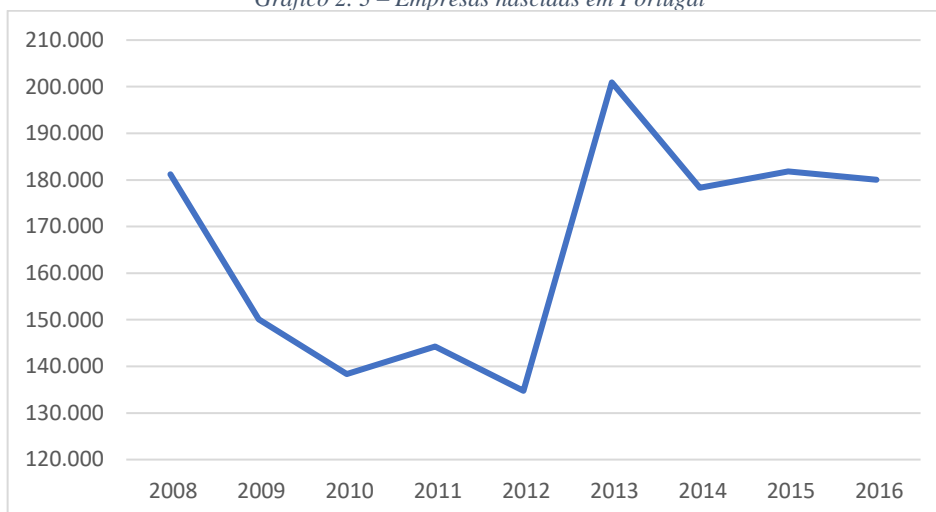
Fonte: PORDATA (2018)

É, assim, de referir que “a sobrevivência das organizações depende da sua capacidade de adaptação” (Wood Jr., 1995 *apud* Arantes, 2000), sendo deste modo fundamental que as empresas adequem a sua filosofia de gestão face ao contexto atual. Essa filosofia poderá variar com o tipo, dimensão ou setor de atividade das empresas, o que leva a que seja necessária uma análise mais profunda sobre o setor bancário, alvo deste estudo.

### **2.1.1. Estagnação da criação de empresas na atividade bancária (segmento empresas)**

Conforme se pode comprovar pelo **Gráfico 2.3**, que nos dá a indicação da evolução do número de empresas nascidas em Portugal, com base num estudo estatístico, para o período compreendido entre 2008 e 2016, o número de empresas nascidas em Portugal tem vindo a estagnar, observando-se um valor médio de, aproximadamente, 180 mil empresas por ano (PORDATA, 2018).

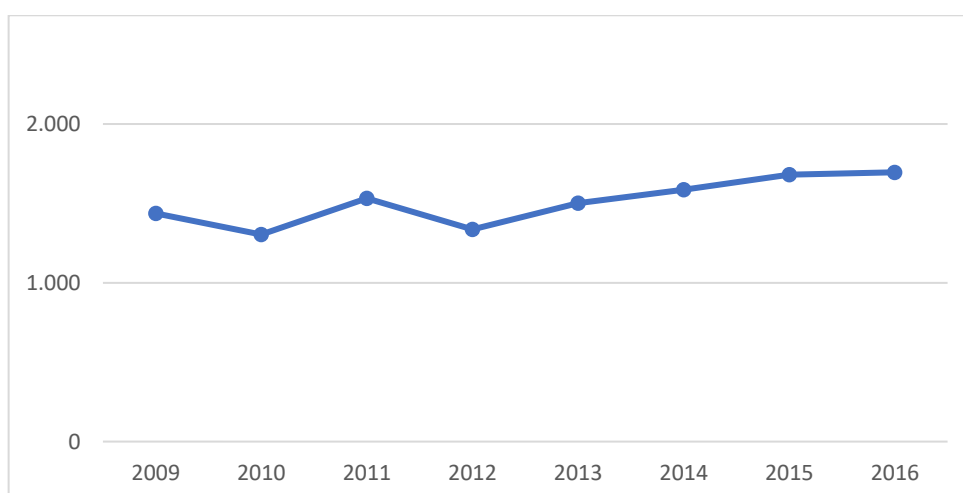
Gráfico 2.3 – Empresas nascidas em Portugal



Fonte: PORDATA (2018)

A tendência de estagnação do número de empresas é visível ao nível do Algarve, conforme se pode verificar pelo **Gráfico 2.4**, que nos dá a evolução da constituição de Pessoas Coletivas e Entidades Equiparadas por escritura pública no Algarve, com base num estudo estatístico, para o período compreendido entre 2009 e 2016. O **Gráfico 2.4** mostra que o número de novas empresas constituídas por escritura pública, no Algarve, se situa na ordem dos 1.6 mil nascimentos/ano (PORDATA, 2018).

Gráfico 2.4 - Sociedades constituídas por escritura pública no Algarve



Fonte: PORDATA (2018)

Os dados constantes dos **Gráficos 2.3 e 2.4** são de extrema relevância para o segmento empresas da Banca, pois a análise aos mesmos leva-nos a asseverar que mais do que captar novos clientes, é importante manter os atuais clientes satisfeitos, pois são os clientes a fonte de lucro dos Banco (Zunarelli *et al.*, 2012).

## **2.2. Contextualização da Banca**

O Banco de Portugal define Banco como sendo a “Instituição de crédito cuja atividade consiste na realização de operações financeiras e na prestação de serviços financeiros, dos quais, os mais comuns são a concessão de crédito e a receção de depósitos dos clientes, que remunera” (www.bportugal.pt).

Do conceito apresentado subentende-se que, tal como menciona Alcarva (2011), quem disponibiliza a poupança é recompensado por isso (juro passivo) e, por sua vez, quem necessita do crédito pagará o custo da sua utilização (juro ativo). Segundo o mesmo autor, o Banco, por seu turno, estabelece a ligação entre estas duas entidades, as que possuem recursos excedentários e que não os aplicam diretamente na economia real e as que apresentam carência de fundos e os pretendem.

Assim, Alcarva (2011) aponta duas principais funções dos Bancos: a captação de poupanças e a concessão de crédito.

Ainda segundo o mesmo autor, complementarmente à aplicação e captação de fundos, os Bancos prestam ainda, a troco de comissões, uma série de serviços que se encontram intimamente ligados às “funções de gestão de riscos e de gestão da informação, no domínio doméstico e internacional, nos mercados financeiros e de consultadoria financeira” (Alcarva, 2011: 24).

De acordo com Silva (2017), existem principalmente duas fontes de receita bancária sendo estas: os juros obtidos com os seus ativos (empréstimos concedidos a particulares, empresas e outras entidades, bem como, valores mobiliários detidos) e as comissões cobradas pelos serviços prestados. Por seu turno, a mesma autora, indica como fundamental fonte de despesa os juros pagos pelos seus passivos/responsabilidades (depósitos e financiamentos, quer de outros Bancos quer da venda de títulos de dívida no

mercado monetário ou de capitais) e outras despesas como sejam gastos com o pessoal e gastos operacionais.

Apesar das funções desempenhadas pelos Bancos e dos seus contributos para o financiamento à economia, particularmente às empresas, denota-se que, os Bancos, à semelhança do que tem vindo a acontecer com a generalidade das empresas, vivem também um clima de elevada complexidade e incerteza (Alvarca, 2011; Martins, 2013).

### **2.2.1. Cenário Mundial – Desafios à atividade bancária**

São diversos os fatores que têm vindo a moldar o setor bancário e a dificultar a gestão num ambiente fortemente competitivo, sendo que Garcia e Garranza (2010) destacam a homogeneização da oferta, suas consequências e a inevitabilidade do aumento da competitividade como as tendências que influenciaram a gestão do setor bancário desde o final do século XX.

Segundo Faria de Oliveira:

*“O sistema bancário português continua a recuperar dos quatro muito intensos choques que sofreu nos últimos dez anos: o da profunda e prolongada recessão económica devida pela crise financeira global e pela dívida soberana, a revolução regulatória, a queda reputacional da banca [...] e a revolução digital e comportamental.”* (Faria de Oliveira, 2017: 1)

Faria de Oliveira (2017: 1-2) aponta para vários desafios à atividade bancária, dos quais se destaca:

- “A globalização e, em especial, os vertiginosos avanços tecnológicos, a par de uma sociedade com maior grau de educação a nível global”;
- “enquadramento regulatório”;
- “aparecimento de novos *players* (*startups fintech* e grandes empresas tecnológicas) e fontes de financiamento”;
- “ambiente macroeconómico induzido pela era digital”, referindo ainda que “a era digital será cada vez mais determinante no modo de fazer banca.”

Refira-se que no setor bancário, as mudanças originadas pelo digital têm, segundo Ribeiro (2017), levado ao surgimento de novos métodos de pagamento como sejam os

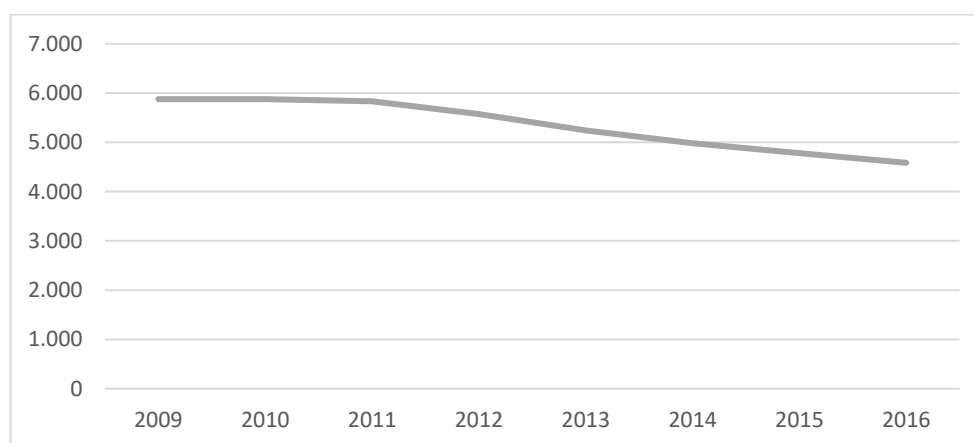
pagamentos móveis (*m-payments*), as moedas digitais (*digital currencies*) e as moedas virtuais (*virtual currencies*), os quais têm impacto em toda a cadeia de valor e sujeitam à condição de obsolescência, assim como, à alteração de conceções e padrões de negócio há muito vigentes.

Todos estes fatores têm contribuído para que os Bancos sintam cada vez mais necessidade de alargar a sua base de oferta de produtos, quer cooptando entre os já existentes no mercado, quer investindo na inovação.

### 2.2.2. Evolução de estabelecimentos de Instituições Crédito<sup>3</sup> - Portugal e Algarve

De forma inversa ao crescente número de empresas que se verifica desde 2012 pela análise ao **Gráfico 2.1**, o número de estabelecimentos de Instituições de Crédito tem vindo a decrescer em Portugal conforme ilustra o **Gráfico 2.5**, que nos dá a evolução do total de estabelecimentos de Instituições Crédito em Portugal, com base no recenseamento administrativo, para o período compreendido entre 2009 e 2016 (PORDATA, 2018).

Gráfico 2. 5 - Total de estabelecimentos de Instituições Crédito em Portugal



Fonte: PORDATA (2018)

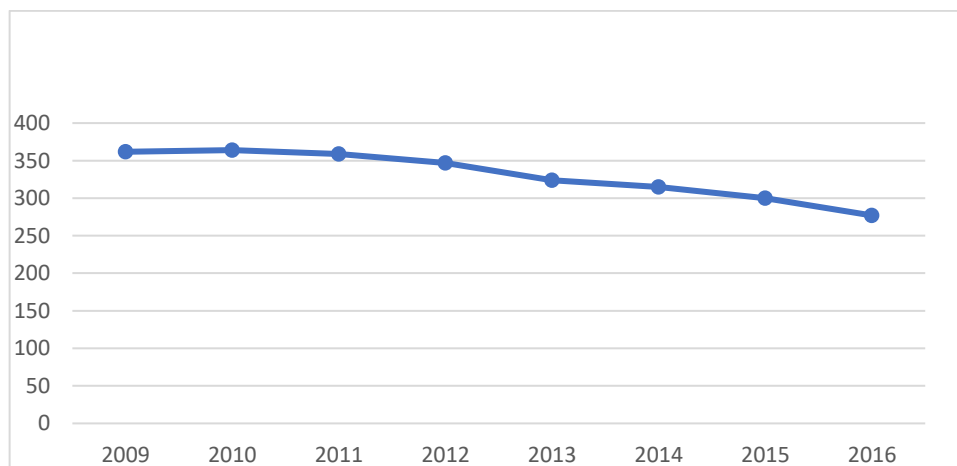
A diminuição do número de estabelecimentos de crédito, verificada no **Gráfico 2.5**, poderá indicar que as Instituições de Crédito não estão a conseguir corresponder aos

<sup>3</sup> Bancos, Caixas Económicas e Caixas de Crédito Agrícola Mútuo.

desafios e tendências atuais do mercado, levando a que algumas delas sejam obrigadas a fechar balcões ou mesmo cessar a sua atividade. “A forma pela qual as organizações são conduzidas será responsável pelos seus resultados”. (Freitas *et al.*, 1997: 41 *apud* Chagas e Freitas, 2001: 1)

Conforme verificado pelo **Gráfico 2.6**, que nos dá a evolução do total de estabelecimentos de Instituições Crédito no Algarve, com base no recenseamento administrativo, para o período compreendido entre 2009 e 2016, também no Algarve, região objeto do nosso estudo, se tem verificado uma diminuição do número de Instituições de Crédito, que poderá resultar da incapacidade das instituições para se adaptarem aos novos cenários mundiais (PORDATA, 2018).

*Gráfico 2. 6 - Total de Estabelecimentos de Instituições Crédito no Algarve*



Fonte: PORDATA (2018)

Para sobreviver, as instituições financeiras no Algarve terão de ter capacidade de se adaptar às mudanças e adequar os seus produtos e serviços às necessidades e exigências, atuais e futuras, dos consumidores, por forma a prestarem um serviço de excelência. Como afirma Kotler (2008: 33) “sem excelência não há lucros.”

Segundo Davis (1990: 69): “a sobrevivência de um Banco implica o conseguir diferenciar-se, de alguma forma, de centenas de outros Bancos rivais que oferecem praticamente a mesma linha de produtos.” Este esforço de adaptação pauta-se por duas tendências: a necessidade de chegar o mais perto possível até junto do cliente, do ponto de vista físico, mas não limitado a este e a segunda por levar a cabo um processo de

segmentação e de estabelecimento de prioridades em relação a diversos grupos de clientes, atuais e potenciais (Davis, 1990).

### **2.2.3. Impacto da crise e de novos paradigmas no comportamento do cliente bancário**

A crise económica e financeira pela qual Portugal passou recentemente levou a profundas alterações na forma como os consumidores encaram e se relacionam com os seus Bancos (Pires, 2013).

Como afirma Kotler (2011: 18) “os consumidores hoje estão mais informados e podem comparar facilmente várias ofertas de produtos e serviços similares”.

Dionísio *et al.* (2009) acrescenta que em face do surgimento de novas tecnologias, aliado ao facto destas asseguram maior comodidade, maior rapidez, maior qualidade, maior conforto e privacidade, o consumidor tem vindo a alterar os seus padrões de consumo sendo cada vez menos leal.

Pires (2013) aponta para o facto do cliente bancário se encontrar predisposto a trabalhar com mais do que uma instituição financeira e a alternar, se necessário, facilmente de Banco.

Silva (2006:17) *apud* Abade (2012: 25) refere que “o aumento da competição sentida sobretudo nos últimos anos traduz-se na necessidade dos bancos darem especial atenção à efetiva e eficiente gestão das suas relações com os clientes”.

Segundo Martins (2006), relações duradouras entre os Bancos e os seus clientes geram um grande volume de negócios, menos custos relativos ao servir o cliente, potenciando o aumento do lucro dos Bancos.

Assim, dado que os consumidores são a fonte de lucro de qualquer empresa, as instituições financeiras têm efetuado um esforço no sentido de tentar compreender e antecipar o comportamento dos seus consumidores recorrendo para tal a análises e estudos de mercado, como forma de planear a sua atividade. Saliente-se que, como afirma Heilshorn *apud* Davis (1990: 49) “O melhor planeamento é aquele que tem em conta a maior proximidade possível em relação ao cliente”.

## 2.3. Segmentação como forma de aumentar a qualidade do serviço

Como declara Martins (2013)

*“A qualidade do serviço é hoje um tema central, fruto de:*

- *A terceirização das economias, em que o setor dos serviços em muitas economias já é, e verifica-se uma tendência para que seja cada vez mais, o setor que emprega maior número de pessoas e que tem uma maior contribuição para o produto nacional.*
- *O serviço é uma vantagem competitiva estratégica: permite a diferenciação, além de que a prestação de serviços com qualidade está associada a aumentos de produtividade e rentabilidade.”* (Martins, 2013: 12).

Wedel e Kamakura (2000) mencionam a segmentação de mercado como uma estratégia que possibilita um melhor ajustamento dos produtos e serviços às necessidades dos consumidores.

Segundo Baker (2005: 174) *apud* Hubert (2011: 20) “o princípio básico da segmentação é que os mercados não são homogêneos e que comercialmente faz sentido diferenciar ofertas de marketing para diferentes grupos de cliente”.

Kotler e Keller (2006) referem algumas particularidades que um segmento deve apresentar para que seja considerado útil, devendo este ser:

*“mensurável (deve ser possível medir fatores como o tamanho do segmento e seu poder de compra), substancial (não pode ser muito pequeno), acessível (deve-se ter acesso fácil ao segmento, através dos diversos pontos de contacto), diferenciável (deve possuir características que o diferenciem dos demais segmentos de forma clara) e acionável (deve haver uma forma própria de se atingir este segmento com ofertas e produtos)”* (Kotler e Keller, 2006 *apud* Hubert, 2011: 20).

Importa salientar que a segmentação de clientes se apresenta como uma condição fundamental para o desenvolvimento e posicionamento das empresas no mercado (Smith, 1956).

### 2.3.1. Escolha do segmento alvo - Porquê Empresas e não Particulares?

Atendendo a que o resultado das empresas depende da forma como estas são dirigidas (Freitas *et al.*, 1997 *apud* Chagas e Freitas, 2001), importa assim dedicar especial atenção a segmentos em cujos benefícios retirados dos mesmos sejam mais significativos.

Conforme afirmado por Albuquerque (2014) “As Pequenas e Médias Empresas (PME) são, indiscutivelmente, o pilar fundamental para o crescimento da economia europeia”.

É reconhecido por diversas personalidades que a concessão de empréstimos constitui a fonte mais importante de rendimento dos Bancos, sendo que, Faria de Oliveira (2018), presidente da Associação Portuguesa de Bancos afirma que “o sistema bancário é o primeiro interessado na concessão de crédito porque a rentabilidade das instituições bancárias está extraordinariamente ligada à possibilidade de aumentar do volume de negócios.”

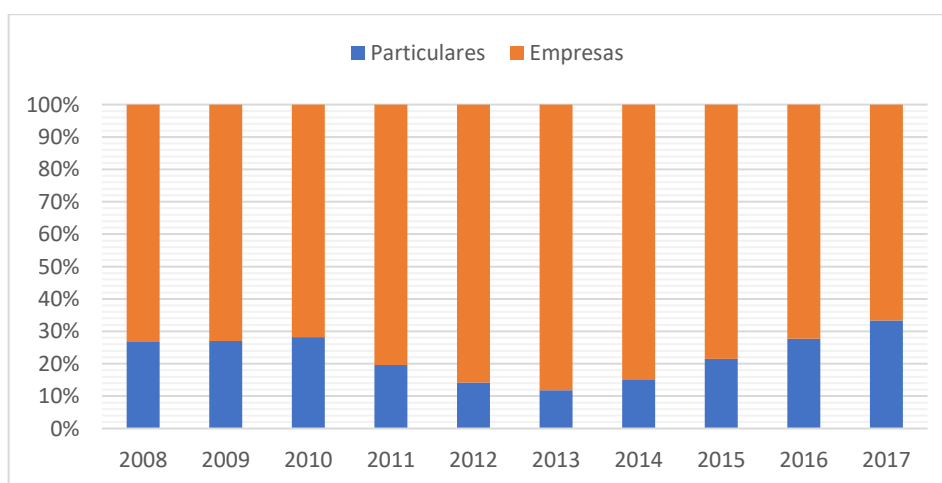
Alfaro (2018), subdiretor financeiro do Bankinter afirma que a “banca de empresas é ‘muito rentável e boa em Espanha’ e que o grupo quer replicar isso em Portugal”.

De acordo com Amado (2010), antigo CEO do Santander Totta:

*“O objectivo do banco é trabalhar com as PME, que são o motor da economia do país, que são dinâmicas, que têm uma estrutura financeira razoavelmente equilibrada, que têm projectos que permitem, no futuro, pagar as dívidas que têm actualmente (...) Nesta procura da retoma do crescimento económico de todos os países, um dos factores fundamentais é uma boa articulação entre a banca e as empresas.” (Amado, 2010 apud Alcarva, 2011:15)*

Face ao exposto acima e tendo em conta o **Gráfico 2.7**, que nos dá a evolução da percentagem comparativa dos montantes de empréstimos concedidos a Particulares e Empresas, com base em inquérito amostral, para o período compreendido entre 2008 e 2017, no qual se verifica que a nível de relacionamento com a Banca as empresas apresentam um maior volume de empréstimos que os particulares (PORDATA, 2018), optou-se por seleccionar o segmento de empresas como segmento-alvo do presente estudo.

*Gráfico 2. 7 – Percentagem comparativa dos montantes de empréstimos concedidos por ano a Particulares e Empresas*



Fonte: PORDATA (2018)

## **2.4. Satisfação e Lealdade como ferramentas de Gestão para melhoria da rentabilidade**

“A satisfação dos clientes é um fator fundamental na existência das organizações, pois é através dos clientes que a empresa obtém lucro e faz dela uma empresa digna de suas responsabilidades” (Zunarelli *et al.*, 2012: 23).

Face ao exposto e atendendo a que um dos principais objetivos da gestão de empresas é o aumento da rentabilidade do negócio, importa encontrar formas de potenciar a satisfação dos seus clientes com vista à maximização dos seus proveitos e/ou a redução dos seus custos.

Kotler (2000), define um cliente rentável como um indivíduo, residência ou organização que produz um fluxo ou receita para a empresa fornecedora e que supera o fluxo do custo de atrair, vender e servir o cliente.

Para Kotler (2000), não basta dominar as técnicas para atrair novos clientes, é também necessário retê-los.

Em primeiro lugar porque, segundo Bretke (2018a), “a busca de novos clientes pode ser atraente e motivadora para a Força de vendas, mas é mais cara”, sendo que segundo Kotler (1998: 619) “o custo de atrair novos consumidores é cinco vezes maior que o custo de manutenção do atual consumidor.” Logo, o custo inerente à captação de novos clientes já é por si só “uma boa razão para a empresa desenvolver uma estratégia de fidelização de clientes” (Bretke 2018a). Em segundo lugar, “atender às necessidades dos atuais clientes é mais fácil, porque se sabe quem são, onde estão e quais as suas necessidades” (Bretke 2018a).

Assim, tal afirma Bretkze (2018b) “na febre atual, mais do que nunca, os bancos precisaram proteger o seu maior património, que são os clientes atuais, e obterem o máximo de retorno.”

Existem, segundo Kotler (1998), duas formas de incrementar a taxa de retenção do consumidor, nomeadamente:

- Içar uma barreira que dificulte a mudança de fornecedor pois, os clientes estão menos dispostos a procurar outro fornecedor quando isso acarreta

elevados custos de capital, de procura, privação de descontos por fidelidade, entre outros;

- Entregar alta satisfação aos clientes, pois torna-se difícil para um fornecedor atrair clientes apenas por oferecer preços mais baixos, uma vez que, o cliente se encontra totalmente satisfeito com o produto/serviço.

Para Kotler (2000: 58), “satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho, ou resultado percebido, de um produto em relação às expectativas do comprador”.

Por outro lado, Vilares e Coelho (2005: 7), acreditam que a satisfação não resulta apenas do resultado percebido pelo cliente, mas sim de “uma avaliação global da experiência do cliente, até ao presente, com um fornecedor de um dado produto ou serviço”.

Importa agora perceber a relação existente entre a satisfação e a lealdade de cliente.

Vilar (2008: 27), afirma que: “uma maior satisfação do cliente corresponde a uma maior fidelização e, conseqüentemente, à possibilidade de arrecadar maiores receitas futuras, dificultando simultaneamente a ação da concorrência”, o que leva a crer que existe uma relação positiva entre a satisfação e a lealdade.

Esta ideia é corroborada por Caetano e Rasquilha (2010: 116) que afirmam que “cliente satisfeito é cliente fiel”.

Não obstante, maiores níveis de satisfação corresponderem a uma maior lealdade (Vilar, 2008) importa salientar que, “os clientes de hoje são mais difíceis de agradar. São mais inteligentes, mais conscientes em relação aos preços, mais exigentes, perdoam menos e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou melhores” (Kotler, 2000: 68). Isto leva a que, em face das múltiplas alternativas no mercado e da paridade crescente entre os produtos e serviços de empresas concorrentes, os clientes já não sejam tão leais como antes.

Kotler (2000) vem reforçar esta ideia ao acrescentar que, já não é o suficiente apenas satisfazer os clientes, é necessário encantá-los, pois apenas as empresas que focam a sua atenção nos clientes são realmente capazes de estabelecer relações duradouras.

De acordo com Zunarelli *et al.* (2012: 11) “a fidelização dos clientes, ou seja, os ‘clientes encantados’, eles não são comprados, pois essa parceria não se compra e sim se conquista com o passar do tempo, sendo que essa informação boca a boca dos clientes tem mais eficácia do que qualquer campanha publicitária.”

Importa assim, identificar perfis de satisfação de clientes no sentido de detetar padrões de comportamento que possam existir entre clientes, para que possam ser tomadas medidas de gestão que visem incrementar a satisfação dos clientes e conseqüentemente potenciar a sua retenção e aumentar a sua lealdade.

## **2.5. Modelos de Mensuração da Satisfação**

A utilização de modelos de satisfação é frequentemente utilizada, quer pelas empresas, quer pela Banca, sob a forma de questionário, com o objetivo de medir a satisfação e lealdade dos seus clientes.

Para esse efeito, foram desenvolvidos vários modelos, aplicados de forma mais ou menos universal pela Banca, que vão desde: os modelos mais básicos, centrados na qualidade dos serviços, como sejam o SERVQUAL (Parasuraman *et al.*, 1985; Parasuraman, *et al.*, 1988; Souto e Correia-Neto, 2017) e o SERVPERF (Cronin e Taylor, 1992); a índices de satisfação do cliente, que procuram medir a satisfação relacionando-a com outras variáveis, os quais têm evoluído, desde o primeiro índice criado, o *Swedish Customer Satisfaction Barometer* – SCSB (Vilares e Coelho, 2005), a índices nacionais como é o caso do Índice Nacional de Satisfação do Cliente - ECSI Portugal ([www.ecsiportugal.pt](http://www.ecsiportugal.pt), 2018).

### **2.5.1. Os modelos SERVQUAL e SERVPERF**

Historicamente, verifica-se que a preocupação com a mensuração da qualidade dos serviços não é um tema recente na literatura. Exemplos disso são os modelos centrados na qualidade dos serviços como sejam por exemplo o modelo SERVQUAL e o modelo SERVPERF.

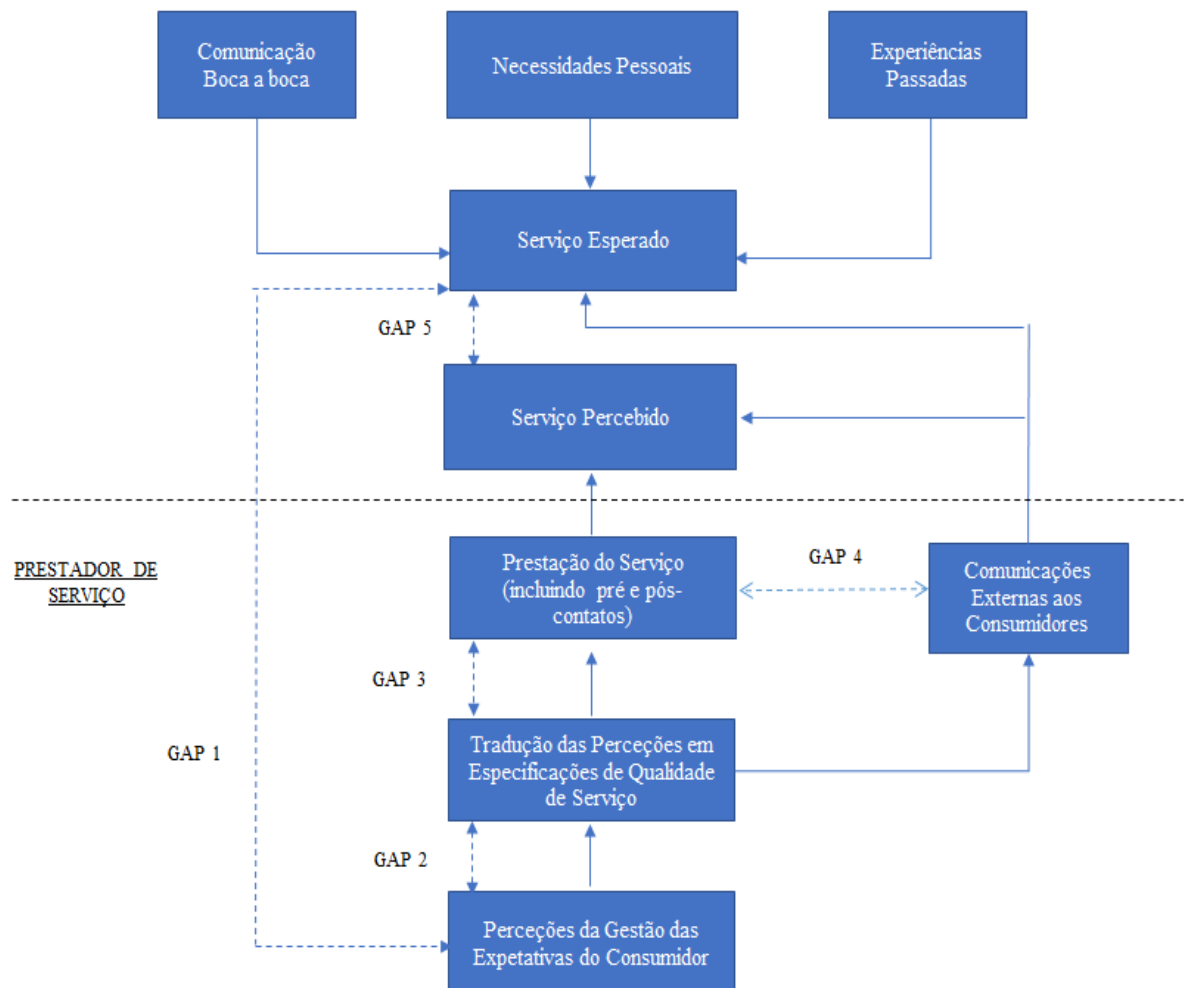
O modelo SERVQUAL, reconhecido como sendo um dos primeiros modelos de questionário para avaliação da qualidade de serviço, foi publicado em 1988 por

Parasuraman, Zeithml e Berry. Este modelo foi desenvolvido com base no modelo da Qualidade em Serviços de Parasuraman, Zeithml e Berry (Souto e Correia-Neto, 2017) segundo o qual, a qualidade do serviço prestado pode ser medida, através da discrepância ou *gap* verificado entre as expetativas dos clientes, em relação a um dado serviço e a percepção sobre o serviço que efetivamente foi prestado (Parasuraman *et al.*, 1985).

O estudo de Parasuraman *et al.* (1985) identifica 5 *gaps*, os quais se encontram representados na **Figura 2.1**.

Figura 2. 1 - Modelo da Qualidade em Serviços

CONSUMIDOR



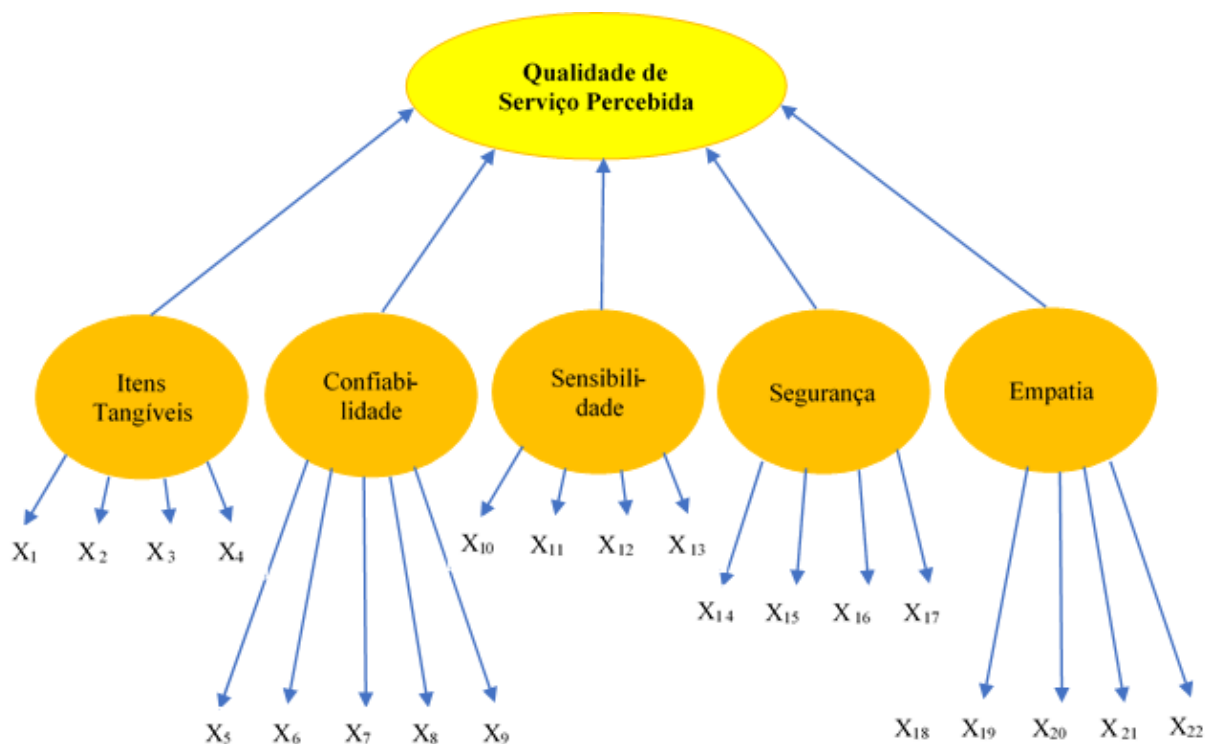
Fonte: Adaptado de Parasuraman *et al.* (1985: 44)

Como se verifica na **Figura 2.1**, o *gap 5* resulta da diferença entre serviço esperado e o serviço realmente percebido pelo cliente, traduzindo deste modo a satisfação de um consumidor face ao serviço esperado. Segundo Parasuraman *et al.* (1985) este *gap* é dado em função dos restantes, seja:

$$\text{GAPS: GAP 5} = f(\text{GAP 1, GAP 2, GAP 3, GAP 4})$$

Com base nos estudos de 1985, Parasuraman *et al.*, publicaram a escala SERVQUAL, que é constituída por 22 variáveis, agrupadas em 2 secções, num total de 44 itens, sendo que a primeira secção corresponde às expetativas em relação a um serviço e a segunda secção corresponde à perceção do serviço realmente prestado (Parasuraman *et al.*, 1988). Estas variáveis encontram-se distribuídas por 5 dimensões (Parasuraman *et al.*, 1988) e têm como objetivo avaliar a qualidade do serviço, conforme se pode verificar pela **Figura 2.2** que ilustra o modelo SERVQUAL.

Figura 2. 2 - Modelo SERVQUAL



Fonte: Adaptado de Souto e Correia-Neto (2017: 66)

Parasuraman *et al.* (1988) sugerem as seguintes definições para cada uma das dimensões:

- Tangibilidade: instalações físicas, equipamentos e aparência dos funcionários;
- Confiança/Fiabilidade: capacidade de executar o serviço prometido de forma confiável e precisa;
- Capacidade de resposta: disposição para ajudar os clientes e prontidão do atendimento;
- Segurança: conhecimento e cortesia dos funcionários e capacidade dos mesmos inspirar confiança;
- Empatia: tratamento personalizado, atenção individualizada prestada pela empresa aos seus clientes.

Em relação ao modelo SERVPERF, foi criado em 1992 por Cronin e Taylor, após diversas críticas e limitações apontadas ao modelo SERVQUAL.

Para Cronin e Taylor (1992), a qualidade percebida dos serviços precede a satisfação do cliente e a satisfação apresenta um forte e considerável efeito nas intenções de compra. Segundo os autores, a qualidade dos serviços tem uma menor influência nas intenções de compra do que a própria satisfação dos clientes e como tal, propuseram um novo modelo no qual a qualidade do serviço é igual ao desempenho. Este novo modelo utiliza apenas as percepções do cliente acerca do desempenho da empresa para medir a satisfação do serviço prestado, passando a utilizar apenas 22 das 44 questões propostas por Parasuraman *et al.* (1988).

A partir destes estudos, centrados sobretudo na qualidade de serviço, como sejam o SERVQUAL e o SERVPERF, foi possível o desenvolvimento de modelos de mensuração de algo mais amplo que a qualidade percebida, que é a satisfação do cliente.

### **2.5.2. Swedish Customer Satisfaction Barometer - SCSB**

Segundo Vilares e Coelho (2005), o primeiro índice nacional de satisfação do cliente surgiu, na Suécia, em 1989 e teve como principal dinamizador Claes Fornell. Este índice ficou conhecido como SCSB (*Swedish Customer Satisfaction Barometer*) e procurou medir a satisfação dos consumidores e a relação desta com o nível de lealdade, conforme se apresenta na **Figura 2.3**.

Figura 2.3 - Modelo SCSB

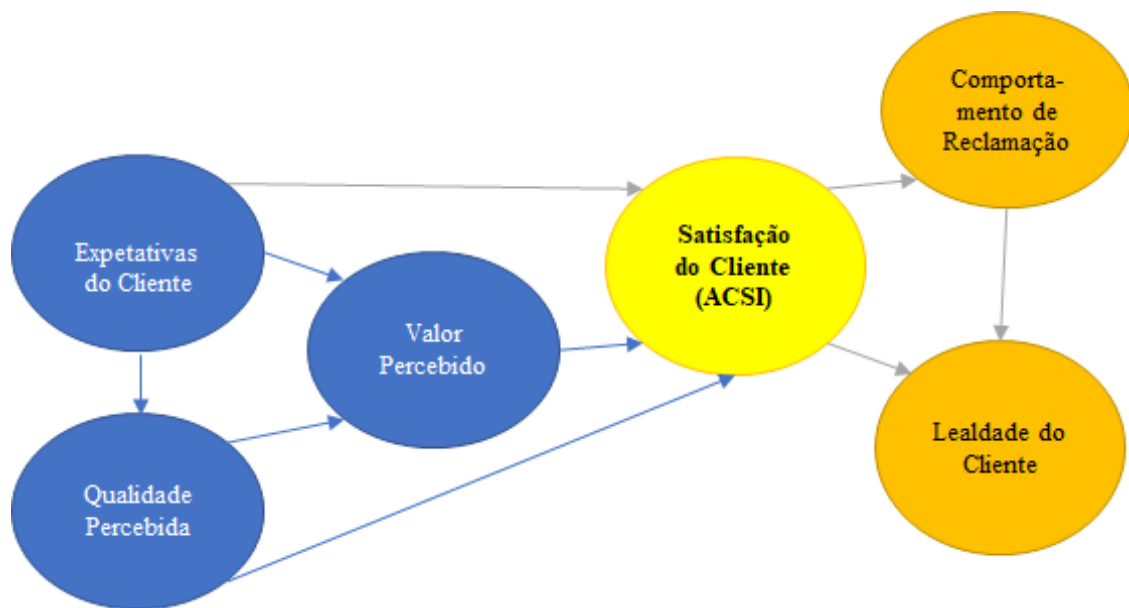


Fonte: Adaptado de Johnson *et al.* (2001: 4)

### 2.5.3. American Customer Satisfaction Index - ACSI

Foi o índice SCSB que, em 1994, deu origem ao modelo americano (*American Customer Satisfaction Index*) o qual segundo Fornell *et al.* (1996), acrescentou algumas melhorias ao modelo SCSB nomeadamente: as expetativas dos consumidores começam a ser descritas por três variáveis observáveis (expetativa geral de qualidade, expetativa em relação à personalização do serviço e expetativa relativamente à confiabilidade do produto); substituição do construto performance percebida pelos construtos qualidade apercebida e valor apercebido, permitindo aferir em que medida é que a satisfação é orientada por preço *versus* qualidade; introdução de uma nova medida de tolerância ao preço mais completa, uma vez que, enquanto no modelo original apenas era questionado quanto estariam dispostos a pagar a mais, assumindo-se que os clientes recomprariam o produto, neste novo modelo é adicionalmente questionado quanto é que seria necessário baixar o preço para o recomprarem admitindo-se que a recompra seria improvável. O modelo ACSI apresenta-se a seguir na **Figura 2.4**.

Figura 2. 4 - Modelo ACSI



Fonte: Adaptado de Johnson *et al.* (2001: 6)

#### 2.5.4. European Customer Satisfaction Index - ECSI

Por sua vez, em 1998, o modelo ACSI foi adaptado para a Europa, pelo Comité Europeu, dando origem ao modelo ECSI (*European Customer Satisfaction Index*) o qual foi testado pela primeira vez em 1999 (Juhl, 2002). Segundo Juhl (2002), este modelo relaciona a variável satisfação quer com os construtos que estão na sua origem (imagem, expetativas, qualidade apercebida e valor apercebido) quer com a lealdade que é sua consequente.

Juhl (2002), refere ainda que o ECSI distingue-se do ACSI essencialmente em 2 construtos, nomeadamente:

- inclusão do construto imagem, o qual será importante para explicar a satisfação e a lealdade do cliente;
- a qualidade apercebida foi dividida em dois elementos, nomeadamente: qualidade do produto e qualidade do serviço. A dimensão do produto “*hard ware*” consiste na qualidade dos atributos dos produtos ou serviços e a dimensão do serviço “*human ware*” representa os elementos interativos do serviço (comportamento pessoal e ambiente envolvente).

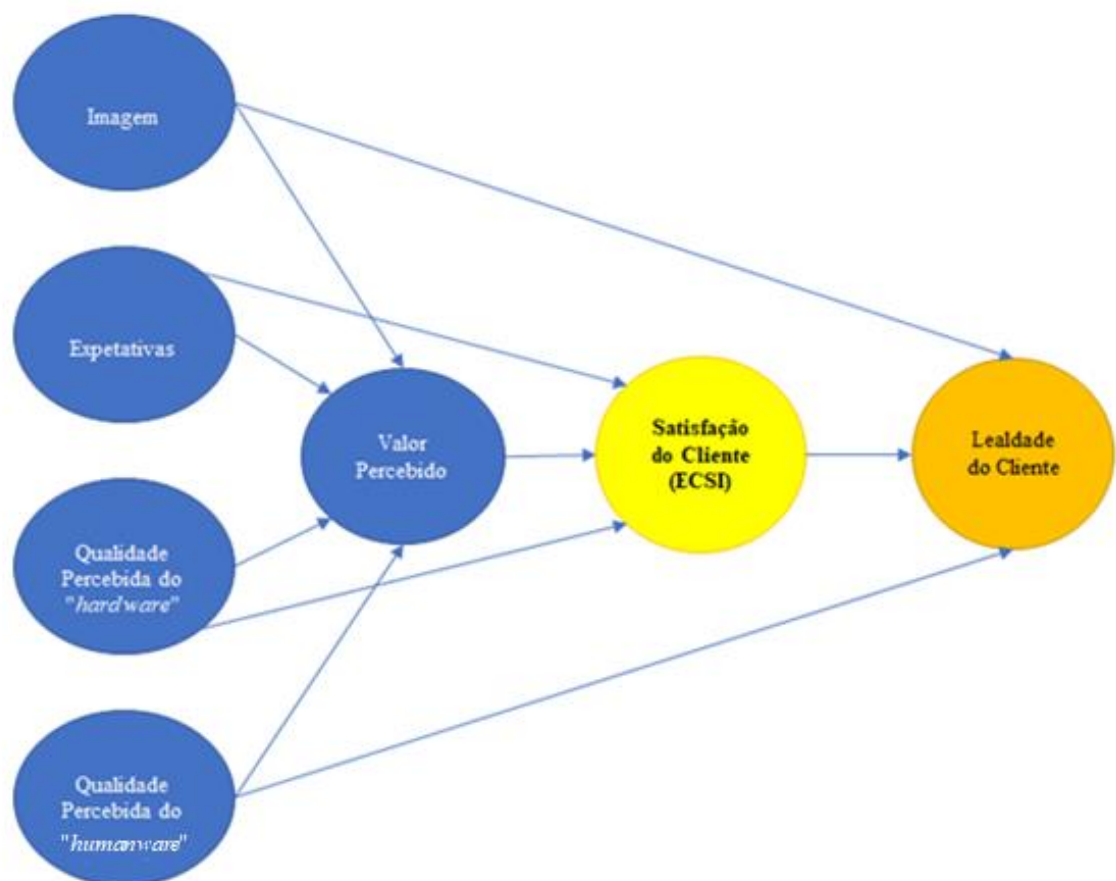
Observando-se o modelo ECSI comparativamente com o ACSI, verifica-se ainda que as reclamações foram retiradas do modelo como consequente da satisfação do cliente.

Existem ainda diferenças do modelo ECSI comparativamente com o modelo ACSI, no que respeita ao construto lealdade. Gronholdt *et al.* (2000) *apud* Waligóra (2007) indicam que, no modelo ECSI, a variável lealdade passa a ser caracterizada pelas seguintes questões:

- a probabilidade de voltar a comprar o produto;
- a probabilidade de comprar outro produto da mesma empresa;
- intenção de mudar para a concorrência (tolerância de preço);
- intenção de recomendar a oferta a outros consumidores.

Na **Figura 2.5** que se segue, apresenta-se o modelo ECSI.

*Figura 2. 5 – Modelo ECSI original*



Fonte: Adaptado de Juhl (2002: 328)

### 2.5.5. Índice Nacional de Satisfação do Cliente - ECSI Portugal

Em 1999, Portugal, representado pela Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ), Instituto Português da Qualidade (IPQ) e pela NOVA *Information Management School* (NOVA IMS) foi um dos países aderentes ao Projeto Europeu ECSI (ECSI Portugal, 2018).

Foi então que estas 3 entidades juntaram sinergias e *know-how* para a promoção, execução e desenvolvimento do projeto nacional ECSI Portugal – Índice Nacional de Satisfação do Cliente por forma a criar um “verdadeiro índice nacional de satisfação do cliente” (ECSI Portugal, 2018).

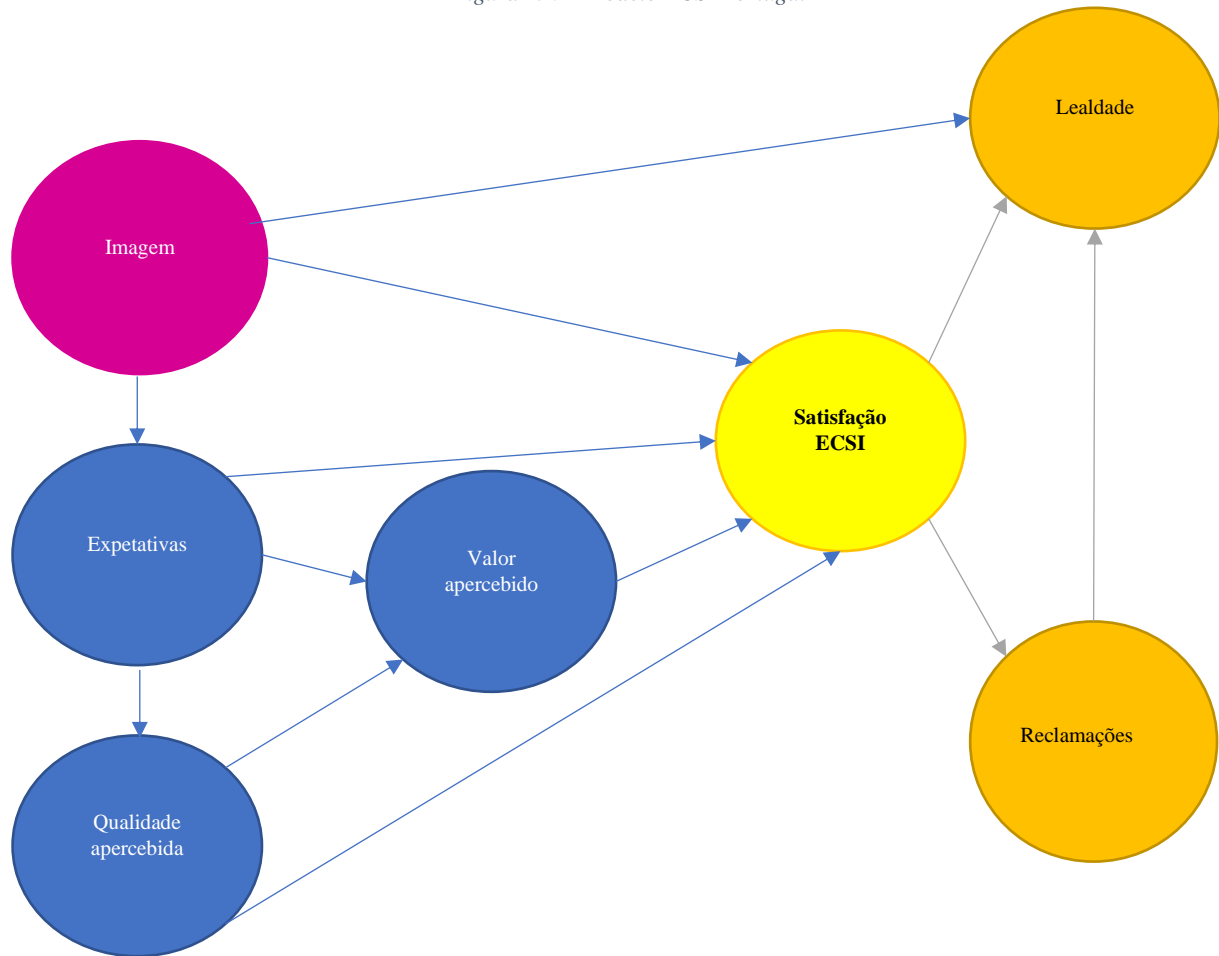
Conforme está descrito no site ECSI Portugal, 2018, o modelo ECSI Portugal é caracterizado por uma abordagem estrutural, econométrica/probabilística e de estimação simultânea.

A mesma página *web* refere que o ECSI Portugal se divide em dois submodelos:

- O modelo estrutural, que integra as relações entre as variáveis latentes ou não observadas;
- O modelo de medida, que relaciona as variáveis latentes com os indicadores ou variáveis de medida.

O modelo estrutural (**Figura 2.6**) integra como variável central a satisfação a qual é explicada pela imagem, expectativas dos clientes, qualidade apercebida e valor apercebido (relação preço/qualidade). Por análise ao modelo verifica-se que os consequentes da satisfação são: as reclamações e lealdade.

Figura 2. 6 – Modelo ECSI Portugal



Fonte: ECSI Portugal (2018)

No que respeita ao modelo de medida, como as sete variáveis do modelo estrutural são variáveis latentes, e como tal não são observáveis diretamente, surge a necessidade de cada uma delas estar associada a indicadores (variáveis de medida). É através da relação entre os vários indicadores e as variáveis de medida que é possível estimar um modelo de medida (ECSI Portugal, 2018), conforme se apresenta na **Tabela 2.1**.

Tabela 2.1 – Modelo ECSI Portugal – Indicadores associados às variáveis latentes

Variável Latente	Descrição do Indicador
Imagem	1-Empresa de confiança no que diz e no que faz
	2-Empresa estável e implantada no mercado
	3-Empresa com um contributo positivo para a Sociedade
	4-Empresa que se preocupa com os clientes
	5-Empresa inovadora e virada para o futuro
Expetativas	1-Expetativas globais sobre a empresa
	2-Expetativas sobre a capacidade da empresa oferecer produtos e serviços que satisfaçam as necessidades do cliente
	3-Expetativas relativas à fiabilidade, ou seja, à frequência com que as coisas podem correr mal
Qualidade apercebida (produtos e serviços)	1-Qualidade global da empresa
	2-Qualidade dos produtos e serviços
	3-Atendimento e capacidade de aconselhamento
	4-Acessibilidade a produtos e serviços por via das novas tecnologias
	5-Fiabilidade dos produtos e serviços
	6-Diversidade dos produtos e serviços
	7-Clareza e transparência da informação fornecida
	8-Disponibilidade das agências/localização dos postos/acessos às paragens
Valor apercebido (relação preço/qualidade)	1-Avaliação do preço pago, dada a qualidade dos produtos e serviços
	2-Avaliação da qualidade dos produtos e dos serviços, dado o preço pago
Satisfação	1-Satisfação global com a empresa
	2-Satisfação comparada com as expetativas (realização das expetativas)
	3-Comparação da empresa com a Distância à empresa ideal
Reclamações	1-Identificação dos clientes que reclamaram com a empresa
	2-Forma com foi resolvida a última reclamação (para os que reclamaram)
	3-Perceção sobre a forma como as reclamações seriam resolvidas (para os que não reclamaram)
Lealdade	1-Intenção de permanecer com cliente
	2-Sensibilidade ao preço
	3-Intenção de recomendar a empresa a colegas e amigos

Fonte: ECSI Portugal (2018)

### 2.5.6. Propriedades dos índices de satisfação de clientes e escolha do índice a utilizar

Os índices de satisfação, obtidos através de métodos de abordagem estrutural, possuem contrariamente aos métodos de abordagens não estruturais ou descritivos, determinados critérios de desempenho, como sejam a capacidade de previsão de resultados financeiros, capacidade de diagnóstico, possibilidade de agregação e comparabilidade (ECSI

Portugal, 2018). Estas propriedades conferem, assim, adequabilidade aos índices como forma de estimar a satisfação dos clientes.

Atendendo a que, o modelo ECSI Portugal “é um sistema de medida da qualidade dos bens e serviços disponíveis no mercado nacional, por via da satisfação do cliente” (ECSI Portugal, 2018) e a que, o presente estudo é efetuado sobre empresas do mercado nacional da Região do Algarve, optou-se por escolhê-lo para o presente estudo, por ser o modelo que mais se adequa às características da população-alvo e, como tal, melhor permitirá aferir os níveis de satisfação e lealdade da amostra em estudo.

## **2.6. Estudo da Satisfação e Lealdade em clientes bancários do segmento Empresa e seu contributo para a literatura**

Atendendo a que, atualmente, as empresas desempenham, não só um papel preponderante na economia global, como são cada vez mais um segmento no qual os Bancos querem estar presentes e incrementar relacionamento, a que acresce o facto de na literatura existente acerca dos determinantes da satisfação e da lealdade na Banca serem abordados essencialmente clientes particulares, decidiu-se que se justifica a realização de um estudo sobre a satisfação e lealdade em clientes bancários do segmento empresa e conseqüentemente, a formulação de objetivos de investigação direcionados para esse segmento em específico, por se demonstrar pertinente e vir acrescentar valor à vasta literatura existente.

### Capítulo 3. METODOLOGIA

Efetuada o enquadramento teórico, segue-se a descrição e fundamentação das escolhas metodológicas inerentes à execução do estudo empírico.

Segundo Freixo (2010: 177) “[...] a fase metodológica inclui todos os elementos que ajudam a conferir à investigação um caminho ou direção”.

#### 3.1. Objetivos do estudo

O presente trabalho visa estudar o impacto da gestão da relação com clientes bancários empresas, através da análise da satisfação e da lealdade dos clientes para com a respetiva instituição bancária. Assim, delineou-se como **objetivo geral**: estudar o impacto da gestão da relação em clientes bancários do segmento empresa, através da análise da satisfação e da lealdade, com vista à implementação e/ou aperfeiçoamento de estratégias ao nível da gestão que permitam, a um dado Banco, obter vantagem competitiva face aos seus principais concorrentes.

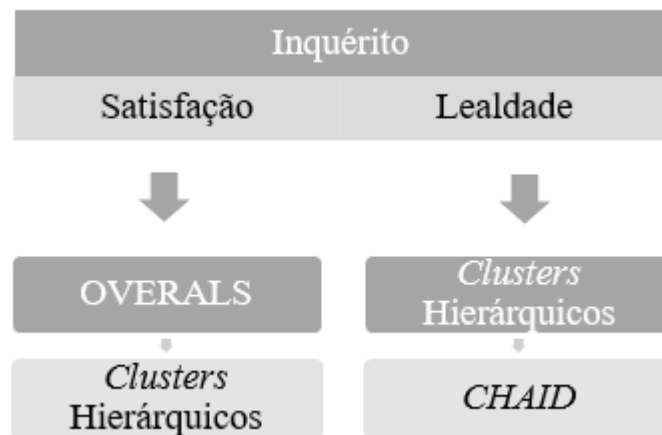
Com vista a atingir o objetivo geral, delinearam-se os seguintes **objetivos específicos**:

- Identificar as determinantes da satisfação com maior relevância para os clientes bancários empresas;
- Detetar tipologias de satisfação de clientes bancários empresas;
- Reconhecer aspetos relacionais que potenciem o incremento dos níveis de satisfação de clientes bancários empresas;
- Determinar padrões lealdade de clientes bancários empresas;
- Identificar aspetos relacionais que potenciem o incremento dos níveis de lealdade de clientes bancários empresas;
- Gestão da imagem, expectativas e qualidade como diferencial competitivo na satisfação e lealdade de clientes bancários empresas.

### 3.2. Esquema metodológico

A presente investigação encontra-se suportada pelos procedimentos metodológicos assinalados na **Figura 3.1**, os quais visam dar resposta ao objetivo geral e aos objetivos específicos identificados no ponto anterior.

Figura 3. 1 – Esquema dos procedimentos metodológicos da investigação



Fonte: Elaboração própria

### 3.3. Instrumento de recolha de dados

Para a realização da presente investigação, optou-se pela recolha de dados primários, tendo para tal sido construído um questionário (Apêndice 1), elaborado através da ferramenta informática *Google™ Docs*, enviado a diversas empresas localizadas na Região do Algarve, através de correio eletrónico e também disponibilizado na rede social *LinkedIn®*, durante o período compreendido entre 15 de maio e 31 de julho de 2018, tendo-se obtido uma amostra validada de 105 respondentes.

Para a construção do questionário, foi realizada uma pesquisa dos trabalhos e do referencial teórico já existente, relacionado com a problemática em análise, tendo-se constatado por meio da investigação teórica que, o modelo ECSI Portugal seria adequado ao objetivo do estudo e, como tal, optou-se por estruturar o questionário com base no modelo de satisfação ECSI Portugal.

O questionário possibilitou analisar o perfil dos clientes, tendo em consideração a qualidade e o valor apercebido dos serviços bancários, a imagem do Banco e as

expetativas em relação aos serviços, variáveis que impactam diretamente na satisfação e em consequência influenciam o nível de lealdade do cliente.

O questionário, escolhido como instrumento de coleta de dados é composto por um total de 47 questões.

As questões inerentes à satisfação e lealdade foram elaboradas tendo por base os indicadores descritos no modelo ECSI Portugal no que se refere às variáveis: Imagem, Valor Apercebido, Satisfação, Reclamações e Lealdade.

Relativamente às variáveis, Expetativas e Qualidade Apercebida foram utilizadas as dimensões do modelo SERVQUAL, ferramenta que mede a qualidade dos serviços, tendo sido utilizadas algumas das questões propostas por Parasuraman *et al.* (1988) que se considerou relevantes para o estudo.

A escolha do modelo SERVQUAL, para as questões inerentes às Expetativas e Qualidade Apercebida, deveu-se a dois fatores. Primeiro, pelo facto de no modelo ECSI as questões das Expetativas serem questões muito generalistas e, como tal, não permitir aferir em termos objetivos aquilo que a empresa espera de determinados serviços. E, em segundo lugar, esta escolha teve como fundamento a possibilidade de se vislumbrar as mesmas questões sob duas perspetivas diferentes, isto é, permitiu perceber o que a empresa espera dos serviços bancários prestados pelos Bancos em geral, e ao mesmo tempo perceber, qual a sua sensibilidade dos clientes quanto aos serviços prestados pelo principal Banco com que trabalham.

Ressalve-se que a utilização de apenas algumas das questões propostas por Parasuraman *et al.* (1988), encontra-se justificada pelo facto de ter sido assumido por Parasuraman *et al.* (1991) em estudos posteriores que, o modelo SERVQUAL, poderá ser adaptado no sentido de atender às necessidades ou características específicas do pesquisador ou das organizações. O modelo SERVQUAL é, pois, “um ponto de partida útil, não a resposta final, para avaliar e melhorar a qualidade do serviço” (Parasuraman *et al.* 1991: 445)<sup>4</sup>.

A **Tabela 3.1** esquematiza as questões colocadas para avaliação da satisfação e lealdade dos clientes bancários empresas da Região do Algarve, assim como os modelos de onde

---

<sup>4</sup> Tradução livre do autor. No original “*SERVQUAL is a useful starting point, not the final answer, for assessing and improving service quality*” (Parasuraman *et al.*, 1991: 445)

foram extraídas/adaptadas as perguntas constantes do questionário. A resposta a estas questões é efetuada, maioritariamente, por motivos de uniformização e facilidade de resposta por parte dos inquiridos, através da atribuição de um nível de importância/concordância do tipo *Likert* com 5 opções: 1- Nada Importante, 3- Importante, 5-Extremamente Importante; 1- Discordo Totalmente, 3- Não Concordo nem Discordo, 5-Concordo Totalmente e; 1- Nada Provável, 3-Provável, 5-Bastante Provável.

No conjunto das afirmações indicadas na **Tabela 3.1**, apenas na questão “Já efetuou alguma reclamação do Banco”, cuja resposta não é passível de resposta através da escala de *Likert*, foi utilizada resposta de escolha múltipla.

Ressalve-se que, pese embora Parasuraman *et al.* (1985) utilizem a escala de *Likert* de 7 pontos e no modelo ECSI Portugal as respostas sejam dadas numa escala de 1 a 10, no presente estudo optou-se por aplicar ao questionário uma escala de *Likert* de 5 pontos, justificada pelo facto de autores como Souto e Neto (2017) referirem a possibilidade do modelo SERVPERF, modelo construído com base no modelo SERVQUAL, poder ser aplicado com uma escala de *Likert* de 5 ou 7 pontos.

Tabela 3. 1 - Questões efetuadas para avaliação da satisfação e lealdade de clientes bancários empresas no Algarve

Classificação Variáveis Latentes	Variáveis modelo ECSI	Questões (adaptadas dos modelos ECSI e SERVQUAL)	Fonte Indicadores	
Antecedentes	Expetativas e Qualidade Apercebida	Tangibilidade	Acessibilidade dos produtos/serviços através da internet.	SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988) + ECSI Portugal (2018)
		Confiança/ Fiabilidade	Compreensão e apoio na resolução de problemas.	
			Serviço confiável e preciso.	
			Clareza e transparência da informação fornecida.	
		Capacidade de resposta	Execução dos serviços no tempo prometido.	
			Produtos diversificados e adequados às necessidades da Empresa.	
		Empatia	Tratamento personalizado e dedicação de especial atenção.	
	Conhecimento das necessidades específicas da Empresa.			
	Imagem	Banco que transmite confiança.	ECSI Portugal (2018)	
		Banco sólido e implantado no mercado.		
		Banco que oferece um contributo positivo para Sociedade.		
		Banco que se preocupa com as necessidades dos clientes.		
		Banco inovador e virado para o futuro.		
	Valor Apercebido	Tendo em conta a qualidade dos produtos/serviços oferecidos pelo Banco, sente que valem o que paga por eles.	ECSI Portugal (2018)	
		O preço pago pelos produtos/serviços oferecidos pelo Banco é razoável, comparativamente com outros Bancos.		
Variável Central	Satisfação	Estou muito satisfeito(a) com os serviços prestados pelo Banco.	ECSI Portugal (2018)	
		O nível de satisfação tem vindo a corresponder às expetativas.		
		Banco encontra-se próximo do Banco ideal.		
Consequentes	Reclamações	Já efetuou alguma reclamação do Banco.	ECSI Portugal (2018)	
		- Tendo em consideração a última reclamação efetuada, considera que a mesma foi resolvida de forma: (inclui 4 afirmações, nomeadamente, rigorosa, profissional, atempada e muito satisfatória).		
	Lealdade	- Atendendo a que nunca reclamou, gostaríamos de saber a forma como considera que, se o fizesse, a reclamação seria resolvida (inclui 4 afirmações, nomeadamente, rigorosa, profissional, atempada e muito satisfatória).	ECSI Portugal (2018)	
		Tenciona permanecer como cliente do Banco.		
		Caso outro Banco lhe apresente melhores condições (em termos de preço) transfere o movimento/operações para o mesmo.		
		Recomenda o Banco a amigos, colegas e familiares.		

Fonte: Elaboração própria

O questionário apresentou ainda 13 questões de carácter descritivo, apresentadas na **Tabela 3.2**, para se efetuar uma caracterização das empresas inquiridas, quer a nível geral, como a nível do envolvimento com o principal Banco de apoio, assim como algumas questões que visaram efetuar uma breve caracterização dos responsáveis que, em nome da empresa, responderam ao questionário.

Estas questões são de escolha múltipla ou de resposta aberta, conforme se apresenta na **Tabela 3.2.**

*Tabela 3. 2 – Questões descritivas para caracterização das empresas e respondentes*

Questões		Tipo de Escala
<b>Empresa</b>	Ano de início de atividade.	Aberta
	Tipo Sociedade.	Escolha Múltipla
	Setor de Atividade.	Escolha Múltipla
	Número médio de colaboradores (anual).	Aberta
	Sede no Algarve?	Escolha Múltipla
	Volume de Negócios.	Escolha Múltipla
	Número de Bancos com que a empresa trabalha.	Aberta
	Tipo de envolvimento.	Escolha Múltipla
	Gestor de cliente?	Escolha Múltipla
	Acompanhamento efetuado por Agência/Balcão ou Centro/Gabinete de Empresas.	Escolha Múltipla
	Há quanto tempo é cliente?	Escolha Múltipla
<b>Respondente</b>	Cargo na Empresa.	Escolha Múltipla
	É responsável pela relação com a Banca?	Escolha Múltipla

Fonte: Elaboração própria

### 3.4. A amostra

Face à dificuldade em inquirir a totalidade de empresas instaladas no Algarve, optou-se por um processo de amostragem não probabilística e por conveniência.

Neste sentido, a amostra é constituída por 105 empresas instaladas no Algarve, com sede ou não na Região Algarvia.

### 3.5. Tratamento da Informação

Após ter sido efetuada a recolha da informação primária, através da aplicação do inquérito às empresas, foi efetuado o tratamento da mesma, utilizando-se para o efeito o *software IBM™ SPSS 25.0*. A análise dos dados recolhidos ocorreu em 2 etapas. Na primeira etapa calcularam-se medidas de estatística descritiva de forma a caracterizar a amostra. Na

segunda etapa trataram-se os restantes dados, através de métodos de estatística multivariada, nomeadamente: OVERALS, formação de *Clusters* Hierárquicos e CHAID.

### **3.5.1. Métodos utilizados de análise estatística multivariada**

#### ***3.5.1.1. Análise de Correlação Canónica não Linear: OVERALS***

A Análise de Correlação Canónica não Linear (*Nonlinear Canonical Correlation Analysis*) trata-se de um método de análise multivariada de dados que se adequa a todo o tipo de variáveis qualitativas, tendo sido inicialmente descrita por Gifi (1981), Van der Burg *et al.* (1988) e Van der Burg (1988).

Trata-se de um método baseado em escalas ótimas, que identifica os elementos comuns entre vários conjuntos de variáveis medidos no mesmo objeto, permitindo desta forma, identificar as semelhanças e diferenças nas relações entre os vários conjuntos de variáveis.

Segundo Yazici *et al.* (2010) o objetivo da OVERALS é determinar a similaridade dos conjuntos (*sets*) das variáveis categóricas. Assim, este método permite a criação de tipologias, ainda que com relações mais complexas.

A Análise de Correlação Canónica não Linear possibilita correlacionar duas variáveis canónicas, em que uma é pertencente ao conjunto de variáveis dependentes e a outra ao conjunto de variáveis independentes (Lira, 2004). A principal finalidade deste método, consiste em explicar a relação entre dois ou mais conjuntos de variáveis e a partir daí encontrar um pequeno número de combinações lineares, para cada um dos conjuntos, de forma a maximizar as correlações entre os grupos (Carrol, 1968).

O método OVERALS, utiliza o algoritmo *Alternating Least Squares* (ALS) para transformar, através de escalas ótimas, variáveis categóricas em variáveis métricas. Para avaliar a qualidade do ajustamento do modelo importa ter em consideração alguns indicadores, nomeadamente: ajustamento (*Fit*), perda (*Loss*), cargas canónicas (*Component Loadings*) e valores próprios (*Eigenvalues*).

O ajustamento (*Fit*) possibilita a comparação entre o ajustamento obtido e o ajustamento máximo possível, o qual coincide com o número de dimensões existentes. Esta função reconhece três componentes: *Multiple Fit*, *Single Fit* e *Single Loss*, da qual se evidencia

a análise dos dados do *Multiple Fit*, uma vez que revelam a variável que se revela mais discriminante por categoria.

A perda (*Loss*) advém da diferença entre o número de dimensões selecionadas e a adaptação otimizada calculada a partir do algoritmo *ALS*.

As cargas canónicas (*Component Loadings*) e os pesos canónicos (*Weights*) permitem avaliar a relevância das diversas variáveis.

Os valores próprios (*Eigenvalues*) são calculados com base no *Fit* e no *Loss*, e possibilitam analisar o nível de relação entre variáveis em cada dimensão, podendo assumir valores entre 0 e 1.

### **3.5.1.2. Análise de *Clusters* – O método de *Clusters* Hierárquicos**

“Os métodos de análise de *clusters* são procedimentos de estatística multivariada que tentam organizar um conjunto de indivíduos, para os quais é conhecida informação detalhada, em grupos relativamente homogêneos (*clusters*)” (Reis, 2001: 287).

“Cada observação pertencente a um determinado *Cluster* é similar a todas as outras pertencentes a esse *Cluster*, e é diferente das observações pertencentes a outros *Clusters*” (Maroco, 2011: 531).

Segundo Maroco (2011: 531) “os agrupamentos de sujeitos [...] são feitos a partir de medidas de semelhança ou de medidas de dissemelhança (distância) entre, inicialmente dois sujeitos e mais tarde entre dois *Clusters* de observações usando técnicas hierárquicas ou não-hierárquicas de agrupamento de *Clusters*”. Atendendo às características das variáveis a analisar (cargas canónicas) e à dimensão da amostra, o método de formação de *clusters* a utilizar no presente estudo é o método hierárquico – *Hierarchical Clusters*.

Maroco (2011) refere que, as técnicas hierárquicas podem ser aplicadas através de métodos aglomerativos ou divisivos, sendo que, segundo o autor, os métodos aglomerativos são mais frequentemente utilizados. No caso em estudo, aplica-se o método aglomerativo, isto é, a técnica recorre “a passos sucessivos de agregação dos sujeitos considerados individualmente, *i.e.*, cada sujeito é um *Cluster*, e depois estes vão sendo agrupados de acordo com as suas proximidades” (Maroco, 2011: 538)

Segundo Johnson e Wichern (2007) o algoritmo informático dos métodos aglomerativos desenrola-se através dos seguintes passos:

1. Começa com  $N$  *clusters*, cada um contendo um único indivíduo e uma matriz de dissemelhança (ou similaridade).
2. Procura a matriz de dissemelhança para os pares de *clusters* mais semelhantes (*i.e.*  $U$  e  $V^5$ ).
3. Combina os dois *clusters* mais semelhantes ( $U$  e  $V$ ) e forma um novo *cluster* ( $UV$ ). Atualiza a matriz de dissemelhança eliminando as linhas e colunas correspondentes aos *clusters*  $U$  e  $V$  e adicionando uma nova linha e coluna com as distâncias entre o novo *cluster*  $UV$  e os restantes *clusters* originais.
4. Repete os passos 2 e 3,  $N-1$  vezes, gravando os *clusters* formados em cada um dos passos, assim como as distâncias entre estes. Todos indivíduos convergem para um só *cluster* após a passagem do algoritmo, isto é, na última iteração do algoritmo os indivíduos são agrupados num só *cluster*.

“Os métodos hierárquicos de agrupamento de *Clusters* diferem essencialmente no modo como as distâncias, após o passo inicial do algoritmo são calculadas” (Maroco, 2011: 538).

Os métodos mais frequentemente utilizados são (Anderberg, 1973 *apud* Maroco, 2011): Menor distância (*Single linkage* ou *Nearest neighbor*); Maior distância (*Complete linkage* ou *Farthhest neighbor*); Distância média entre *clusters* (*Average linkage between groups*); Distância média dentro dos *clusters* (*Average linkage within groups*); Distância mediana (*Median linkage*); Método do centróide e; Método de *Ward*.

Optou-se por considerar no presente estudo o método *de Ward*, para formação *clusters* da satisfação e o método da Distância Mediana, para a formação de *clusters* da lealdade, sendo que:

- Método de *Ward*: “Neste método não são calculadas distâncias, e os *Clusters* são formados de modo a minimizar a soma dos quadrados dos erros. [...] Em cada um dos passos do algoritmo, os *Clusters* retidos são aqueles, de todos os possíveis, com a menor soma de quadrados dos erros” (Maroco, 2011:539).

---

<sup>5</sup> Nomenclatura “a” e “b”

- Distância Mediana: “Neste método, após formado o primeiro *Cluster*, a distância deste aos restantes objetos é a mediana das distâncias de cada um dos elementos constituintes deste *Cluster* a cada um dos restantes objetos” (Maroco, 2011:539).

### **3.5.1.3. *CHi-squared Automatic Interaction Detection: CHAID***

A metodologia CHAID, desenvolvida por Kass (1980) consiste numa análise exploratória de dados categóricos, que permite classificar a amostra em grupos capazes de descrever da melhor forma possível uma dada variável dependente.

Através deste método as variáveis são diferenciadas em dois grupos: a variável cuja distribuição se pretende explicar (variável dependente) e um conjunto de variáveis ordinais ou nominais que assumirão o papel de variáveis explicativas (variáveis independentes ou preditores) e que visam delimitar grupos de respondentes com elevado grau de divergência entre si, no que respeita à variável dependente (Kass, 1980; Escobar, 1998).

Este método permite, assim, verificar as relações existentes entre uma variável a explicar e as variáveis explicativas, com vista à deteção de perfis.

Cada perfil é representado sob a forma de nó terminal, sendo os vários perfis apresentados em forma de árvore. Importa salientar que qualquer que seja o perfil o mesmo é mutuamente exclusivo e exaustivo, isto é, toda e qualquer uma das observações do conjunto inicial de dados pertence a um, e somente um, perfil.

A metodologia CHAID trabalha com tabelas de contingência e efetua o teste *Chi-quadrado* nas diversas etapas do processo, segmentando as variáveis de acordo com as categorias do melhor preditor (Kass 1980).

Assim, são selecionadas as variáveis que possuam um maior poder discriminante sobre a diferenciação dos vários níveis de resposta da variável a explicar (Hoare, 2004).

Ressalve-se que a aplicação deste método, numa amostra de pequena dimensão, como é o caso da amostra em estudo (n=105) poderá produzir bons resultados. Como exemplo, refira-se o estudo de Murphy e Comiskey (2013), no qual foi aplicada a técnica CHAID a 123 indivíduos, tendo “a pesquisa demonstrado que a abordagem de modelagem de

árvores de decisão do CHAID apresenta mérito potencial, funcionou bem e produziu resultados simples e claros.<sup>6</sup> (Murphy e Comiskey, 2013: 349).

---

<sup>6</sup> Tradução livre do autor. No original “*the research demonstrated that the CHAID decision tree modelling approach has potential merit, worked well and produced clear simple results*” (Murphy e Comiskey, 2013:349)

## Capítulo 4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Este capítulo visa apresentar e analisar os resultados da satisfação e lealdade de clientes bancários empresas na Região do Algarve, obtidos através de inquérito *online*, por forma a determinar os antecedentes da satisfação com maior peso, definir perfis e tipologias de satisfação e lealdade das empresas inquiridas, assim como, reconhecer aspetos relacionais com a Banca que potenciam o incremento dos níveis de satisfação e lealdade de clientes bancários empresa.

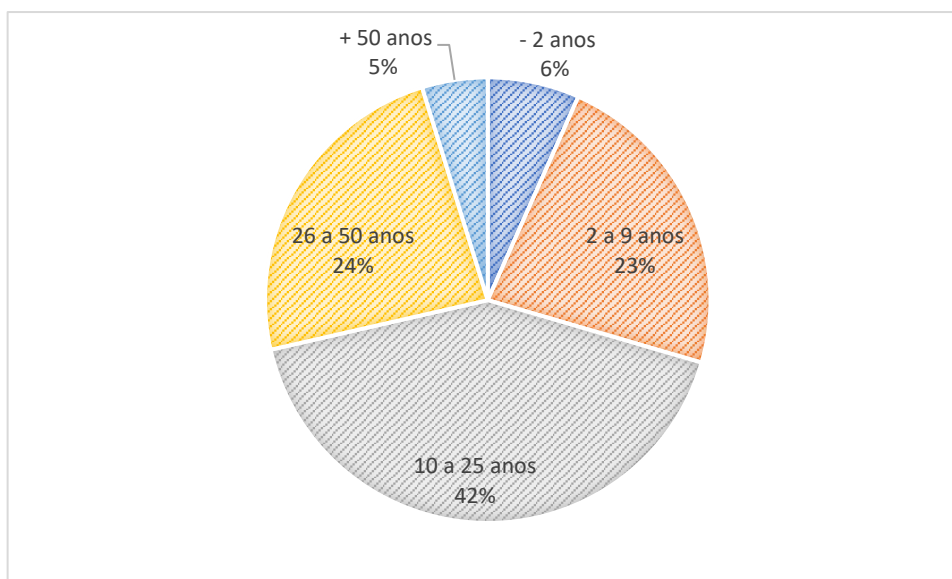
Neste capítulo pretende-se, assim, apresentar, analisar e discutir os resultados que irão dar resposta aos objetivos propostos.

### 4.1. Análise descritiva dos dados

#### 4.1.1. Caracterização das Empresas que responderam ao questionário

Das 105 empresas que responderam ao questionário, 42% têm 10 a 25 anos de existência, 24% têm 26 a 50 anos e 23% têm entre 2 e 9 anos (**Gráfico 4.1**). Os restantes 11% são compostos por empresas com mais de 50 anos (5%) e empresas com menos de 2 anos (6%), conforme se apresenta no **Gráfico 4.1**.

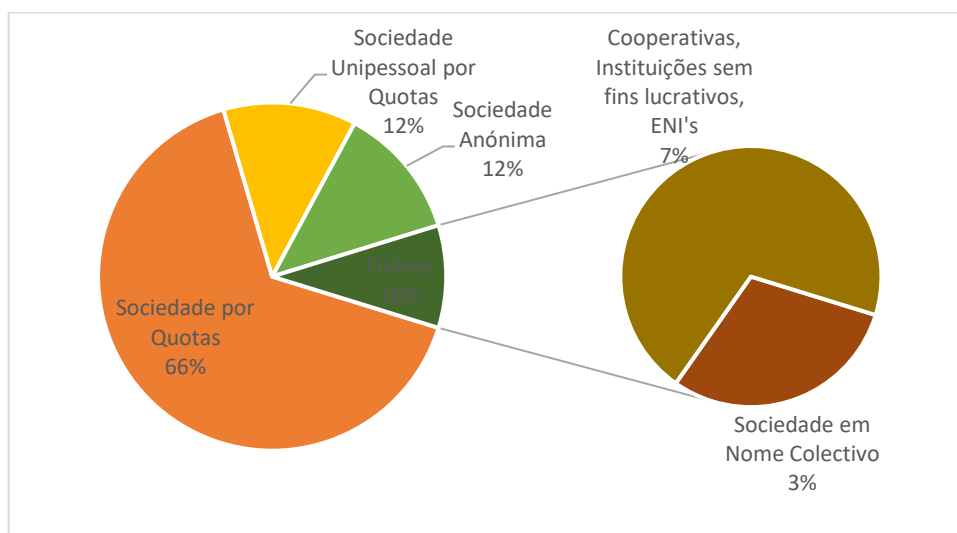
Gráfico 4. 1 – Antiguidade Empresas



Fonte: Elaboração própria

Observa-se, no **Gráfico 4.2**, que o tipo de sociedade predominante na amostra é Sociedades por Quotas (66%). Seguidas das Sociedades Unipessoais e Sociedades Anónimas (ambas com 12%) e os restantes 10% são partilhados por outras sociedades como sejam as Sociedades em Nome Coletivo (3%) e Cooperativas, Instituições sem fins lucrativos, ENI's (7%).

Gráfico 4. 2 – Tipo Sociedade



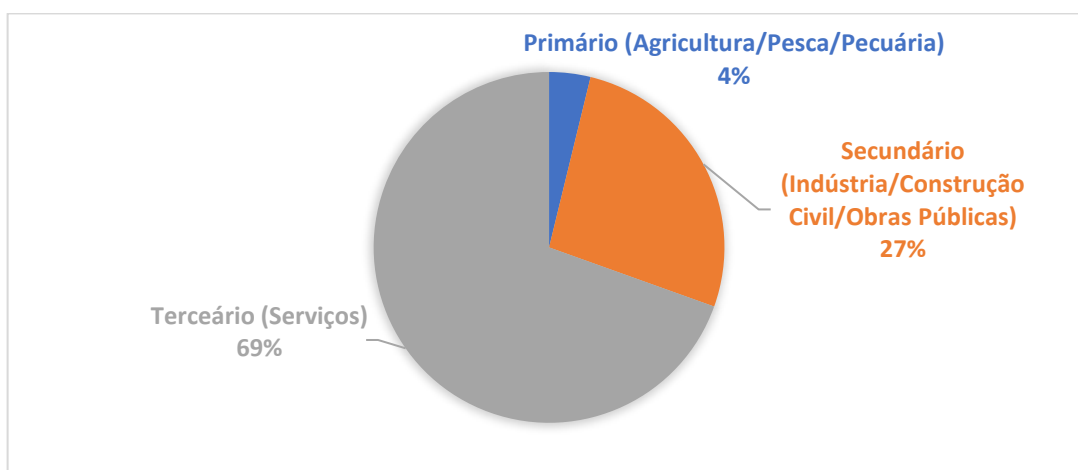
Fonte: Elaboração própria

No que concerne ao setor de atividade, conforme se apresenta no **Gráfico 4.3**, as empresas respondentes são: 69% são do setor terciário, 27% do setor secundário e apenas 4% do setor primário.

Dados dos censos por setor de atividade indicam que, em 2011<sup>7</sup>, 80% da população empregada no Algarve trabalha para o setor terciário, 24% para o setor secundário e 5% para o setor primário, o que vai de encontro às quotas da amostra em estudo (PORDATA, 2018).

<sup>7</sup> Último censo realizado em Portugal teve lugar em 2011.

Gráfico 4. 3 – Setor de atividade

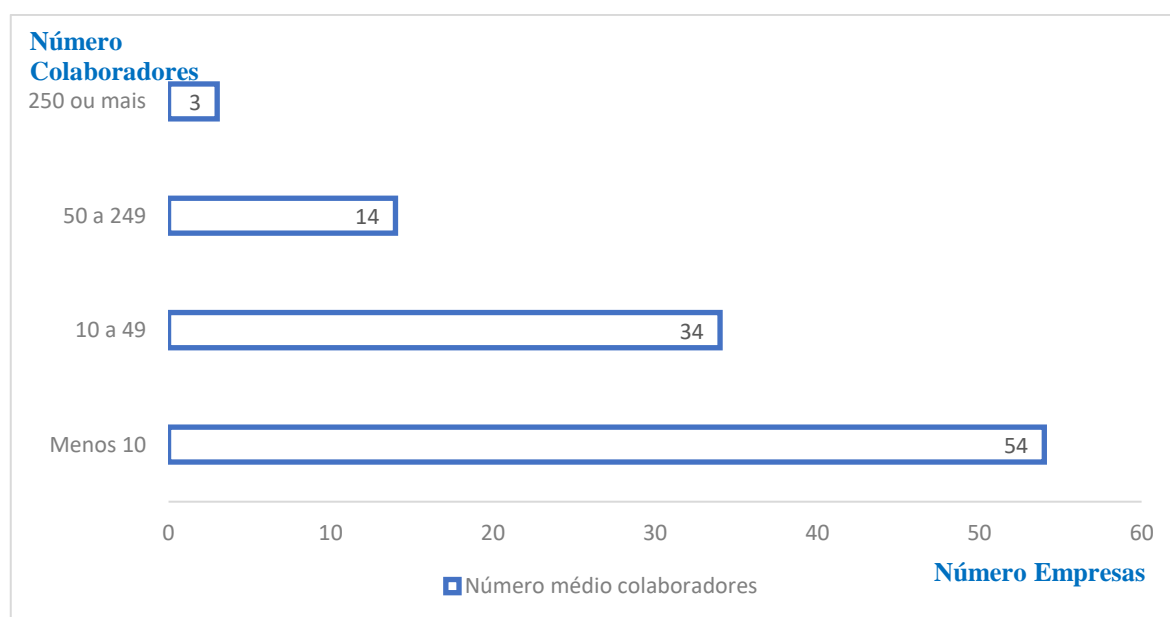


Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao número de pessoas ao serviço das empresas inquiridas verifica-se que: 51% das empresas têm abaixo de 10 colaboradores, 32% têm entre 10 a 49, 14% entre 50 a 249 colaboradores e 3% têm 250 ou mais trabalhadores (**Gráfico 4.4**).

Dados do PORDATA (2018) indicam que, em 2016, 57,6% das PME são empresas com menos de 10 colaboradores, 23,8% têm entre 10 a 49 colaboradores e 18,6% apresentam 50 a 249 trabalhadores, o que reflete as quotas da amostra relativamente ao número de colaboradores.

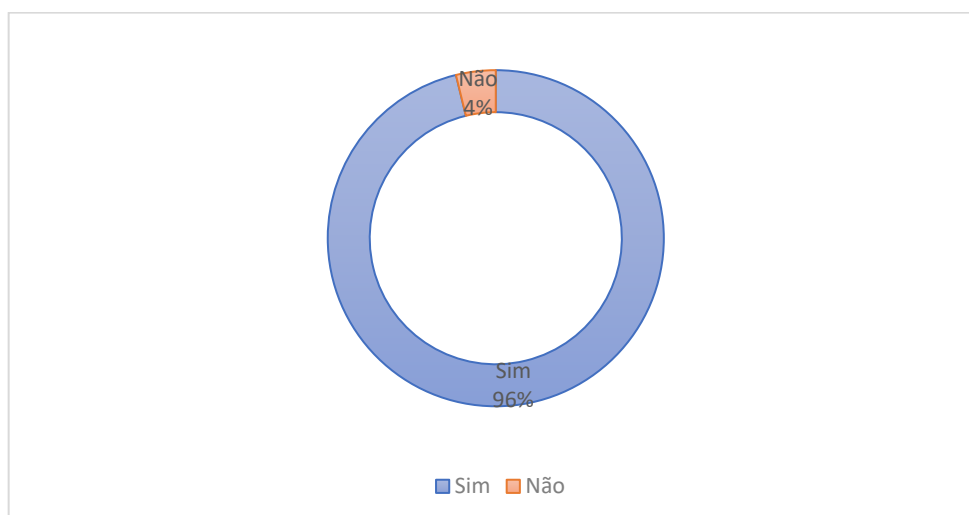
Gráfico 4. 4 – Colaboradores ao serviço da Empresa



Fonte: Elaboração própria

Conforme se pode observar no **Gráfico 4.5**, das empresas inquiridas: 96% apresentam sede na Região do Algarve e 4%, apesar de terem representação/loja no Algarve, são sediadas noutra região.

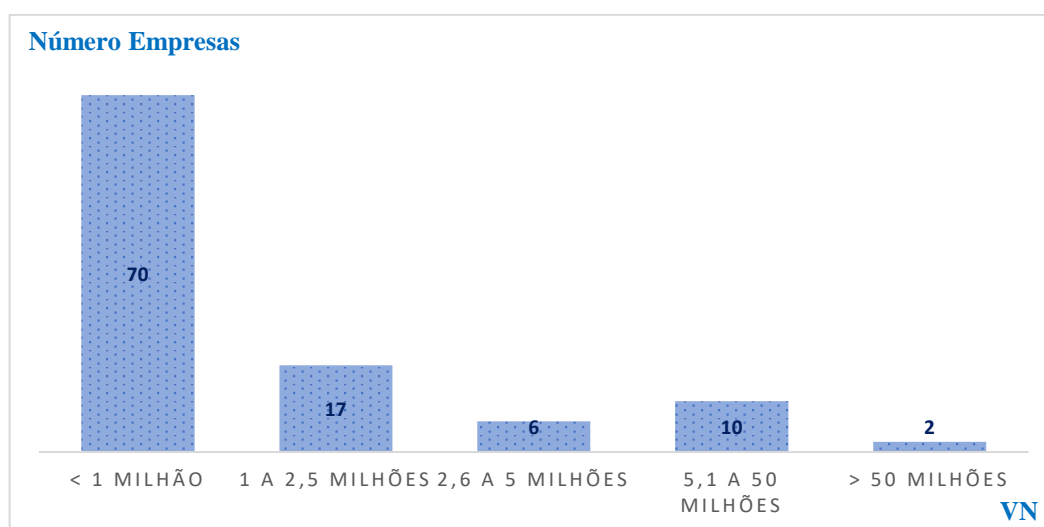
Gráfico 4. 5 – Sede na Região do Algarve



Fonte: Elaboração própria

No que respeita ao Volume de Negócios (VN), o **Gráfico 4.6** ilustra que a amostra é constituída essencialmente por empresas com um VN inferior a 1 milhão de euros (67%). Os restantes 33% dividem-se em: 16% com VN entre 1 a 2,5 milhões de euros, 10% entre 5,1 a 50 milhões de euros, 5% entre 2,6 a 5 milhões e 2% com VN superior a 50 milhões.

Gráfico 4. 6 – Volume de Negócios

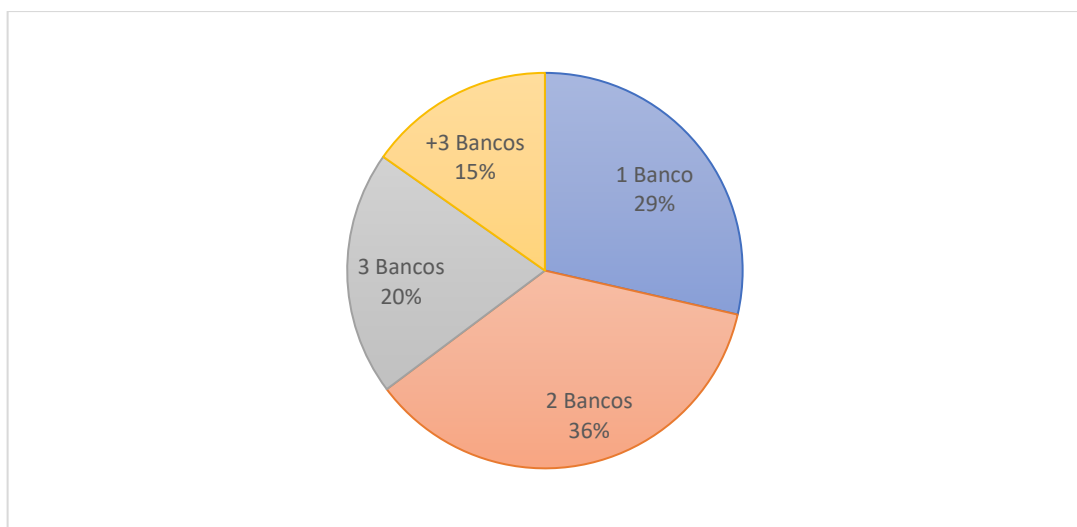


Fonte: Elaboração própria

#### ***4.1.1.1. Caracterização da relação das empresas inquiridas com a Banca***

O **Gráfico 4.7** apresenta a predisposição existente nas empresas para se relacionarem com mais do que um Banco. Das empresas que responderam ao questionário verifica-se que 71% trabalham com mais do que um Banco, sendo que, apesar da moda da amostra ser 2 Bancos, não se verifica uma tendência predefinida para que as empresas inquiridas trabalhem com um dado número de Bancos em particular, o que vai de encontro à bibliografia consultada no decurso do presente estudo.

*Gráfico 4. 7– Número de Bancos com que a Empresa trabalha*



Fonte: Elaboração própria

#### ***4.1.1.2. Relação com o principal Banco de apoio***

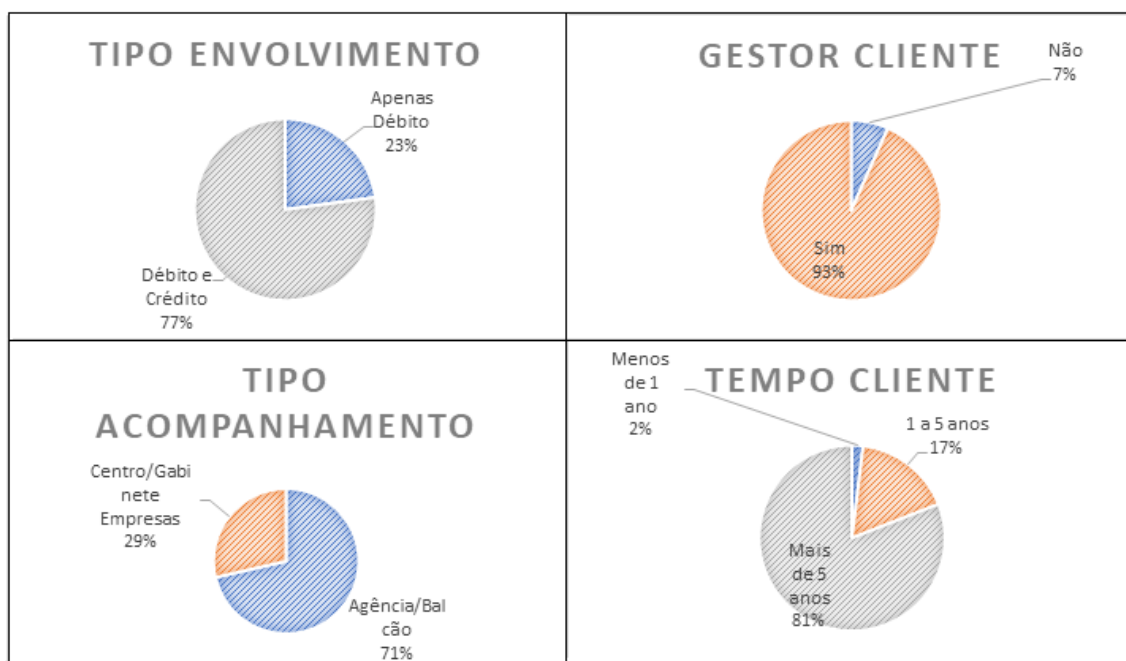
Pretende-se neste estudo efetuar uma caracterização do envolvimento das empresas com o seu principal Banco de apoio, isto é, o Banco com o qual apresentam um maior envolvimento.

A **Figura 4.1**, apresenta informação relativamente ao tipo de envolvimento (débito e/ou crédito), à presença ou não de gestor, ao tipo de acompanhamento (Agência/Balcão ou Centro/Gabinete de Empresas) e ao tempo de permanência enquanto cliente do Banco, sendo que:

- 77% detêm envolvimento de débito e de crédito (efetuem operações passivas e ativas) e 23% detêm envolvimento de débito (efetuem apenas operações a nível de passivas);

- 93%, apresentam gestor de conta;
- 71% das empresas são acompanhadas por Agências/Balcão e em 29% das empresas o acompanhamento é efetuado por Centro/Gabinete de Empresas;
- 81% das empresas alvo do questionário trabalham com o principal Banco de apoio há mais de 5 anos, 17% têm um relacionamento de 1 a 5 anos com o principal Banco e 2% relacionam-se há menos de 1 ano com o principal Banco.

Figura 4. 1 - Relação da Empresa com o principal Banco de apoio



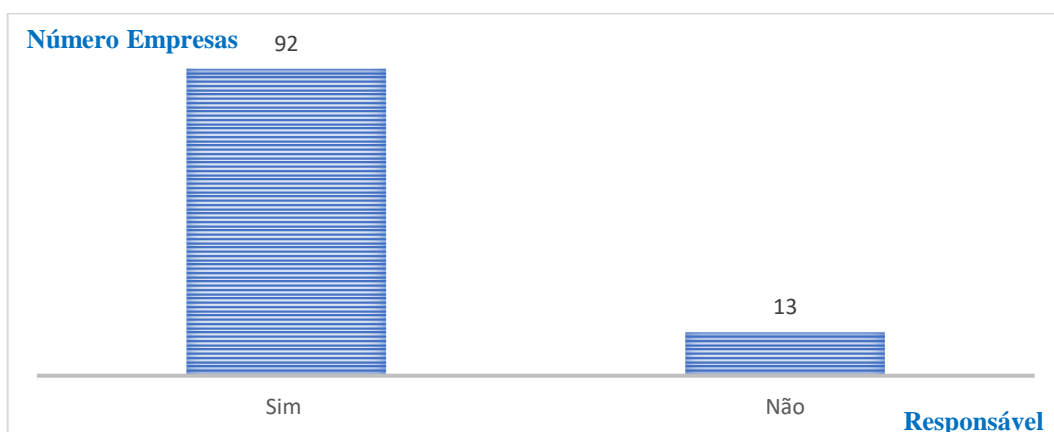
Fonte: Elaboração própria

#### 4.1.2. Caracterização do respondente ao inquérito

Efetuuou-se ainda uma caracterização do respondente do questionário, isto é, da pessoa singular que em nome e representação da empresa procedeu à resposta ao questionário.

Verifica-se que, como aliás seria desejável, maioritariamente os respondentes são o ou um dos responsáveis da relação com a Banca (**Gráfico 4.8**), o que leva a uma melhor idoneidade das respostas.

Gráfico 4. 8 - Responsável pela relação com a Banca

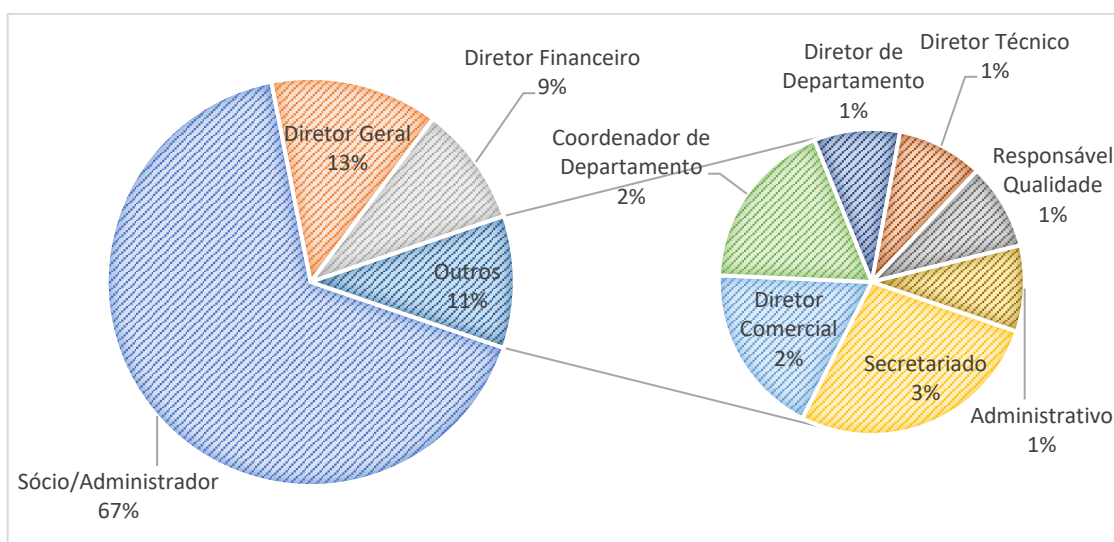


Fonte: Elaboração própria

Ao nível do cargo desempenhado, de acordo com o **Gráfico 4.9**: 67% dos inquiridos são sócios/administradores, 28% detêm cargos de direção/coordenação e 5% desempenham funções de carácter administrativo.

Assim, atendendo a que são os órgãos de chefia/direção ou representantes legais da empresa que, por norma, detêm um maior poder negocial junto da Banca, considera-se que o questionário terá sido corretamente aplicado.

Gráfico 4. 9 - Cargo na Empresa



Fonte: Elaboração própria

Em suma, verifica-se que, das 105 empresas que responderam ao questionário, a maioria tem 10 a 25 anos de existência, ao passo que as empresas com mais de 50 anos ou menos

de 2 anos, são residuais. As empresas inquiridas são predominantemente Sociedade por Quotas e, quase que na totalidade, sediadas no Algarve. O setor de atividade predominante é o setor dos serviços tal como demonstra um estudo efetuado pela Marktest (2011) que indica que “72% das empresas em Portugal são do sector terciário”. Destaca-se o número de empresas com Volume de Negócios inferior a 1 milhão de euros e com menos de 10 colaboradores.

No que concerne à relação com a Banca em geral, apurou-se que não existe uma tendência predefinida, relativamente ao número de Bancos, com que as empresas do Algarve trabalham.

Relativamente ao principal Banco de apoio, isto é, o Banco com que cada uma das empresas apresenta um maior envolvimento, evidencia-se que as mesmas trabalham com o principal Banco maioritariamente há mais de 5 anos, detêm, quase na sua totalidade, gestor de conta e trabalham com Agência/Balcão, apresentando grande parte delas, envolvimento quer a débito quer a crédito.

Por último, constata-se que os responsáveis pelas respostas ao inquérito, são quase que na sua totalidade, os responsáveis da relação com a Banca na empresa. Acresce ainda que, a maioria dos responsáveis respondentes são sócios/administradores ou diretores/coordenados das empresas.

## **4.2. Análise multivariada dos dados**

### **4.2.1. Análise de Correlação Canónica não Linear: OVERALS**

#### ***4.2.1.1. Definição dos conjuntos de variáveis***

Para dar resposta ao primeiro objetivo específico nomeadamente, **identificar as determinantes da satisfação com maior relevância para os clientes bancários empresas**, foram criados 2 conjuntos (*sets*) distintos, com vista à aplicação do método OVERALS.

O *Set 1* diz respeito à variável **Imagem** e o *Set 2* às variáveis **Expetativas, Qualidade Apercebida e Valor Apercebido**. A satisfação dos clientes bancários empresas será, assim, estudada através destas 4 variáveis as quais de acordo com o modelo escolhido como base ao presente estudo, ECSI Portugal, impactam na satisfação.

Para um melhor entendimento dos *sets*, nas tabelas abaixo seguem discriminados os conjuntos de variáveis a analisar, assim como, os indicadores que os formam.

No que respeita ao **Set 1 (Tabela 4.1)** optou-se por selecionar a variável **Imagem**, isoladamente, pois esta, de acordo com modelo ECSI Portugal, tem **impacto direto na Satisfação**.

Tabela 4. 1- Set 1

<b>Set 1</b>	
<b>Imagem</b>	Banco que transmite confiança.
	Banco sólido e implantado no mercado.
	Banco que oferece um contributo positivo para a Sociedade.
	Banco que se preocupa com as necessidades dos clientes.
	Banco inovador e virado para o futuro.

Fonte: Elaboração própria

Para o **Set 2 (Tabela 4.2)** elegeram-se as variáveis **Expetativas, Qualidade Apercebida e Valor Apercebido** pois, à luz do modelo ECSI Portugal, não obstante as Expetativas e a Qualidade Apercebida terem ambas um impacto direto na Satisfação, estas apresentam (conjuntamente) também um **impacto indireto na Satisfação por via do Valor Apercebido**. Assim, atendendo à relação existente entre estas 3 variáveis optou por incluí-las num mesmo conjunto.

Tabela 4. 2 - Set 2

<b>Set 2</b>	
<b>Expetativas (Bancos em geral) / Qualidade Apercebida (Principal Banco)</b>	Acessibilidade dos produtos/serviços através da internet.
	Compreensão e apoio na resolução de problemas.
	Serviço confiável e preciso.
	Clareza e transparência da informação fornecida.
	Execução dos serviços no tempo prometido.
	Produtos diversificados e adequados às necessidades da Empresa.
	Tratamento personalizado e dedicação de especial atenção.
	Conhecimento das necessidades específicas da Empresa.
<b>Valor Apercebido</b>	Tendo em conta a qualidade dos produtos/serviços oferecidos pelo Banco, sente que valem o que paga por eles.
	O preço pago pelos produtos/serviços oferecidos pelo Banco é razoável, comparativamente com outros Bancos.

Fonte: Elaboração própria

Importa referir que os atributos que constituem tanto as Expetativas como a Qualidade Apercebida são os mesmos. Todavia, enquanto nas Expetativas se pretende analisar o grau de importância que as empresas dão a um determinado atributo para a generalidade dos Bancos, isto é, aquilo que esperam dos serviços bancários, na Qualidade Apercebida pretende-se aferir a perceção da qualidade dos serviços prestados pelo principal Banco de apoio à empresa.

Conforme já referido na metodologia, foi utilizada a escala de *Likert* com 5 níveis de resposta, pelo que, nesse sentido as variáveis encontram-se classificadas como ordinais.

Após a definição dos grupos, o método OVERALS permite obter informação detalhada acerca da estrutura dos dados e determinar relações entre os grupos permitindo a partir daí compreender quais as variáveis mais relevantes para o público em análise.

#### ***4.2.1.2. Resultados da aplicação do método***

O método OVERALS foi aplicado com recurso ao SPSS 25.0, a 104 dos 105 indivíduos da amostra. A exclusão de um dos indivíduos da amostra, indivíduo 102, prendeu-se com o facto de se ter constatado que este indivíduo apresentava *missing values* (ausência de resposta a algumas questões do inquérito) pelo que, de acordo com as boas práticas da análise de dados, optou-se por não considerar o mesmo.

Conforme referido na página 45 serão analisados 2 conjuntos de variáveis (*Set 1* e *Set 2*), em que o *Set 1* diz respeito à variável Imagem e é composto por 5 questões e o *Set 2* às variáveis Expetativas, Qualidade Apercebida e Valor Apercebido e é constituído por 18 questões.

A aplicação do método OVERALS visa atingir 2 objetivos: (i) determinar o grau de dependência entre os conjuntos estabelecidos e (ii) identificar as variáveis com maior relevância dentro de cada grupo.

O primeiro objetivo consegue-se mediante da análise às funções *Fit* e *Loss*, através das quais é possível determinar a capacidade explicativa do modelo nas novas dimensões.

Para determinar a relevância das variáveis, em cada uma das novas dimensões, é necessário efetuar-se uma análise dos valores das funções *Weight* (representa o peso que cada variável tem no modelo), *Component Loading* (possibilita avaliar a contribuição de

cada variável para o eixo latente, ou seja, calcula a contribuição da variável real para a variável canónica) e *Multiple Fit* (permite verificar o ajustamento do conjunto).

Seguidamente apresentam-se os *outputs*:

Tabela 4. 3 - Resumo da aplicação do método OVERALS

		Dimension		Sum
		1	2	
Loss	Set 1	,003	,023	,026
	Set 2	,003	,023	,026
	Mean	,003	,023	,026
Eigenvalue		,997	,977	
Fit				1,974

Fonte: SPSS 25.0

Da aplicação do método OVERALS e em consequência das relações canónicas existentes, resultaram duas dimensões (1 e 2).

O valor *Fit* verificado foi de 1,974 (corresponde ao somatório dos *Eigenvalues* das 2 dimensões), num ajustamento máximo de 2 (condiz com o número de dimensões) a que corresponde um *Loss* de 0,026 (2-1,974), pelo que se constata a excelente adequação do método.

Através da análise da informação constante da **Tabela 4.3**, é possível medir a quantidade total de informação dos 2 conjuntos de variáveis retida por função canónica, ou seja, por dimensão (variância total) sendo a variância explicada por cada nova dimensão dada pela seguinte equação:

$$\sigma^2 = \frac{\text{Eigenvalues}}{\text{Fit}} \quad (1)$$

$$\sigma_1^2 = \frac{0,997}{1,974} = 0,505 \quad (1.1)$$

$$\sigma_2^2 = \frac{0,977}{1,974} = 0,495 \quad (1.2)$$

Assim, com base no ajustamento do modelo, 50,5% da informação total contida nos 2 conjuntos de variáveis é explicada através da 1ª dimensão e a restante informação (49,5%) é explicada pela 2ª dimensão.

Com base na informação constante da **Tabela 4.3** é ainda possível medir a similaridade entre os 3 conjuntos de variáveis, mediante o cálculo dos coeficientes de correlação canónica, os quais são calculados com base na seguinte equação:

$$\rho_d = \frac{(K \times E_d) - 1}{K - 1} \quad (2)$$

**onde:**

d = dimensão

K = número de conjuntos de variáveis

$E_d$  = *Eigenvalue* por dimensão (d)

Os valores dos coeficientes de correlação canónica, por dimensão, traduzem a correlação máxima entre as variáveis por grupo em relação à correlação das variáveis entre os grupos. Assim:

$$\rho_1 = \frac{(2 \times 0,997) - 1}{2 - 1} = 0,994 \quad (2.1)$$

$$\rho_2 = \frac{(2 \times 0,977) - 1}{2 - 1} = 0,954 \quad (2.2)$$

O quadrado do coeficiente de correlação canónica por dimensão ( $\sigma_d^2$ ) dá-nos a variância partilhada pelas combinações lineares por dimensão dos 2 conjuntos de variáveis. Então:

$$\sigma_d^2 = \rho_d^2 \quad (3)$$

$$\sigma_1^2 = 0,988 \quad (3.1)$$

$$\sigma_2^2 = 0,910 \quad (3.2)$$

Em face dos valores calculados acima, verifica-se que a variância partilhada pelas combinações lineares é de 98,8% na 1ª dimensão e de 91% na 2ª dimensão.

Para a análise da relevância das variáveis foi efetuada uma análise às funções *Weight*, *Component Loading* e *Multiple Fit* (Anexo B: Outputs – OVERALS).

O critério utilizado foi o de selecionar as variáveis que apresentavam simultaneamente o coeficiente mais elevado (em termos absolutos) na mesma dimensão para as 3 funções (*Weight*, *Component Loading* e *Multiple Fit*), excetuando-se as variáveis de plano.

#### 4.2.1.3. Seleção das variáveis

A análise dos resultados obtidos através do método OVERALS permitiu identificar 10 variáveis que satisfazem os requisitos do método, ou seja, que reúnem em si o critério estipulado, de apresentarem os valores mais elevados (em termos absolutos) sempre na mesma dimensão, para os 3 indicadores em análise: *Weight*, *Component Loading* e *Multiple Fit*. Todavia, verificou-se que 2 dessas variáveis se tratam de variáveis de plano, (3.1.C. Banco que oferece um contributo positivo para a Sociedade e @2.4.Q. Clareza e transparência da informação fornecida), ou seja, são variáveis que poderão gerar alguma entropia na análise, motivo pelo qual não foram consideradas como extremamente relevantes.

Na **Tabela 4.4** segue-se em resumo as oito variáveis selecionadas como relevantes no modelo, sendo que, seis se encontram associadas à primeira dimensão e duas à segunda dimensão.

Tabela 4. 4 - Classificação das variáveis selecionadas como extremamente relevantes para o modelo

SET	Variável	Critério Cumprido			Dimensão	
		<i>Weight</i>	<i>Component Loading</i>	<i>Multiple Fit</i>	1	2
1 IMAGEM (5 variáveis iniciais)	@3.1.D. Banco que se preocupa com as necessidades dos clientes	√	√	√		√
	@3.1.E. Banco inovador e virado para o futuro	√	√	√	√	
2 EXPETATIVAS QUALIDADE VALOR (18 variáveis iniciais)	@2.2.Q. Compreensão e apoio na resolução de problemas	√	√	√	√	
	@2.3.E. Serviço confiável e preciso	√	√	√	√	
	@2.6.Q. Produtos diversificados e adequados às necessidades da Empresa	√	√	√	√	
	@2.7.E. Tratamento personalizado e dedicação de especial atenção	√	√	√	√	
	@2.7.Q. Tratamento personalizado e dedicação de especial atenção	√	√	√	√	
	@2.8.Q. Conhecimento das necessidades específicas da Empresa	√	√	√		√

Fonte: Elaboração própria

#### **4.2.1.4. Discussão de Resultados**

Vai-se passar à discussão dos resultados obtidos no ponto anterior, com base na bibliográfica já existente, dando resposta ao primeiro objetivo específico, nomeadamente, **identificar as determinantes da satisfação com maior relevância para os clientes bancários empresa.**

Atendendo ao facto de as variáveis serem melhor definidas na primeira dimensão, iremos referir em primeiro lugar a relevância das mesmas para a Satisfação, seguindo-se de seguida uma abordagem conjunta às variáveis da segunda dimensão.

A variável **Banco inovador e voltado para o futuro** demonstrou, à semelhança do que se verifica na bibliografia, ser muito relevante para os clientes, no caso em estudo, concretamente naquilo que concerne às expetativas dos clientes bancários do segmento empresa. Conforme já mencionado, o setor da Banca consubstancia-se num setor em que existe uma elevada similaridade entre os produtos/serviços, de modo que “a constante inovação é uma forma [de um dado Banco] de se diferenciar nesse mercado” (Guimarães e Souza, 2017: 6). Existe, assim, uma constante necessidade de adaptação por parte dos Bancos, quer ao mercado quer às novas tecnologias.

O presente estudo atribui também extrema relevância face à expetativa de um **serviço confiável e preciso**, o que vem corroborar a ideia de que “as maneiras pelas quais os bancos podem criar satisfação entre os clientes incluem a criação de confiança<sup>8</sup>” (Ndubisi, 2006:138). Segundo o mesmo autor:

*“ao garantir a segurança das transações dos clientes, dando e cumprindo promessas, mostrando respeito aos clientes, cumprindo obrigações com os clientes e tornando os clientes confiantes nas ofertas do banco, o elemento de confiança pode ser consumado para contribuir para a satisfação geral do cliente”<sup>9</sup>.* (Ndubisi, 2006:138)

Todavia, apesar da relevância atribuída à confiança, importa referir que, “a satisfação não se baseia apenas na confiabilidade do serviço prestado, mas também na experiência do cliente com o processo de prestação do serviço” (Zacharias *et al.*, 2008: 6).

---

<sup>8</sup> Tradução livre do autor. No original “ways that banks can create satisfaction among customers include building trust.” (Ndubisi, 2006: 138)

<sup>9</sup> Tradução livre do autor. No original “By ensuring the safety of customers’ transactions, giving and keeping promises, showing respect to customers, fulfilling obligations to customers and making customers confident in the bank’s offerings, the trust element can be consummated to contribute to overall customer satisfaction.” (Ndubisi, 2006: 138)

Mello *et al.* (2006: 44) “apontam as questões ligadas ao bom tratamento e à cortesia como fundamentais na formação da relação”. Estas questões vêm de encontro aos resultados obtidos no presente estudo, nomeadamente, no que concerne à importância dada ao **tratamento personalizado e dedicação de especial atenção** por parte das empresas respondentes ao inquérito, tanto na vertente daquilo que são as suas expectativas em relação à Banca no geral, como, relativamente à perceção dos serviços efetivos do seu principal Banco de apoio e permitem atestar “a relevância que os clientes percebem em serem bem tratados” (Mello *et al.*, 2006: 44) ao mesmo tempo que corroboram a ideia de que,

*“é no mínimo curioso que um serviço tão fortemente associado a questões utilitárias de consumo, como segurança e vantagens financeiras, seja fortemente marcado por um aspecto da interação social, o que, mais uma vez, corrobora a perspectiva relacional, que é fundamentalmente construída e mantida nessas oportunidades internacionais”* (Mello *et al.*, 2006: 44)

Verificou-se que, à semelhança de estudos já realizados, também a **compreensão e apoio na resolução de problemas** se apresenta como uma variável de extrema relevância para empresas inquiridas no presente estudo. Zacharias *et al.* (2008: 16) afirmam que “a forma com que o Banco resolve problemas aparenta ser o aspeto que impacta mais fortemente a satisfação geral”, não devendo, portanto, ser de nenhuma forma descurado. Acresce ainda que, “administrar problemas com clientes se torna cada vez mais importante no atual ambiente competitivo dos bancos.” (Zacharias *et al.*, 2008: 19). Assim, atendendo aos inúmeros *players* existentes na Banca e à forte concorrência existente entre eles, aliado à importância que esta variável apresenta para os clientes, a identificação e auxílio na resolução eventuais constrangimentos deverão ser tomados como fatores preponderantes na relação comercial com os clientes empresa pois esta assume-se como uma variável relevante na vertente da qualidade efetiva dos serviços prestado pelos Bancos.

Segundo Zacharias *et al.* (2008: 17) “a satisfação com os produtos e serviços do banco também impactam na satisfação global”, o que vai ao encontro do presente estudo, no qual se verifica que: a **diversificação e adequação dos produtos às necessidades da empresa** se apresenta como extremamente relevante para as empresas inquiridas e que nos leva a concordar que os Bancos devem efetivamente orientar “a oferta de produtos e de serviços (...) para o atendimento das necessidades [técnicas] e desejos dos clientes” (Zacharias *et al.*, 2008: 18).

Por fim, foi ainda possível reconhecer mais duas variáveis como extremamente relevantes, ambas pertencentes à segunda dimensão e ligadas a necessidades relacionais das empresas nomeadamente: o **conhecimento das necessidades específicas da empresa** por parte do Banco de apoio e a imagem de **Banco que se preocupa com as necessidades da empresa**. Conforme já referido aquando da revisão bibliográfica, Kotler (2002) aponta o conhecimento das necessidades e anseios dos clientes como base da lucratividade das empresas, o que aliado ao facto dos clientes satisfeitos serem, sem dúvida, mais lucrativos, nos permite asseverar a relevância das variáveis em apreço para a satisfação dos clientes bancários empresas.

#### **4.2.2. Clusters Hierárquicos - Satisfação**

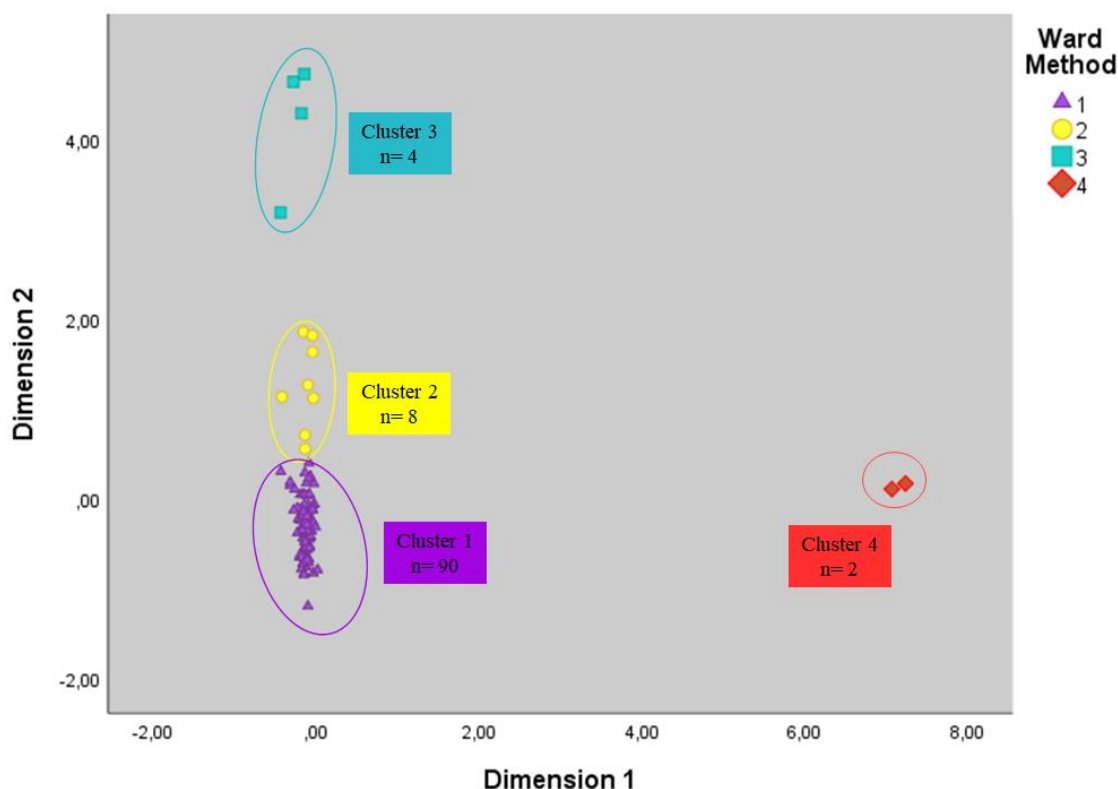
Com o intuito de dar resposta ao segundo objetivo específico nomeadamente, **detetar tipologias de satisfação de clientes bancários empresas**, aplicou-se sobre os *scores* dos indivíduos, calculados pelo método OVERALS, o método hierárquico de formação de *clusters*. A aplicação deste método visa detetar grupos (*clusters*) de indivíduos com características semelhantes, no que diz respeito às questões classificadas como extremamente relevantes.

Método utilizado:

- Método de *Cluster*: Método de *Ward*;
- Medida de distância: Euclidiana ao Quadrado.

Atendendo a que “o número de *clusters* pode basear-se em considerações teóricas, conceituais ou práticas” (Malhotra,2006: 589) optou-se pela constituição de 4 *clusters*, representados no **Gráfico 4.10**.

Gráfico 4. 10 – Clusters Hierárquicos (Satisfação)



Fonte: SPSS 25.0

Tal como se pode observar no **Gráfico 4.10**, os quatro *clusters* encontram-se bem diferenciados, permitindo identificar quatro perfis. O **Cluster 1** reúne indivíduos que estão **muito satisfeitos** com os serviços prestados pelo Banco, o **Cluster 2**, identifica clientes que estão **satisfeitos** com os serviços do Banco, o **Cluster 3** é composto por indivíduos **insatisfeitos** com os serviços do Banco e o **Cluster 4** é constituído por clientes **muito insatisfeitos** com os serviços prestados pelo Banco.

#### 4.2.2.1. Discussão de Resultados

Importa referir que, apesar de serem pouco expressivos, os **Clusters 2 a 4** revelam comportamentos diferenciados no que respeita ao comportamento dos indivíduos que os constituem face às variáveis classificadas como extremamente relevantes, na análise anterior.

Pelo menos, metade dos indivíduos que constituem o **Cluster 2**, não têm opinião formada ou concordam parcialmente que, em termos de imagem, o Banco é inovador. Em termos

de qualidade dos serviços prestados, existe por parte do Banco compreensão e apoio na resolução de problemas; os produtos são diversificados e adequados às necessidades das empresas; existe um tratamento personalizado e dedicação de especial atenção, assim como, um conhecimento por parte do Banco das necessidades específicas da empresa. Pelo menos, metade dos indivíduos que constituem este *cluster*, consideram, em termos daquilo que são as suas expectativas, importante ou muito importante quer o serviço dos Bancos ser confiável e preciso, quer o tratamento personalizado e dedicação de especial atenção.

Pelo menos, metade dos indivíduos que constituem o **Cluster 3**, discorda parcialmente que, em termos de imagem, o Banco seja inovador e voltado para o futuro e que se preocupe com as necessidades dos clientes e que, em termos de qualidade dos serviços prestados pelo Banco, este apresente produtos diversificados e adequados às necessidades da empresa, exista um tratamento personalizado e dedicação de especial atenção, assim como, um conhecimento das necessidades específicas da empresa. Já ao nível das expectativas, os indivíduos que constituem o **Cluster 3**, consideram importante ou muito importante, o tratamento personalizado e dedicação de especial atenção e o serviço confiável e preciso.

A totalidade dos indivíduos que constituem o **Cluster 4**, discordam totalmente que, relativamente à imagem do Banco, o mesmo seja inovador e voltado para o futuro e se preocupe com as necessidades dos clientes, e que relativamente à qualidade dos serviços prestados, haja compreensão e apoio na resolução de problemas, os produtos sejam diversificados e adequados às necessidades da empresa, exista um tratamento personalizado e dedicação de especial atenção e um conhecimento das necessidades específicas da empresa. A peculiaridade deste *cluster*, reside essencialmente no facto da totalidade dos indivíduos que o constituem não apresentarem quaisquer expectativas em relação aos Bancos em geral, não considerando nada importante que o serviço seja confiável e preciso e que exista um tratamento personalizado e dedicação de especial atenção.

Em suma, estes *clusters*, apesar de pouco expressivos em termos de dimensão, são bastante importantes em termos da gestão, pois a análise aos mesmos possibilita o melhoramento da prestação de serviços e conseqüente incremento dos níveis de satisfação dos clientes bancários empresas.

Por outro lado, o **Cluster 1** demarca-se dos anteriores por ser aquele no qual os Bancos se deverão posicionar, sendo que, neste *cluster* a maior parte dos indivíduos que o constituem admite concordar, parcial ou totalmente, que em relação à imagem do Banco o mesmo é inovador e preocupa-se com as necessidades dos clientes, que relativamente à qualidade dos serviços efetivos do Banco existe compreensão e apoio na resolução de problemas, os produtos são diversificados e adequados às necessidades da empresa, existe um tratamento personalizado e dedicação de especial atenção e um conhecimento das necessidades específicas da empresa. Ao nível das expectativas em relação aos serviços dos Bancos em geral, este *cluster* destaca-se dos anteriores pelo facto dos indivíduos que o constituem, apresentarem expectativas muito elevadas relativamente à forma como os serviços deverão ser prestados, considerando como muito ou extremamente importante o serviço dos Bancos ser confiável e preciso, o tratamento ser personalizado e ser dedicada especial atenção ao cliente.

Mediante a análise efetuada aos *clusters* identificados, confirma-se o impacto gerado pelas variáveis antecedentes da satisfação nos clientes bancários empresas e a sua contribuição para os diversos níveis de satisfação de clientes. O facto de existir esta ligação vem corroborar a ideia já discutida anteriormente de que “ao oferecer serviços personalizados, flexíveis e ajustáveis para atender às necessidades dos clientes, a satisfação do cliente pode ser alcançada<sup>10</sup>.”(Ndubisi, 2006: 139), assim como, a posição de Zacharias *et al.* (2008) que defende que:

*fatores que compreendem variáveis afetivas e ligadas à cortesia e ao bom tratamento são fundamentais na formação de relacionamentos próximos e satisfatórios capazes de conduzir à fidelização, lucratividade de longo prazo e comunicação boca-a-boca da relação entre cliente e banco. (Zacharias et al., 2008: 17)*

A análise realizada permite ainda reforçar estudos já realizados que sugerem que a “satisfação do cliente pode ser potenciada por via da imagem corporativa <sup>11</sup>” (Atsan, 2017: 1253).

---

<sup>10</sup> Tradução livre do autor. No original “By offering personalized, flexible and adjustable services to suit the needs of customers, customer satisfaction can be achieved and in turn good customer – bank relationship.” (Ndubise, 2006: 139)

<sup>11</sup> Tradução livre do autor. No original “customer satisfaction can be improved by focusing on corporate image.” (Atsan, 2017: 1253)

#### 4.2.2.1.1. Caracterização dos clusters em função das características gerais e relacionais das empresas

Este ponto visa dar resposta ao terceiro objetivo específico, ou seja, **reconhecer aspetos relacionais que potenciam o incremento dos níveis de satisfação de clientes bancários empresas.**

Segue-se então uma caracterização dos *clusters* em função das características gerais das empresas e da sua relação com a Banca.

O **Cluster 1** é nitidamente o grupo em que se inserem as empresas com maiores volumes de negócio sendo, maioritariamente, constituído por empresas com mais de 10 colaboradores. Apresenta, predominantemente, **empresas com 1 a 5 anos de permanência enquanto clientes** do principal Banco de apoio e que **trabalham** principalmente **com 2 Bancos**. Este *cluster* destaca-se ainda por ser o grupo em que se inserem a maior parte dos clientes **acompanhados por Gabinete/Centro de Empresas**.

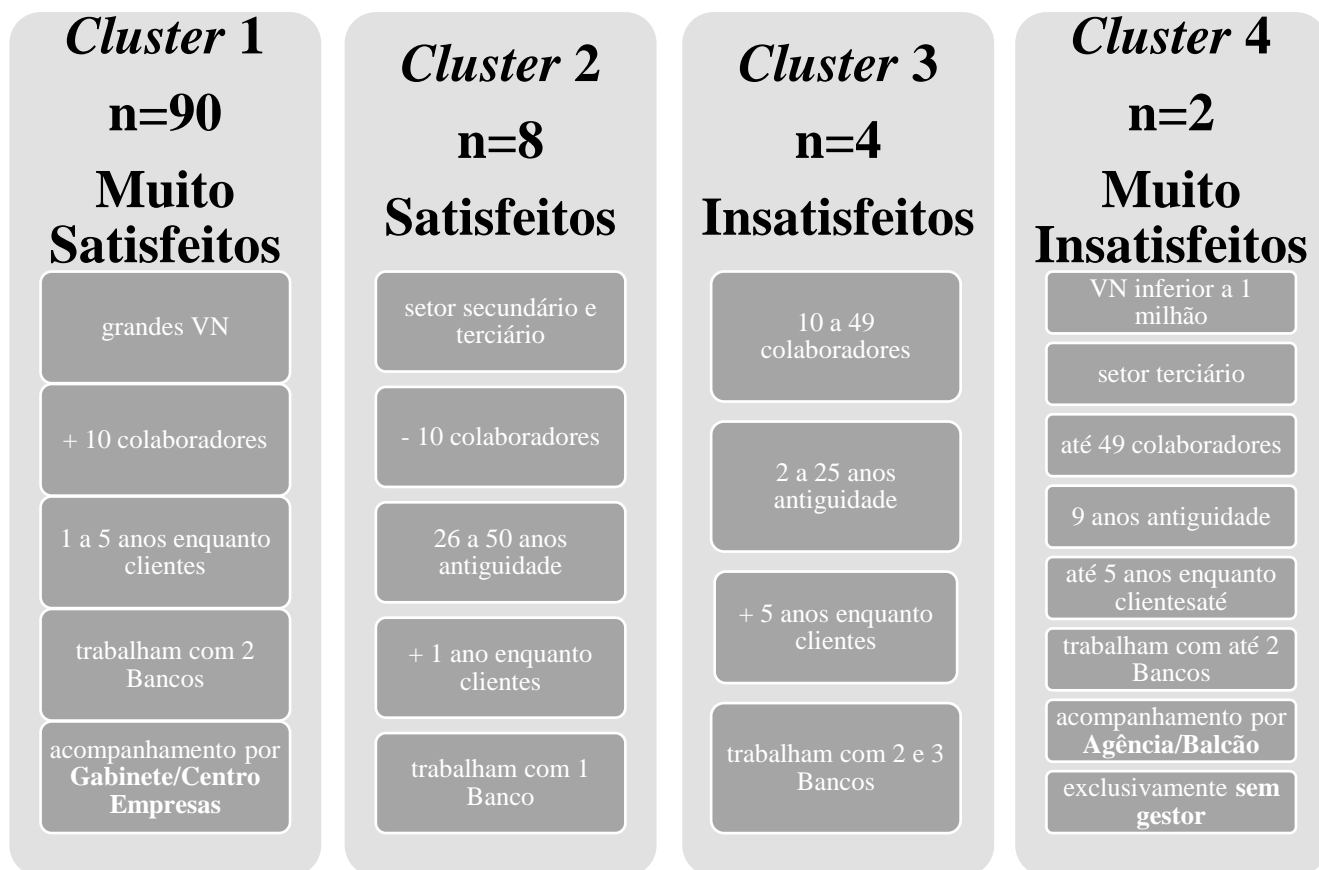
O **Cluster 2** é constituído exclusiva e equitativamente por empresas do setor secundário e terciário que, essencialmente detêm menos de 10 colaboradores e que apresentam maioritariamente entre 26 e 50 anos de antiguidade. As empresas pertencentes a este *cluster* **trabalham** sobretudo **com 1 Banco** e são empresas há **mais de 1 ano enquanto clientes** do principal Banco de apoio.

O **Cluster 3** é constituído por empresas com 2 a 25 anos de antiguidade, maioritariamente com 10 a 49 colaboradores. Ao nível da relação com a Banca, é formado exclusivamente por empresas com uma **permanência** junto do principal **Banco** de apoio **superior a 5 anos** e que **trabalham** equitativamente **com 2 e 3 Bancos**.

Por último, mas não menos importante, o **Cluster 4** é composto apenas por empresas pertencentes ao setor terciário (serviços), com até 9 anos de antiguidade e até 49 colaboradores, inclusive, e com volume de negócios inferior a 1 milhão de euros. Ao nível relacional com a Banca é constituído por **empresas com até 5 anos de permanência enquanto clientes** do principal Banco de apoio e que **trabalham com até 2 Bancos**. Refira-se ainda que este *cluster* é o único formado, **exclusivamente**, por empresas **sem gestor e acompanhadas por Agência/Balcão**.

Esta informação encontra-se esquematizada na **Tabela 4.5**.

Tabela 4. 5 – Principais características dos Clusters 1, 2, 3 e 4 da Satisfação.



Fonte: Elaboração própria

Em face dos perfis traçados e focando-nos agora ao nível dos aspetos inerentes à relação Empresa/principal Banco de apoio, é-nos possível evidenciar, para a amostra em análise, que clientes com gestor de conta apresentam-se mais satisfeitos que clientes sem gestor, da mesma forma que, clientes acompanhados por Gabinete/Centro de Empresas demonstram elevados níveis de satisfação, ao passo que clientes acompanhados por Agência/Balcão apresentam graus de satisfação deficientes. Esta evidência vem, deste modo, fortalecer a relevância de um “atendimento personalizado e cuidadoso para aumentar a satisfação do cliente bancário.” (Zacharias *et al.*, 2008: 19), o que vai de encontro à bibliografia estudada, pois esta premissa, será sem dúvida mais facilmente cumprida quando exista um acompanhamento de maior proximidade entre Banco/Empresa, manifestado pela presença de um gestor que acompanhe a Empresa e que identifique, compreenda e até mesmo antecipe as suas necessidades. Ao nível do acompanhamento por Gabinete/Centro de Empresas também parece compreensível que, se existir um departamento que se foque e direcione a sua atividade para as empresas, seja possível atingir padrões de satisfação mais elevados.

### 4.2.3. Clusters Hierárquicos - Lealdade

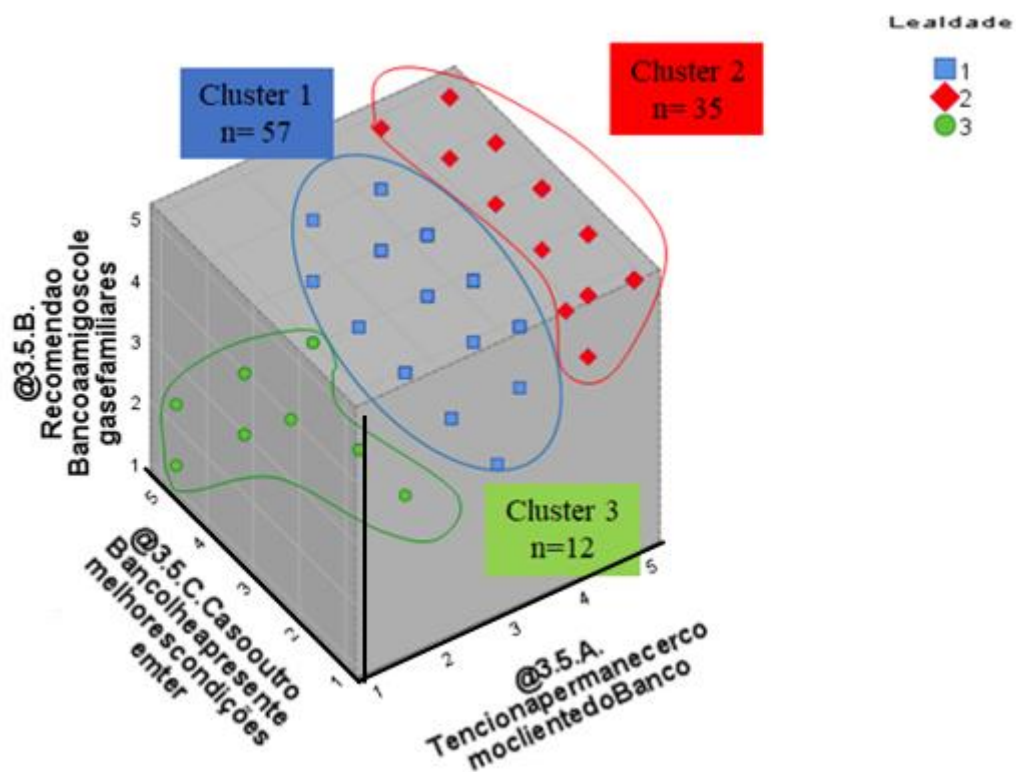
Por forma levar a cabo um estudo que permita **determinar padrões de lealdade de clientes bancários empresas**, dando resposta ao quarto objetivo específico, começou-se por aplicar o método hierárquico de formação de *clusters* às três variáveis da lealdade, no sentido de identificar *clusters* de indivíduos que detenham características similares no conjunto destas variáveis.

Método utilizado:

- Método de *Cluster*: Distância Mediana;
- Medida de distância: Euclidiana.

Optou-se desta vez por constituir 3 *clusters* os quais se encontram representados graficamente no **Gráfico 4.11**.

Gráfico 4. 11 – Clusters Hierárquicos (Lealdade)



Fonte: SPSS 25.0

Conforme se pode observar pelo **Gráfico 4.11**, os três *clusters* apresentam-se bem diferenciados, o que permite identificar três perfis, sendo o **Cluster 1** o dos **leais**, o **Cluster 2** o dos **extremamente leais** e o **Cluster 3** o dos **não leais**. Assim, no *Cluster 1* são identificados os indivíduos que, maioritariamente, consideram provável ou muito provável permanecer como clientes do Banco, o *Cluster 2* reúne, essencialmente, os indivíduos que consideram bastante provável permanecer como clientes do Banco e o *Cluster 3* é constituído, principalmente, por indivíduos que consideram nada ou pouco provável permanecer como clientes do Banco.

#### **4.2.4. CHi-squared Automatic Interaction Detection: CHAID**

No enlace do ponto anterior, e no sentido de dar uma resposta efetiva ao quarto objetivo em estudo, aplicou-se agora o método CHAID por forma a **determinar padrões de lealdade de clientes bancários empresas**, tendo sido utilizado como variável dependente os *scores* dos indivíduos, calculados mediante a aplicação do método de *Clusters* Hierárquicos às três variáveis da Lealdade.

No que respeita às variáveis explicativas optou-se, à luz do modelo ECSI Portugal, por selecionar as variáveis Imagem, Satisfação e Reclamações, no seu estado original, pois as mesmas, de acordo com o referido modelo, têm impacto direto na Lealdade.

A aplicação deste método, permite que, simultaneamente, à identificação de padrões de clientes bancários empresas, sejam identificadas as variáveis com maior poder explicativo dentro de cada perfil no que respeita aos *scores* dos indivíduos, calculados mediante a aplicação do método de *Clusters* Hierárquicos às três variáveis da Lealdade.

Parâmetros utilizados:

- Validação: Validação Cruzada;
- Critérios:
  - *Parent Node*=10;
  - *Child Node*=5;
  - *Splitting Nodes*: 0.05.

Segue-se a apresentação dos *outputs* obtidos (**Tabela 4.6**).

Tabela 4. 6 - Resumo da aplicação do método CHAID

Observed	Predicted			Percent Correct
	1	2	3	
1	49	5	3	86,0%
2	13	21	1	60,0%
3	2	2	8	66,7%
Overall Percentage	61,5%	26,9%	11,5%	75,0%

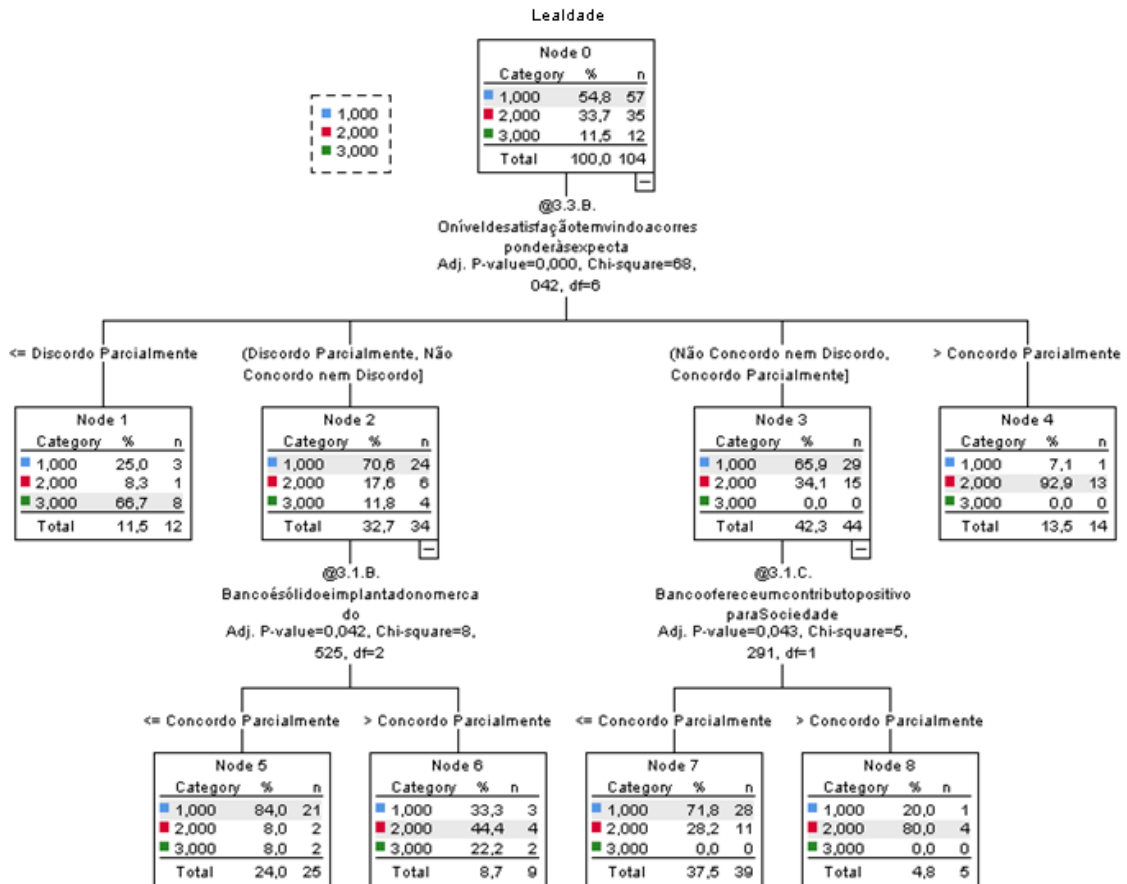
Growing Method: CHAID

Dependent Variable: Median Method

Fonte: SPSS 25.0

Através da análise ao *output* verifica-se que 78 (49+21+8) indivíduos encontram-se bem classificados, ou seja, 75% dos casos estão bem classificados, comprovando-se a adequação do método.

Figura 4. 2.- Árvore CHAID para os scores dos indivíduos calculados através a aplicação do método de Clusters Hierárquicos às três variáveis da Lealdade.



Fonte: SPSS 25.0

Mediante os resultados obtidos da aplicação do método CHAID, é possível verificar a segmentação da amostra em seis grupos distintos distribuídos por 2 níveis de folhas (**Figura 4.2**).

No primeiro nível, os 3 *clusters* são distribuídos em função da variável “@3.3.B. O nível de satisfação tem vindo a corresponder às expetativas” que divide a amostra em quatro grupos:

- Um menor de 11,5%, que discorda total ou parcialmente com esta variável e que resulta num nó terminal (*Node 1*);
- Outro de 32,7% que não concorda nem discorda com a mesma;
- Um terceiro grupo de 42,3% que concorda parcialmente com a variável em apreço;
- Um último grupo de 13,5% que concorda totalmente com a esta variável e que resulta, à semelhança do primeiro grupo, num nó terminal (*Node 4*).

O segundo nível de folha apresenta-se hierarquizado no que respeita às variáveis “@3.1.B. Banco sólido e implantado no mercado” e “@3.1.C. Banco que oferece um contributo positivo para a Sociedade”.

Assim, no que respeita à variável “@3.1.B. Banco sólido e implantado no mercado” temos a divisão em dois grupos, que se constituem em dois nós terminais:

- Um de 24% que discorda total ou parcialmente, não concorda nem discorda ou ainda concorda parcialmente com esta variável (*Node 5*);
- Outro de 8,7% que concorda totalmente com a variável em apreço (*Node 6*).

Temos ainda, no que respeita à variável “@3.1.C. Banco que oferece um contributo positivo para a Sociedade”, a constituição de outros dois nós terminais, são eles:

- 37,5% que discorda total ou parcialmente, não concorda nem discorda ou ainda concorda parcialmente com a variável em apreço (*Node 7*);
- 4,8% que concorda totalmente com esta variável (*Node 8*).

Face ao exposto, identificam-se seis segmentos resultantes da análise (*Node 1* – segmento I; *Node 4* – segmento II; *Node 5* – segmento III, *Node 6* – segmento IV, *Node 7* – segmento V e; *Node 8* – segmento VI).

#### 4.2.4.1. Discussão de Resultados

Em face dos resultados obtidos no ponto anterior, segue-se agora uma caracterização hierárquica dos *scores* dos indivíduos obtidos através do método de *Clusters* Hierárquicos.

A **Tabela 4.7** que se segue resume os segmentos resultantes da análise CHAID.

Tabela 4. 7 - Segmentos resultantes da análise CHAID

Segmento	Indivíduos (n)	Variável Dependente	Variáveis Independentes		
		Lealdade	3.3.B	3.1.B	3.1.C
I	12	☒	-- / -		
II	14	☐	++		
III	25	☐	0	-- / - / 0 / +	
IV	9	☐	0	++	
V	39	☐	+		-- / - / 0 / +
VI	5	☐	+		++

☐ Cluster 1 ; ☐ Cluster 2 ; ☒ Cluster 3

--, Discordo Totalmente ; -, Discordo Parcialmente ; 0, Não Concordo nem Discordo ; +, Concordo Parcialmente ; ++, Concordo Totalmente

Fonte: Elaboração própria

O **segmento I** (n= 12) representa os inquiridos que admitem discordar total ou parcialmente que o nível de satisfação com a Banca tem vindo a corresponder às suas expetativas.

Por outro lado, o **segmento II** (n=14) corresponde aos indivíduos que concordam totalmente que o nível de satisfação com a Banca tem vindo a corresponder às suas expetativas.

No **segmento III** (n=25) temos os indivíduos que discordam total ou parcialmente, não discordam nem discordam ou ainda concordam parcialmente que o principal Banco de apoio seja um Banco sólido e implantado no mercado e que não têm opinião formada (não concordam nem discordam) relativamente ao facto do nível de satisfação com a Banca ter vindo a corresponder às suas expetativas.

O **segmento IV** (n=9) difere do segmento III por os indivíduos que o constituem concordarem totalmente que o principal Banco de apoio se trata de um Banco sólido e implementado no mercado.

O **segmento V** (n=39) é composto por indivíduos que discordam total ou parcialmente, que não concordam nem discordam ou ainda concordam parcialmente, que o principal Banco de apoio oferece um contributo positivo para a Sociedade, assim como concordam parcialmente que o seu nível de satisfação tem vindo a corresponder às suas expetativas.

O último **segmento, VI** (n=5) difere do anterior por os indivíduos que o constituem concordarem totalmente que o Banco oferece um contributo positivo para a Sociedade.

No que respeita à variável dependente verifica-se que o segmento I pertence ao *Cluster 3* que corresponde aos clientes não leais, os segmentos II, IV e VI pertencem ao *Cluster 2* que acomoda os clientes extremamente leais e os segmentos III e V pertencem ao *Cluster 1* que alberga os clientes leais.

Os resultados obtidos vão de encontro a estudos já existentes, relativamente à lealdade e que apontam para o facto da mesma estar correlacionada positivamente com o nível de satisfação (Ferreira *et al.*, 2017), corroborando também com o modelo da desconfirmação das expetativas proposto por *Oliver* (1980), o qual menciona que:

*quando o desempenho é inferior às expetativas do cliente, este fica insatisfeito, quando o desempenho corresponde às expetativas, existe satisfação, e quando o desempenho excede as expetativas, a literatura aponta para o estado de ‘cliente encantado’* (Ferreira *et al.*, 2017, p: 34).

Estas duas ideias, que se verificam na literatura, são facilmente identificáveis através da análise do primeiro nível de folha, o qual identifica a variável: “@3.3.B. O nível de satisfação tem vindo a corresponder às expetativas”, como sendo aquela que detém um maior poder explicativo sob a Lealdade. Pela análise a este nível de folha, comprova-se que, os indivíduos que discordam total ou parcialmente que o nível de satisfação tem vindo a corresponder às suas expetativas (segmento I) são os não leais e os clientes que concordam totalmente que o nível de satisfação tem vindo a corresponder às suas expetativas (segmento II) são os extremamente leais. Atesta-se ainda que os indivíduos que não têm opinião formada ou que concordam parcialmente com a variável explicativa em apreço, no primeiro nível de folha, relativamente à variável dependente, pertencem ao grupo dos leais. Por sua vez, estes dois perfis irão, cada um deles, ser explicados num segundo nível de folha, por uma outra variável explicativa. Assim, no segundo nível de

folha, para os indivíduos que não têm opinião formada a variável explicativa será “@3.1.B. Banco sólido e implantado no mercado” e para os indivíduos que concordam parcialmente a variável explicativa será “@3.1.C. Banco que oferece um contributo positivo para a Sociedade”.

De forma similar, estas duas variáveis explicativas da Lealdade nomeadamente, “@3.1.B. Banco sólido e implantado no mercado” e “@3.1.C. Banco que oferece um contributo positivo para a Sociedade”, também se encontram em conformidade com estudos já realizados sob a temática da lealdade, dando ênfase aos resultados obtidos no presente estudo.

No que respeita a variável “@3.1.B. Banco sólido e implantado no mercado”, à qual atribuímos a conotação de Banco de confiança, verifica-se que esta variável, confiança, à semelhança do estudo de Godinho *et al.* (2018) se encontra correlacionada positivamente com a Lealdade, motivo pelo qual, os indivíduos que concordam totalmente com a variável “@3.1.B. Banco sólido e implantado no mercado” (segmento IV) pertençam ao grupo dos extremamente leais e os restantes (segmento III) pertençam ao grupo dos leais.

Relativamente à variável “@3.1.C. Banco que oferece um contributo positivo para a Sociedade”, verificou-se que, no presente estudo, a mesma apresenta um efeito positivo sob a Lealdade o que vai de encontro ao estudo de Albuquerque *et al.* (2018) que aponta para o facto do “envolvimento com a sustentabilidade, não só do negócio da empresa, mas em toda a comunidade onde atua é exibido como o efeito mais relevante dentre os componentes de RSC [Responsabilidade Social e Corporativa] que determinam a lealdade do cliente” (Albuquerque *et al.*, 2018: 21). Assim, verificou-se que os indivíduos que concordam totalmente com a variável “@3.1.C. Banco que oferece um contributo positivo para a Sociedade” (segmento VI) pertencem ao grupo dos extremamente leais e que, os restantes indivíduos (segmento V) incluem-se no grupo dos leais.

#### 4.2.4.1.1. Caracterização dos clusters em função das características gerais e relacionais das empresas resultantes da análise CHAID

Este ponto visa dar resposta ao quinto objetivo específico da presente investigação nomeadamente, **identificar aspetos relacionais que potenciem o incremento dos níveis de lealdade de clientes bancários empresas.**

Atendendo à particularidade da amostra em estudo nomeadamente, no que concerne à sua dimensão e também como forma de tornar a análise mais perceptível para o leitor, optou-se por efetuar a caracterização geral das empresas inquiridas e da sua relação com a Banca, através da caracterização conjunta dos perfis que, relativamente à variável dependente Lealdade, sejam caracterizados pelo mesmo *cluster* (□ *Cluster 1*; □ *Cluster 2*; □ *Cluster 3*). Assim, irão ser caracterizados 3 perfis de lealdade de cliente, seja:

- **Perfil 1** – Leais (Segmentos III e V)
- **Perfil 2** – Extremamente leais (Segmentos II, IV e VI)
- **Perfil 3** – Não leais (Segmento I)

O **perfil 1** é composto maioritariamente por empresas com 2 a 25 anos e em que mais de metade das empresas **trabalham com 1 a 2 Bancos**.

No **perfil 2** identificam-se predominantemente empresas com mais de 10 anos e que onde se encaixam a maior parte das empresas com volumes de negócio entre 5 a 50 milhões de euros. A peculiaridade deste grupo reside ainda no facto da totalidade dos indivíduos que o compõem apresentarem **gestor de conta e trabalharem maioritariamente com 1 ou 2 Bancos**.

Por fim, o **perfil 3** caracteriza-se por ser constituído exclusivamente por empresas com até 2,5 milhões de euros, predominantemente com até 25 anos de antiguidade e mais de metade delas pertencentes ao setor secundário (indústria/construção civil/obras públicas) e que **trabalham com 2 ou 3 Bancos**.

Em face dos perfis identificados, evidenciam-se ao nível dos aspetos inerentes à relação Empresa/principal Banco de apoio dois aspetos que poderão estar associados a uma maior ou menor lealdade dos clientes bancários empresas. Por um lado, a figura do gestor de conta, à semelhança do já verificado para a satisfação, o que leva a crer que clientes com gestor para além de serem clientes mais satisfeitos também tendem a ser mais leais. Por outro lado, é-nos possível concluir, para a amostra em estudo, que os clientes mais leais trabalham com menos Bancos, o que vem de encontro à ideia de Vilares (2008) de que uma maior fidelização dificulta a ação da concorrência.

#### **4.2.5. Discussão dos resultados decorrentes da aplicação dos vários métodos**

Em face dos resultados da aplicação dos métodos, o presente ponto pretende dar resposta ao último objetivo específico que se coaduna na **gestão da imagem, expetativas e qualidade como diferencial competitivo na satisfação e lealdade de clientes bancários empresas.**

Como se pôde constatar ao longo da análise dos resultados obtidos nos pontos anterior, existem variáveis da imagem, expetativas e qualidade que apresentam uma maior relevância para os clientes bancários empresas e, como tal, potenciam os níveis de satisfação dos mesmos. Da mesma forma, corroborou-se a ideia de que a imagem está correlacionada positivamente com o grau de lealdade dos clientes bancários empresas e, de que, uma maior ou menor satisfação dos clientes bancários do segmento empresa contribui, respetivamente, para um maior ou menor grau de lealdade.

Assim, e porque o cenário da Banca, conforme evidenciado na revisão bibliográfica, revela, atualmente, uma forte competitividade entre os *players* de mercado, torna-se imprescindível que os Bancos direcionem a sua atenção para a gestão da imagem, das expetativas e da qualidade dos produtos e serviços oferecidos, de modo a que lhes permita incrementar os níveis de satisfação e lealdade dos clientes empresas, potenciando desta forma a sua rentabilidade.

Note-se que, atendendo a que o presente estudo teve por base uma amostragem não probabilística, os dados resultantes das técnicas estatísticas que dele resultam, apesar de nos permitirem retirar algumas elações relevantes para a gestão, não podem ser inferidos para a população em geral.

## Capítulo 5. CONCLUSÕES

São diversos os desafios que se fazem sentir na Banca e que têm impacto ao nível da satisfação e lealdade dos clientes bancários, particulares e empresas.

A revisão bibliográfica demonstrou que os clientes, cada vez mais apoiados por ferramentas tecnológicas, são cada vez mais bem informados e atentos ao que se passa à sua volta, o que aliado aos baixos custos de mudança, leva a que um cliente menos satisfeito com o serviço prestado pelo Banco tenha forte probabilidade de passar para a concorrência.

Clientes bancários empresa, conforme referenciado no decurso da abordagem teórica do estudo, apresentam-se como um segmento de particular interesse para a Banca.

Importa, por isso, perceber quais os fatores que mais contribuem para a satisfação deste segmento, bem como, determinar a existência de perfis distintos de clientes empresa em função do seu nível de satisfação e lealdade.

Esta investigação teve como finalidade estudar o impacto da gestão da relação em clientes bancários do segmento empresa, através da análise da satisfação e da lealdade de clientes bancários empresa na Região do Algarve.

Assim, de forma a alcançar o objetivo proposto, concebeu-se um instrumento de recolha de dados na forma de um inquérito *on-line*, que constituiu a base empírica da análise apresentada, tendo-se constatado que:

- A aplicação da metodologia OVERALS mostrou-se adequada e permitiu verificar quais as variáveis antecedentes da satisfação com maior relevância para os clientes bancários empresas, sendo estas: “Banco que se preocupa com as necessidades dos clientes”; “Banco inovador e virado para o futuro”; “Compreensão e apoio na resolução de problemas”; “Serviço confiável e preciso”; “Produtos diversificados e adequados às necessidades da Empresa”; “Tratamento personalizado e dedicação de especial atenção” e “Conhecimento das necessidades específicas da Empresa”.
- O emprego do método hierárquico de formação de *clusters* sob os *object scores* dos indivíduos obtidos através da OVERALS permitiu identificar quatro grupos de clientes empresas em função dos seus níveis de satisfação, possibilitando ainda identificar os aspetos relacionais com Banca que potenciam o incremento dos

níveis de satisfação de clientes bancários empresa, que são: a figura do gestor e o acompanhamento efetuado por Gabinete/Centro de Empresas.

- A combinação do método dos *clusters* hierárquicos com a metodologia CHAID permitiu identificar padrões de lealdade que, por sua vez, possibilitaram a deteção de aspetos relacionais com Banca que estão na base de uma maior lealdade por parte dos clientes bancários empresa, com destaque para a figura do gestor, à semelhança do verificado para a satisfação, sendo ainda de evidenciar que clientes mais leais trabalham com menos Bancos.
- No cenário competitivo atual, é imprescindível para a sobrevivência dos Bancos que estes estabeleçam um diferencial competitivo ao nível da satisfação e lealdade de clientes bancários do segmento empresa face aos *players* de mercado, atuando, para tal, ao nível da gestão da imagem, das expetativas e da qualidade dos serviços e produtos, pois são estas variáveis que potenciam não só os níveis de satisfação dos clientes empresas, como afetam positivamente o grau de lealdade dos mesmos.

Confirma-se que uma gestão eficiente da imagem do Banco, das expetativas dos seus clientes e da qualidade dos produtos/serviços oferecidos, aliados a uma excelente gestão das componentes relacionais entre Banco/Empresa, são fatores-chave para satisfação e lealdade de clientes bancários empresa, permitindo aos Bancos uma vantagem competitiva face aos seus *players* de mercado que lhes permita permanecer e singrar no mercado competitivo em que atuam.

### **5.1. Contributos**

De acordo com as conclusões obtidas, por forma a incrementar os níveis de satisfação e lealdade de clientes bancários empresas, os Bancos poderão alargar o leque de clientes empresa com gestor e/ou acompanhados por Centros/Gabinetes de Empresa, por forma a abarcar o maior número de empresas possível, assim como, definir estratégias de gestão que visem uma eficiente gestão da imagem, expetativas e qualidade que sirvam de alicerce à criação de um diferencial competitivo na satisfação e lealdade de clientes bancários empresas.

Saliente-se, porém, que estas medidas deverão ter sempre em consideração os gastos que as mesmas poderão eventualmente acarretar e, se os mesmos se justificam em face dos previsíveis resultados.

## 5.2. Limitações da investigação e sugestões para investigação futura

Finalizada a análise dos dados importa agora refletir sobre as limitações metodológicas e processuais encontradas no decorrer da realização da presente investigação, assim como, efetuar algumas sugestões para investigações futuras:

- Uma das principais limitações do estudo prende-se com a não aleatoriedade da amostra que inviabiliza a extrapolação dos resultados obtidos. Assim, a concretização de um estudo idêntico ao aqui apresentado, com objetivos similares, mas com recurso a um método de amostragem aleatório, é, portanto, uma proposta de valor para um estudo futuro.
- Dado que a aplicação do questionário às empresas ocorreu, numa primeira fase, através de *e-mail*, no qual era indicado um *link* para acesso ao questionário *on-line*, levou a que devido à existência do referido *link*, diversos *e-mails* fossem considerados como *spam* e não tenham chegado aos seus destinatários. Foi ainda sentido que, alguns dos potenciais respondentes não chegaram a preencher o questionário por falta de segurança no acesso ao *link*. Assim, por forma a evitar esta situação no futuro, recomendaria a disponibilização do inquérito através das redes sociais, como sejam o *Linkedin*®.
- Seria vantajoso, numa futura investigação, envolver os gestores de cliente por forma a obter *inputs* desse vetor da relação.
- Procurar envolver a Banca poderá também, de futuro, trazer fortes benefícios para uma análise desta natureza.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abade, T. (2012) *Satisfação e Fidelização dos Clientes Bancários no Algarve*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Algarve.

Albuquerque, C. C., Oliveira, J. M., Vieira, P. R. C. e Faria, R. M. (2018) Relação Causal Entre a Lealdade de Cliente e a Responsabilidade Social de Instituição Financeira: Um Estudo com Modelagem de Equações Estruturais, *Rev. FSA* 15(2): 3-26

Albuquerque, M. L. (2014) Fórum intitulado “Da estabilidade ao financiamento para o crescimento das PME - Desafios e papel na recuperação europeia”, Governo de Portugal, Disponível em: <https://www.historico.portugal.gov.pt/pt/o-governo/arquivo-historico/governos-constitucionais/gc19/os-ministerios/mf/mantenha-se-atualizado/20140303-mef-pme-crescimento.aspx> (acedido em: 2018.10.07)

Alcarva, P. (2011) *O guia completo sobre a banca e as PME*, Porto, Vida Económica.

Andrew, K. (1986). *The bank marketing handbook*, Inglaterra, Woodhead-Faulkner.

Alfaro, A (2018) Bankinter Portugal quer apostar no negócio de empresas e dar mais crédito, Lusa, Disponível em: [https://www.ojogo.pt/extra/lusa/interior/bankinter-portugal-quer-apostar-no-negocio-de-empresas-e-dar-mais-credito-9660163.html?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=feed&utm\\_campaign=Feed%3A+OJ-Benfica+%28OJ+-+Benfica%29&utm\\_content=Google+Feedfetcher](https://www.ojogo.pt/extra/lusa/interior/bankinter-portugal-quer-apostar-no-negocio-de-empresas-e-dar-mais-credito-9660163.html?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+OJ-Benfica+%28OJ+-+Benfica%29&utm_content=Google+Feedfetcher) (acedido em: 2018.10.07)

Arantes, A. (2000) Mudança Organizacional: Em análise, a natureza dos processos nas Pequenas e Médias Empresas, *Anais do I EGEPE*

Atsan, N. (2017) Relationship between service quality, corporate image and customer satisfaction: a research on banking sector, *Journal of Eurasia Social Sciences* 8(29): 1244-1257

Banco de Portugal (2018) Glossary [online] <https://www.bportugal.pt/en/glossario/b> (acedido em: 2018.10.03)

Bretzke, M. (2018a) Sistema de Fidelização: Como Encantar o seu Cliente, Bretzke – Marketing de Relacionamento, Disponível em: [http://bretzke-marketing.com.br/artigos\\_descricao.asp?id\\_tb\\_artigo=15&pagex](http://bretzke-marketing.com.br/artigos_descricao.asp?id_tb_artigo=15&pagex) (acedido em: 2018.08.04)

Bretzke, M. (2018b) Aprofundando no Marketing de Relacionamento, Bretzke – Marketing de Relacionamento, Disponível em: [http://bretzke-marketing.com.br/artigos\\_descricao.asp?id\\_tb\\_artigo=8&pagex](http://bretzke-marketing.com.br/artigos_descricao.asp?id_tb_artigo=8&pagex) (acedido em: 2018.08.04)

Caetano, J. e Rasquilha (2010) *Gestão de Marketing*, Escolar Editora

Carrol, J.D. (1968) Generalization of canonical correlation analysis to three or more sets of variables. Proceedings of the 76th Annual Convention of the American Psychological Association, 227-228.

Chagas, J. e Freitas, H. (2001) A Tomada de Decisão segundo o comportamento empreendedor: uma survey na região das Missões, Disponível em: [http://gianti.ea.ufrgs.br/files/artigos/2001/2001\\_101\\_Enanpad.pdf](http://gianti.ea.ufrgs.br/files/artigos/2001/2001_101_Enanpad.pdf) (acedido em: 2018.11.11)

- Cronin, J. e Taylor, S. (1992) Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension, *Journal of Marketing*, 56(3): 55-68
- Davis, S (1990) *A Excelência na Banca*, Lisboa, Publicações Dom Quixote
- Dionísio, P., Faria, H., Rodrigues, J., Canhoto, R. e Nunes, R. (2009) *B-Mercator Blended Marketing*, Publicações Dom Quixote.
- Escobar, M. (1998) Las aplicaciones del análisis de segmentación: El procedimiento Chaid, *EMPIRIA. Revista de Metodología de Ciencias Sociales*, 1: 13-49.
- ECSI Portugal: Índice Nacional de Satisfação do Cliente (2018) Modelo de Satisfação do Cliente, Disponível em: <http://www.ecsiportugal.pt/metodologia-e-modelo/modelo-de-satisfacao-do-cliente/> (acedido pela última vez em: 2018.03.11)
- Faria de Oliveira, F. (2017) Os desafios dos bancos para 2018, *Negócios*, Disponível em: [https://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/detalhe/20171228\\_1948\\_os-desafios-dos-bancos-para-2018](https://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/detalhe/20171228_1948_os-desafios-dos-bancos-para-2018) (acedido em: 2018.10.16)
- Ferreira, P., Agapito, D., Renda, A., Viegas, C., Gama, J., Mendes, J. C., Guerreiro, M. M., Matos, N., Almeida, N. M., Brito, P. Q. (2017) *Manual de Gestão de Marketing: Da Teoria à Ação*, Faro, Sílabas & Desafios.
- Fornell, C., Jonhson, M. e Anderson E., Cha J.e B. Bryan (1996). The American customer satisfaction index: Nature, purpose and findings. *Journal of Marketing* 60(4): 7-18
- Freixo, M. (2010) *Metodologia Científica: Fundamentos Métodos e Técnicas*, 2ª edição, Lisboa, Editora Instituto Piaget.
- García, E e Garranza, T (2010) Making things happen: the role of communication in strategic management A case study on banking industry, *COMUNICACIÓN Y SOCIEDAD*, 23(2): 170-201
- Godinho, L.A. C., Pereira, G. A. e Gosling, M. (2018) Avaliação empírica de um modelo de antecedentes da lealdade dos clientes no setor varejista farmacêutico, *Rev. Adm. UFSM* 11(6): 135-152
- Gifi, A. (1981) Nonlinear Multivariate Analysis. Technical report, Department of Data Theory: University of Leiden.
- Guimarães, V. S. e Souza, M. A. F. (2017) *Inovação no setor bancário: uma revisão de literatura*, VIII Colóquio, Redes Estratégia e Inovação
- Hoare, R. (2004) Using CHAID for classification problems. Paper presented at the New Zealand Statistical Association 2004 Conference, Wellington.
- Hubert, M (2011) *Satisfação dos Usuários do Sistema de CRM de uma Instituição Financeira no atendimento a clientes empresariais*, Trabalho de conclusão de curso de Especialização em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul
- Johnson, M. D., Gustafsson, A., Andreassen, T. W., Lervik, L. e Cha, J. (2001) The evolution and future of national customer satisfaction index models, *Journal of Economic Psychology* 22(2): 217-245
- Johnson, R. A. e Wichern, D. W. (2007) *Applied Multivariate Statistical Analysis*, 6ª Edição, Person Prentice Hall, New Jersey

- Juhl, H., Kristensen, K. e Østergaard, P. (2002), Customer satisfaction in European food retailing, *Journal of Retailing and Consumer Services* 9(6): 327-334
- Kass, G. V. (1980) An exploratory technique for investigating large quantities of categorical data. *Applied Statistics* 29 (2): 119-127
- Kotler, P. (1998) *Administração de marketing: Análise, planejamento, implementação e controle*, Atlas
- Kotler, P. (2000) *Administração de Marketing: A Edição do Novo Milênio*, Prentice Hall
- Kotler, P. (2008) *Marketing para o Século XXI*, Editorial Presença
- Kotler, P. (2011) *Marketing 3.0*, Actual Editora
- Kotler, P., Haynes, T. e Bloom, P. N. (2002) *Marketing de Serviços Profissionais – Estratégias Inovadoras para Impulsionar a sua Atividade, sua Imagem e seus Lucros*, 2ª Edição, Brasil, Editora Manole.
- Lira, S. (2004). *Análise de Correlação: Abordagem Teórica e de Construção dos Coeficientes com Aplicações*. Dissertação de Mestrado em Ciências, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, Brasil.
- Malhotra, N. (2006) *Pesquisa de Marketing - Uma orientação Aplicada*, 4ª Edição, Porto Alegre, Bookman.
- Markttest (2011) 72% das empresas em Portugal são do sector terciário, Grupo Markttest Disponível em: <https://www.markttest.com/wap/a/n/id~18d7.aspx> (acedido em: 2018.11.17)
- Maroco, J. (2011) *Análise Estatística com o SPSS Statistics*, 5ª Edição, Pero Pinheiro, ReportNumber
- Martins, E. (2006) *Marketing Relacional na Banca-A Fidelização e a Venda Cruzada*, Porto, Vida Económica
- Martins, E (2013) *Qualidade do Serviço: O caso do setor bancário português*. Porto, Grupo Editorial Vida Económica. Disponível em: <https://books.google.pt/books?id=owIpAwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22Eduardo+Paulo+Ferreira+Martins%22&hl=pt-PT&sa=X&ved=0ahUKEwjIoKbynczeAhUCx4sKHcknBmAQuwUILDAA#v=onepage&q&f=false> (acedido em: 2018.10.16)
- Mello, S. C. B., Neto, A. F. S., Leão, A. L. M. S., Fonseca, F. R. B. e Oliveira, P. A. S. (2006) Dimensões do relacionamento e variáveis demográficas: uma investigação com base nas opiniões dos clientes de um grande banco brasileiro, *Revista de Negócios* 11(1): 31-47
- Murphy, E. L. e Comiskey, C. M. (2013) Using chi-Squared Automatic Interaction Detection (CHAID) modelling to identify groups of methadone treatment clientes experiencing significantly poorer treatment poutcomes, *Journal of Substance Abuse Treatment* 45: 343-349
- Ndubisi, N. O. (2006) A structural equation modelling of the antecedents of relationship quality in the Malaysia banking sector, *Journal of Financial Services Marketing* 11(2): 131-141

- Parasuraman, A., Zeithaml, V. e Berry, L. (1985) A conceptual Model of Service Quality and It's Implications for Future, *Journal of Marketing* 49(Fall): 41-50
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., e Berry L., (1988) SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, *Journal of Retailing* 64(1): 12-40
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., e Berry L. (1991) Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale, *Journal of Retailing* 67(4): 420-450
- Pires, C. (2013) *O consumidor e a comunicação do sector bancário em Portugal: contextos e tendências*, Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa.
- PORDATA (2018) PORDATA Base de Dados Portugal Contemporâneo, Disponível em: [www.pordata.pt/](http://www.pordata.pt/) (acedido em: 2018.11.17)
- Reis, E. (2001). *Estatística Multivariada Aplicada* (2ª Edição), Lisboa, Edições Sílabo.
- Ribeiro, S (2017) A Oportunidade do Dinheiro Digital, Economia Reputacional, Disponível em: [http://www.isgb.pt/pt/c/document\\_library/get\\_file?uuid=485d7d88-1317-45bc-b2ab-0575211223c6&groupId=11202](http://www.isgb.pt/pt/c/document_library/get_file?uuid=485d7d88-1317-45bc-b2ab-0575211223c6&groupId=11202) (acedido em: 2018.11.01)
- Silva, B (2017) *Determinantes da Rendibilidade no Setor Bancário Português*, Dissertação de Mestrado, ISCAP
- Souto e Correia-Neto (2017) Qualidade de Serviços: Uma análise comparativa entre SERVQUAL e SERVPERF. *Journal of Perspectives in Management – JPM* 1(1): 63-73
- Smith, W. (1956) Product differentiation and marketing segmentation as alternative marketing strategies, *The Journal of Marketing* 4(3): 63-65
- Van der Burg, E., De Leeuw, J. e Verdegaal, R. (1988) Homogeneity analysis with k sets of variables: an alternating least squares method with optimal scaling features, *Psychometrika*, 53, 177–197.
- Van der Burg, E. (1988) *Nonlinear canonical correlation and some related techniques*, Leiden: DSWO Press.
- Vilar, E. (2008) *Fidelidade e Imagem na Banca: Influências Recíprocas*, Quimera Editores.
- Vilares, M. e Coelho, P. (2005) *Satisfação e Lealdade do Cliente: Metodologias de Avaliação, gestão e análise*, Lisboa, Escolar Editora.
- Yazici, A., Ögus, E., Ankarali, H., e Gurbuz, F. (2010) An application of nonlinear canonical correlation analysis on medical data, *Tubitak* 40(3): 503-510
- Waligóra, J. e Waligóra, R. (2007) *Measuring customer satisfaction and Loyalty in the automotive industry*, Tese de Mestrado da Faculty of Business Performance Management, Aarhus School of Business, Dinamarca.
- Wedel, M. e W. A. Kamakura (2000), *Market Segmentation: Conceptual and Methodological Foundations*, 2nd ed., Kluwer Academic Publishers.
- Zacharias, M. L. B., Figueiredo, K. F. e Almeida, V. M. C. (2008) Determinantes da satisfação dos clientes com serviços bancários, *RAE eletrônica*, 55(11), 3281-7898

Zunarelli, A, Alberti, X. e Ribeiro, M. (2012) Diagnóstico da satisfação dos clientes atendidos pela empresa Centro de Distribuição Compartilhada Colider (Ambev), no Município de Alta Floresta-Mt, no ano de 2012, Disponível em: <http://www.ienomat.com.br/revistas/pedagogia/journals/1/articles/17/public/17-48-1-PB.pdf> (acedido em: 2018.11.11)

### **Bibliografia Consultada**

Alves, C. T. (2003) *Satisfação do Consumidor*, Lisboa, Escolar Editora.

Ferreira, F. (2011) *Avaliação Multicritério de Agências Bancárias: Modelos e aplicações de análise de decisão*, Faro, Faculdade de Economia da Universidade do Algarve

Gronroos, C. (2000) *Service Management and Marketing – a customer relationship management approach*, 2ª Edição, Inglaterra, John Wiley & Sons.

Maroco, J. (2003) *Análise Estatística com utilização SPSS*, 2ª Edição, Lisboa, Edições Sílabo.

Pestana, M. H. e Gageiro, J. N. (2003) *Análise de dados para ciências sociais - complementaridade do SPSS*, 3ª edição rev., Lisboa, Edições Sílabo.

Reis, E. (1997) *Estatística Multivariada Aplicada*, Lisboa, Edições Sílabo. ~

Silvestre, A. L. (2007) *Análise de Dados e Estatística Descritiva*, Lisboa, Escolar Editora.

## APÊNDICE 1: Questionário

### Questionário

O presente questionário insere-se no âmbito da elaboração de uma dissertação de mestrado em Gestão Empresarial, na Faculdade de Economia da Universidade do Algarve, com vista à realização de um estudo sobre satisfação e lealdade dos clientes bancários, segmento empresa, na Região do Algarve.

As informações prestadas são confidenciais e os dados recolhidos serão tratados informaticamente para efeitos meramente académicos.

Agradecemos a sua colaboração e salientamos a sua importância para o sucesso desta Dissertação.

**\*Obrigatório**

### Parte 1 - Caracterização geral

#### EMPRESA

---

##### 1.1. Ano de início de atividade \*

Exemplo: 15 de dezembro 2012

##### 1.2. Tipo de sociedade \*

Marcar apenas uma oval.

Sociedade Unipessoal por Quotas

Sociedade por Quotas

Sociedade em Nome Coletivo

Sociedade Anónima

Outra: \_\_\_\_\_

##### 1.3. Setor de Atividade \*

Marcar apenas uma oval.

- Primário (ex.: Agricultura/Pesca/Pecuária)
- Secundário (ex.: Indústria/Construção Civil/Obras Públicas)
- Terciário (Serviços)

**1.4. Número médio de colaboradores (anual)**

\*

---

**1.5. Sede no Algarve \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não

**1.6. Volume de Negócios (€) \***

*Marcar apenas uma oval.*

- < 1 Milhão
- 1 - 2,5 Milhões
- 2,6 - 5 Milhões
- 5,1 - 50 Milhões
- > 50 Milhões

**1.7. Número de bancos com que a empresa trabalha \***

---

**1.8. Tendo em consideração o principal Banco de apoio da Empresa (com o qual apresenta um maior envolvimento), indique-nos:**

---

**1.8.1. Tipo de Envolvimento \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Apenas Débito
- Apenas Crédito
- Débito e Crédito

**1.8.2. Tem gestor de cliente \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não

**1.8.3. Acompanhamento efetuado**

**por \*** *Marcar apenas uma oval.*

- Agência/Balcão
- Centro/Gabinete de Empresas

**1.8.4. Há quanto tempo é cliente \***

*Marcar apenas uma oval.*

- < 1 ano
- 1 - 5 anos
- > 5 anos

## RESPONDENTE

---

**1.9. Cargo na empresa \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Sócio / Administrador
- Director Geral
- Director Financeiro
- Director Comercial

Outra: \_\_\_\_\_

**1.10. É um dos responsáveis pela relação com a Banca \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não

## Parte 2 - Expetativas vs Qualidade dos Serviços

No que respeita às características constantes das seguintes afirmações indique-nos:

- quais as suas Expetativas face ao grau de importância das mesmas, tendo em conta os Bancos em Geral;
- qual a sua percepção de Qualidade dos Serviços Prestados pelo Principal Banco de apoio da Empresa.

## 2.1. Acessibilidade dos produtos/serviços através da internet

---

### 2.1.A. Expetativa (Bancos em geral) \* Marcar

*apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante

---

### 2.1.B. Qualidade dos Serviços Atuais (Principal Banco) \* Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

---

## 2.2. Compreensão e apoio na resolução de problemas

---

### 2.2.A. Expetativa (Bancos em geral) \* Marcar

*apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante

---

### 2.2.B. Qualidade dos Serviços Atuais (Principal Banco)

*Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

## 2.3. Serviço confiável e preciso

---

**2.3.A. Expetativa (Bancos em geral) \*** *Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5

Nada Importante      Muito Importante

**2.3.B. Qualidade dos Serviços Atuais (Principal Banco) \*** *Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

## 2.4. Clareza e transparência da informação fornecida

---

**2.4.A. Expetativa (Bancos em geral) \*** *Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5

Nada Importante      Muito Importante

**2.4.B. Qualidade dos Serviços Atuais (Principal Banco) \*** *Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

## 2.5. Execução dos serviços no tempo prometido

---

### 2.5.A. Expetativa (Bancos em geral) \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante

### 2.5.B. Qualidade dos Serviços Atuais (Principal Banco)

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

## 2.6. Produtos diversificados e adequados às necessidades da Empresa

---

### 2.6.A. Expetativa (Bancos em geral) \* *Marcar apenas uma oval.*

*apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante

### 2.6.B. Qualidade dos Serviços Atuais (Principal Banco) \* *Marcar apenas uma oval.*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

## 2.7. Tratamento personalizado e dedicação de especial atenção quer presencialmente quer à distância

---

**2.7.A. Expetativa (Bancos em geral) \*** *Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante

**2.7.B. Qualidade dos Serviços Atuais (Principal Banco) \*** *Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

## 2.8. Conhecimento das necessidades específicas da Empresa

**2.8.A. Expetativa (Bancos em geral) \*** *Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante

**2.8.B. Qualidade dos Serviços Atuais (Principal Banco)** *Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

## Parte 3 – Avaliação da Satisfação e Lealdade

As questões que se seguem pretendem aferir o grau de satisfação e lealdade relativamente ao principal Banco de apoio da Empresa.

## 3.1. Imagem Corporativa

---

Relativamente à Imagem do principal Banco de apoio da sua Empresa, diria que:

### 3.1.A. Banco transmite confiança \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

### 3.1.B. Banco é sólido e implantado no mercado \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

### 3.1.C. Banco oferece um contributo positivo para Sociedade \* *Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

### 3.1.D. Banco que se preocupa com as necessidades dos clientes \* *Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

### 3.1.E. Banco inovador e virado para o futuro \* *Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

### 3.2. Valor Apercebido

No que respeita à dicotomia qualidade/preço dos produtos/serviços do principal Banco de apoio da Empresa, considera que:

**3.2.A. Tendo em conta a qualidade dos produtos/serviços oferecidos pelo Banco, sente que valem o que paga por eles \*** *Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

**3.2.B. O preço pago pelos produtos/serviços oferecidos pelo Banco é razoável, comparativamente com outros Bancos \*** *Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

### 3.3. Grau Satisfação

---

No que respeita ao à satisfação global com principal Banco de apoio da Empresa, diria que:

**3.3.A. Estou muito satisfeito(a) com os serviços prestados pelo Banco \*** *Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

**3.3.B. O nível de satisfação tem vindo a corresponder às expetativas \***

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

### 3.3.C. O Banco encontra-se próximo do Banco ideal \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

## 3.4. Reclamações

---

### 3.4.1. A empresa já efetuou alguma reclamação do principal Banco de apoio? \*

Marcar apenas uma oval.

- Sim *Passe para a pergunta 41.*
- Não *Passe para a pergunta 45.*
- Não sei *Passe para a pergunta 49.*

### Sim, já reclamou

Tendo em consideração a última reclamação efetuada, considera que a mesma foi resolvida de forma:

#### Rigorosa \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

#### Profissional \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

#### Atempada \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
--	---	---	---	---	---	--

---

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

---

**Muito Satisfatória \*** *Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5

---

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

---

## Não, nunca reclamou

Atendendo a que nunca reclamou, gostaríamos de saber a forma como considera que, se o fizesse, a reclamação seria resolvida:

**Rigorosa \***

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5

---

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

---

**Profissional \***

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5

---

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

---

**Atempada \***

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5

---

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

---

**Muito satisfatória \*** *Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5

---

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

---

## 3.5. Lealdade

No que concerne à Lealdade para com o seu principal Banco, diria que:

**3.5.A. Tenciona permanecer como cliente do Banco \***

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Nada provável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito provável

**3.5.B. Recomenda o Banco a amigos, colegas e familiares \***

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Nada provável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito provável

**3.6.C. Caso outro Banco lhe apresente melhores condições (em termos de preço) transfere o movimento/operações para o mesmo \***

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Nada provável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito provável

**Muito obrigado pela colaboração.**

---

Com tecnologia



## ANEXO A: Outputs - Dados Primários

		<b>Ano_Inicio</b>			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	- 2 anos	7	6,7	6,7	6,7
	2 a 9 anos	24	22,9	22,9	29,5
	10 a 25 anos	44	41,9	41,9	71,4
	26 a 50 anos	25	23,8	23,8	95,2
	+ 50 anos	5	4,8	4,8	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Fonte: SPSS 25.0

		<b>Tipo_sociedade</b>			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sociedade por Quotas	69	65,7	65,7	65,7
	Sociedade Anónima	13	12,4	12,4	78,1
	Sociedade Unipessoal por Quotas	13	12,4	12,4	90,5
	Sociedade em Nome Coletivo	3	2,9	2,9	93,3
	Cooperativas, Instituições em fins lucrativos, ENI's	7	6,7	6,7	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Fonte: SPSS 25.0

		<b>Setor</b>			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Agricultura/Pesca/Pecuária	4	3,8	3,8	3,8
	Indústria/Construção Civil/Obras Públicas	28	26,7	26,7	30,5
	Serviços	73	69,5	69,5	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Fonte: SPSS 25.0

### Colaboradores

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menos 10	54	51,4	51,4	51,4
	10 a 49	34	32,4	32,4	83,8
	50 a 249	14	13,3	13,3	97,1
	250 ou mais	3	2,9	2,9	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Fonte: SPSS 25.0

### Sede\_Algarve

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	4	3,8	3,8	3,8
	Sim	101	96,2	96,2	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Fonte: SPSS 25.0

### Vol\_Neg

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 1 Milhão	70	66,7	66,7	66,7
	1 a 2,5 Milhões	17	16,2	16,2	82,9
	2,6 a 5 Milhões	6	5,7	5,7	88,6
	5,1 a 50 Milhões	10	9,5	9,5	98,1
	> 50 Milhões	2	1,9	1,9	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Fonte: SPSS 25.0

### N\_bancos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	30	28,6	28,6	28,6
	2	38	36,2	36,2	64,8
	3	21	20,0	20,0	84,8
	+ 3	16	15,2	15,2	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Fonte: SPSS 25.0

### Tipo\_Envolvimento

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Apenas Débito	24	22,9	22,9	22,9
	Débito e Crédito	81	77,1	77,1	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Fonte: SPSS 25.0

### Gestor\_cliente

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	7	6,7	6,7	6,7
	Sim	98	93,3	93,3	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Fonte: SPSS 25.0

### Tipo\_acomp

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Centro/Gabinete de Empresas	30	28,6	28,6	28,6
	Agência/Balcão	75	71,4	71,4	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Fonte: SPSS 25.0

### Tempo\_cliente

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menos de 1 ano	2	1,9	1,9	1,9
	1 a 5 anos	18	17,1	17,1	19,0
	Mais de 5 anos	85	81,0	81,0	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Fonte: SPSS 25.0

		<b>Cargo</b>			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sócio/Administrador	70	66,7	66,7	66,7
	Diretor Geral	14	13,3	13,3	80,0
	Diretor Financeiro	10	9,5	9,5	89,5
	Secretariado	3	2,9	2,9	92,4
	Diretor Comercial	2	1,9	1,9	94,3
	Coordenador de Departamento	2	1,9	1,9	96,2
	Diretor de Departamento	1	1,0	1,0	97,1
	Diretor Técnico	1	1,0	1,0	98,1
	Responsável Qualidade	1	1,0	1,0	99,0
	Administrativo	1	1,0	1,0	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Fonte: SPSS 25.0

		<b>Resp_relacao</b>			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	13	12,4	12,4	12,4
	Sim	92	87,6	87,6	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Fonte: SPSS 25.0

## ANEXO B: Outputs - OVERALS

### Weights

Set		Dimension	
		1	2
1	@3.1.A.Banco transmite confiança	,014	-,339
	@3.1.B.Banco é sólido e implanta no mercado	-,079	,667
	@3.1.C.Banco oferece um contributo positivo para Sociedade	,078	-,608
	@3.1.D.Banco que se preocupa com as necessidades dos clientes	-,022	-,686
	@3.1.E.Banco inovador e virado para o futuro	-,974	,352
2	@2.1.E.Acessibilidade dos produtos e serviços através da Internet	-,065	,326
	@2.1.Q.Acessibilidade dos produtos e serviços através da Internet	,157	-,145
	@2.2.E.Compreensão e apoio na resolução de problemas	-,026	,280
	@2.2.Q.Compreensão e apoio na resolução de problemas	-,268	,168
	@2.3.E.Serviço confiável e preciso	,060	,057
	@2.3.Q.Serviço confiável e preciso	-,291	,406
	@2.4.E.Clareza e transparência na informação fornecida	-,497	,577
	@2.4.Q.Clareza e transparência na informação fornecida	,186	-,399
	@2.5.E.Execução do serviço no tempo prometido	-,081	-,035
	@2.5.Q.Execução do serviço no tempo prometido	,298	-,417
	@2.6.E.Produutos diversificados e adequados às necessidades da Empresa	,024	-,291

@2.6.Q. Produtos diversificados adequados às necessidades da Empresa	-,417	,350
@2.7.E. Tratamento personalizado de dedicação especial at	-,849	,235
@2.7.Q. Tratamento personalizado de dedicação especial at	,557	-,038
@2.8.E. Conhecimento das necessidades específicas da Empresa	,184	-,519
@2.8.Q. Conhecimento das necessidades específicas da Empresa	,071	-,388
@3.2.A. Tendo em conta a qualidade dos produtos/serviços oferecidos	,040	-,579
@3.2.B. O preço pago pelos produtos/serviços oferecidos pelo Banc	-,081	-,272

Fonte: SPSS 25.0

### Component Loadings

Set		Dimension	
		1	2
1	@3.1.A. Banco transmite confiança <sup>a,b</sup>	-,727	-,305
	@3.1.B. Banco é sólido e implantado no mercado <sup>a,b</sup>	-,920	-,038
	@3.1.C. Banco oferece um contributo positivo para Sociedade <sup>a,b</sup>	-,625	-,631
	@3.1.D. Banco que se preocupa com as necessidades dos clientes <sup>a,b</sup>	-,492	-,766
	@3.1.E. Banco inovador e virado para o futuro <sup>a,b</sup>	-,997	-,032
2	@2.1.E. Acessibilidade dos produtos e serviços através da Internet <sup>a,b</sup>	-,398	-,071

@2.1.Q.Acessibilidadedosspr odutoseserviçosatravésdaInt ernet <sup>a,b</sup>	-,262	-,445
@2.2.E.Compreensãoeapoio naresoluçãodeproblemas <sup>a,b</sup>	-,440	-,133
@2.2.Q.Compreensãoeapoio naresoluçãodeproblemas <sup>a,b</sup>	-,710	-,033
@2.3.E.Serviçoconfiávelepre ciso <sup>a,b</sup>	-,459	-,024
@2.3.Q.Serviçoconfiávelepr eciso <sup>a,b</sup>	-,443	-,296
@2.4.E.Clarezaetransparênc iadainformação fornecida <sup>a,b</sup>	-,818	,029
@2.4.Q.Clarezaetransparên ciadainformação fornecida <sup>a,b</sup>	-,353	-,372
@2.5.E.Execuçãodoserviço snotempoprometido <sup>a,b</sup>	-,163	-,282
@2.5.Q.Execuçãodoserviço snotempoprometido <sup>a,b</sup>	-,406	-,393
@2.6.E.Produostosdiversificad oseadequadosàsnecessidad esdaEmpresa <sup>a,b</sup>	-,568	-,319
@2.6.Q.Produostosdiversificad oseadequadosàsnecessidad esdaEmpresa <sup>a,b</sup>	-,688	-,288
@2.7.E.Tratamentopersonali zadodedicação deespecialat enção <sup>a,b</sup>	-,802	-,280
@2.7.Q.Tratamentopersonali zadodedicação deespecialat enção <sup>a,b</sup>	-,624	-,156
@2.8.E.Conhecimentodasne cessidadesespecíficasdaEm presa <sup>a,b</sup>	-,691	-,479
@2.8.Q.Conhecimentodasne cessidadesespecíficasdaEm presa <sup>a,b</sup>	-,411	-,557
@3.2.A.Tendoemcontaaquali dadadosprodutosserviçosfe recid <sup>a,b</sup>	-,477	-,449

@3.2.B.Opreçopagopelosprodutos serviços oferecidos pelo Banc <sup>a,b</sup>	-,518	-,384
---	-------	-------

a. Optimal Scaling Level: Ordinal

b. Projections of the Single Quantified Variables in the Object Space

Fonte: SPSS 25.0

Set		Multiple Fit		Sum
		Dimension 1	Dimension 2	
1	@3.1.A.Banco transmite confiança <sup>a</sup>	,000	,115	,115
	@3.1.B.Banco é sólido e implanta no mercado <sup>a</sup>	,006	,445	,452
	@3.1.C.Banco oferece um contributo positivo para Sociedade <sup>a</sup>	,006	,370	,376
	@3.1.D.Banco que se preocupa com as necessidades dos clientes <sup>a</sup>	,001	,471	,472
	@3.1.E.Banco inovador virado para o futuro <sup>a</sup>	,948	,124	1,073
2	@2.1.E.Acessibilidade dos produtos e serviços através da Internet <sup>a</sup>	,004	,106	,110
	@2.1.Q.Acessibilidade dos produtos e serviços através da Internet <sup>a</sup>	,025	,021	,046
	@2.2.E.Compreensão e apoio na resolução de problemas <sup>a</sup>	,001	,079	,079
	@2.2.Q.Compreensão e apoio na resolução de problemas <sup>a</sup>	,072	,028	,100
	@2.3.E.Serviço confiável e preciso <sup>a</sup>	,004	,003	,007
	@2.3.Q.Serviço confiável e preciso <sup>a</sup>	,085	,165	,250
	@2.4.E.Clareza e transparência da informação fornecida <sup>a</sup>	,247	,333	,580
	@2.4.Q.Clareza e transparência da informação fornecida <sup>a</sup>	,035	,160	,194
	@2.5.E.Execução dos serviços no tempo prometido <sup>a</sup>	,007	,001	,008

@2.5.Q.Execuçãodoserviçosprometido <sup>a</sup>	,089	,175	,264
@2.6.E.Produosdiversificados eadequadosàsneecessidadesda Empresa <sup>a</sup>	,001	,085	,085
@2.6.Q.Produosdiversificados eadequadosàsneecessidadesda Empresa <sup>a</sup>	,174	,123	,297
@2.7.E.Tratamentopersonalizaçãodeespecialatençaõ <sup>a</sup>	,721	,055	,776
@2.7.Q.Tratamentopersonalizaçãodeespecialatençaõ <sup>a</sup>	,310	,002	,312
@2.8.E.Conhecimentodasneecessidadesespecíficasda Empresa <sup>a</sup>	,034	,270	,303
@2.8.Q.Conhecimentodasneecessidadesespecíficasda Empresa <sup>a</sup>	,005	,150	,155
@3.2.A.Tendoemcontaaqualidadedosprodutosserviçosoferecidos <sup>a</sup>	,002	,335	,337
@3.2.B.OpreçopagopelosprodutosserviçosoferecidospeloBanc <sup>a</sup>	,007	,075	,081

Fonte: SPSS 25.0

## ANEXO C: Outputs *Clusters Hierárquicos* - Satisfação

### @3.1.D.Banco que se preocupa com as necessidades dos clientes \* Ward Method Crosstabulation

Count

		Ward Method				Total
		1	2	3	4	
@3.1.D.Banco que se preocupa com as necessidades dos clientes	Discordo Totalmente	0	1	2	2	5
	Discordo Parcialmente	0	5	2	0	7
	Não Concordo nem Discordo	43	2	0	0	45
	Concordo Parcialmente	32	0	0	0	32
	Concordo Totalmente	15	0	0	0	15
Total		90	8	4	2	104

Fonte: SPSS 25.0

### @3.1.E.Banco inovador virado para futuro \* Ward Method Crosstabulation

Count

		Ward Method				Total
		1	2	3	4	
@3.1.E.Banco inovador virado para futuro	Discordo Totalmente	0	0	0	2	2
	Discordo Parcialmente	4	3	3	0	10
	Não Concordo nem Discordo	32	4	1	0	37
	Concordo Parcialmente	42	1	0	0	43
	Concordo Totalmente	12	0	0	0	12
Total		90	8	4	2	104

Fonte: SPSS 25.0

**@2.2.Q.Compreensão e apoio na resolução de problemas \* Ward Method  
Crosstabulation**

Count

		Ward Method				Total
		1	2	3	4	
@2.2.Q.Compreen	Discordo Totalmente	0	0	0	1	1
são e apoio na resolu	Discordo Parcialmente	4	1	1	0	6
ção de problemas	Não Concordo nem Discordo	17	4	2	1	24
	Concordo Parcialmente	51	2	1	0	54
	Concordo Totalmente	18	1	0	0	19
<b>Total</b>		<b>90</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>104</b>

Fonte: SPSS 25.0

**@2.3.E.Serviço confiável e preciso \* Ward Method**

**Crosstabulation**

Count

		Ward Method				Total
		1	2	3	4	
@2.3.E.Serviço con	Nada Importante	0	0	0	2	2
fiável e preciso	Pouco Importante	3	1	0	0	4
	Importante	29	4	3	0	36
	Muito Importante	35	0	0	0	35
	Extremamente Importante	23	3	1	0	27
<b>Total</b>		<b>90</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>104</b>

Fonte: SPSS 25.0

**@2.6.Q. Produtos diversificados e adequados às necessidades da Empresa \* Ward Method  
Crosstabulation**

Count

		Ward Method				Total
		1	2	3	4	
@2.6.Q. Produtos di	Discordo Totalmente	1	0	1	2	4
versificados e adequ	Discordo Parcialmente	5	2	1	0	8
ados às necessidades	Não Concordo nem Discordo	29	5	2	0	36
es da Empresa	Concordo Parcialmente	41	1	0	0	42
	Concordo Totalmente	14	0	0	0	14
<b>Total</b>		<b>90</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>104</b>

Fonte: SPSS 25.0

**@2.7.E.Tratamentopersonalizadoedediçãoedeespecialatenção \* Ward Method  
Crosstabulation**

Count

		Ward Method				Total
		1	2	3	4	
@2.7.E.Tratamento	Nada Importante	0	0	1	2	3
personalizadoedi	Pouco Importante	5	1	1	0	7
caçãoedeespecial	Importante	25	2	1	0	28
ênção	Muito Importante	34	5	1	0	40
	Extremamente Importante	26	0	0	0	26
Total		90	8	4	2	104

Fonte: SPSS 25.0

**@2.7.Q.Tratamentopersonalizadoedediçãoedeespecialatenção \* Ward Method  
Crosstabulation**

Count

		Ward Method				Total
		1	2	3	4	
@2.7.Q.Tratament	Discordo Totalmente	2	0	1	2	5
opersonalizadoede	Discordo Parcialmente	1	1	1	0	3
dicaçãoedeespecial	Não Concordo nem Discordo	22	1	0	0	23
atenção	Concordo Parcialmente	40	6	2	0	48
	Concordo Totalmente	25	0	0	0	25
Total		90	8	4	2	104

Fonte: SPSS 25.0

**@2.8.Q.ConhecimentodasnecessidadesespecíficasdaEmpresa \* Ward Method  
Crosstabulation**

Count

		Ward Method				Total
		1	2	3	4	
@2.8.Q.Conhecim	Discordo Totalmente	1	0	2	2	5
entodasnecessidad	Discordo Parcialmente	4	1	2	0	7
esespecíficasdaEm	Não Concordo nem Discordo	29	4	0	0	33
presa	Concordo Parcialmente	42	3	0	0	45
	Concordo Totalmente	14	0	0	0	14
Total		90	8	4	2	104

Fonte: SPSS 25.0

**@3.3.A.Estou muito satisfeito com os serviços prestados pelo \* Ward Method  
Crosstabulation**

Count

		Ward Method				
		1	2	3	4	Total
@3.3.A.Estou muito satisfeito com os serviços prestados pelo	Discordo Totalmente	1	1	0	1	3
	Discordo Parcialmente	2	3	3	1	9
	Não Concordo nem Discordo	32	2	1	0	35
	Concordo Parcialmente	43	2	0	0	45
	Concordo Totalmente	12	0	0	0	12
<b>Total</b>		<b>90</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>104</b>

Fonte: SPSS 25.0

**@3.3.B.Onível de satisfação tem vindo a corresponder à expectativa \* Ward Method  
Crosstabulation**

Count

		Ward Method				
		1	2	3	4	Total
@3.3.B.Onível de satisfação tem vindo a corresponder à expectativa	Discordo Totalmente	1	1	1	1	4
	Discordo Parcialmente	5	2	1	0	8
	Não Concordo nem Discordo	27	4	2	1	34
	Concordo Parcialmente	43	1	0	0	44
	Concordo Totalmente	14	0	0	0	14
<b>Total</b>		<b>90</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>104</b>

Fonte: SPSS 25.0

**@3.3.C.O Banco encontra-se próximo do Banco Ideal \* Ward Method  
Crosstabulation**

Count

		Ward Method				
		1	2	3	4	Total
@3.3.C.O Banco encontra-se próximo do Banco Ideal	Discordo Totalmente	1	2	1	1	5
	Discordo Parcialmente	3	3	2	1	9
	Não Concordo nem Discordo	44	2	1	0	47
	Concordo Parcialmente	36	1	0	0	37
	Concordo Totalmente	6	0	0	0	6
<b>Total</b>		<b>90</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>104</b>

Fonte: SPSS 25.0

**Ano\_Inicio \* Ward Method****Crosstabulation**

Count

		Ward Method				Total
		1	2	3	4	
Ano_Inicio	- 2 anos	4	2	0	1	7
	2 a 9 anos	20	0	2	1	23
	10 a 25 anos	40	2	2	0	44
	26 a 50 anos	21	4	0	0	25
	+ 50 anos	5	0	0	0	5
Total		90	8	4	2	104

Fonte: SPSS 25.0

**Tipo\_sociedade \* Ward Method****Crosstabulation**

Count

		Ward Method				Total
		1	2	3	4	
Tipo_sociedade	Sociedade por Quotas	59	6	2	1	68
	Sociedade Anónima	11	1	1	0	13
	Sociedade Unipessoal por Quotas	10	1	1	1	13
	Sociedade em Nome Coletivo	3	0	0	0	3
	Cooperativas, Instituições em fins lucrativos, ENI's	7	0	0	0	7
Total		90	8	4	2	104

Fonte: SPSS 25.0

**Setor \* Ward Method****Crosstabulation**

Count

		Ward Method				Total
		1	2	3	4	
Setor	Agricultura/Pesca/Pecuária	4	0	0	0	4
	Indústria/Construção Civil/Obras Públicas	22	4	1	0	27
	Serviços	64	4	3	2	73
	Total	90	8	4	2	104

Fonte: SPSS 25.0

**Colaboradores \* Ward Method**

**Crosstabulation**

Count

		Ward Method				Total
		1	2	3	4	
Colaboradores	Menos 10	44	7	1	1	53
	10 a 49	30	0	3	1	34
	50 a 249	13	1	0	0	14
	250 ou mais	3	0	0	0	3
<b>Total</b>		<b>90</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>104</b>

Fonte: SPSS 25.0

**Sede\_Algarve \* Ward Method**

**Crosstabulation**

Count

		Ward Method				Total
		1	2	3	4	
Sede_Algarve	Não	4	0	0	0	4
	Sim	86	8	4	2	100
<b>Total</b>		<b>90</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>104</b>

Fonte: SPSS 25.0

**Vol\_Neg \* Ward Method**

**Crosstabulation**

Count

		Ward Method				Total
		1	2	3	4	
Vol_Neg	< 1 Milhão	57	7	3	2	69
	1 a 2,5 Milhões	16	0	1	0	17
	2,6 a 5 Milhões	6	0	0	0	6
	5,1 a 50 Milhões	9	1	0	0	10
	> 50 Milhões	2	0	0	0	2
<b>Total</b>		<b>90</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>104</b>

Fonte: SPSS 25.0

**N\_bancos \* Ward Method****Crosstabulation**

Count

		Ward Method				Total
		1	2	3	4	
N_bancos	1	25	3	0	1	29
	2	33	2	2	1	38
	3	17	2	2	0	21
	+ 3	15	1	0	0	16
Total		90	8	4	2	104

Fonte: SPSS 25.0

**Tipo\_Envolvimento \* Ward Method****Crosstabulation**

Count

		Ward Method				Total
		1	2	3	4	
Tipo_Envolvimento	Apenas Débito	19	3	1	1	24
	Débito e Crédito	71	5	3	1	80
Total		90	8	4	2	104

Fonte: SPSS 25.0

**Gestor\_cliente \* Ward Method****Crosstabulation**

Count

		Ward Method				Total
		1	2	3	4	
Gestor_cliente	Não	5	0	0	2	7
	Sim	85	8	4	0	97
Total		90	8	4	2	104

Fonte: SPSS 25.0

**Tipo\_acomp \* Ward Method****Crosstabulation**

Count

		Ward Method				Total
		1	2	3	4	
Tipo_acomp	Centro/Gabinete de Empresas	25	3	2	0	30
	Agência/Balcão	65	5	2	2	74
Total		90	8	4	2	104

Fonte: SPSS 25.0

**Tempo\_cliente \* Ward Method****Crosstabulation**

Count

		Ward Method				
		1	2	3	4	Total
Tempo_cliente	Menos de 1 ano	1	0	0	1	2
	1 a 5 anos	15	1	0	1	17
	Mais de 5 anos	74	7	4	0	85
Total		90	8	4	2	104

Fonte: SPSS 25.0

**Cargo \* Ward Method****Crosstabulation**

Count

		Ward Method				
		1	2	3	4	Total
Cargo	Sócio/Administrador	63	3	2	1	69
	Diretor Geral	10	2	1	1	14
	Diretor Financeiro	8	2	0	0	10
	Secretariado	3	0	0	0	3
	Diretor Comercial	1	1	0	0	2
	Coordenador de Departamento	2	0	0	0	2
	Diretor de Departamento	1	0	0	0	1
	Diretor Técnico	0	0	1	0	1
	Responsável Qualidade	1	0	0	0	1
	Administrativo	1	0	0	0	1
	Total		90	8	4	2

Fonte: SPSS 25.0

**Resp\_relacao \* Ward Method****Crosstabulation**

Count

		Ward Method				
		1	2	3	4	Total
Resp_relacao	Não	10	2	1	0	13
	Sim	80	6	3	2	91
Total		90	8	4	2	104

Fonte: SPSS 25.0

## ANEXO D: Outputs *Clusters* Hierárquicos- Lealdade

### @3.5.A.TencionapermanecercomoclientedoBanco \* Median Method

#### Crosstabulation

Count

		Median Method			Total
		1	2	3	
@3.5.A.Tencionapermanece rcomoclientedoBanco	Nada Provável	0	0	2	2
	Pouco Provável	0	0	5	5
	Provável	12	0	5	17
	Muito Provável	45	2	0	47
	Bastante Provável	0	33	0	33
Total		57	35	12	104

Fonte: SPSS 25.0

### @3.5.B.RecomendaoBancoaamigoscolegasefamiliares \* Median Method

#### Crosstabulation

Count

		Median Method			Total
		1	2	3	
@3.5.B.RecomendaoBancoa amigoscolegasefamiliares	Nada Provável	0	0	6	6
	Pouco Provável	0	0	6	6
	Provável	22	1	0	23
	Muito Provável	35	5	0	40
	Bastante Provável	0	29	0	29
Total		57	35	12	104

Fonte: SPSS 25.0

### @3.5.C.CasooutroBancolheapresentemelhorescondiçõesemter \* Median

#### Method

#### Crosstabulation

Count

		Median Method			Total
		1	2	3	
@3.5.C.CasooutroBanco lheapresentemelhorescondiçõe semter	Nada Provável	1	10	0	11
	Pouco Provável	7	8	0	15
	Provável	20	9	1	30
	Muito Provável	20	3	3	26
	Bastante Provável	9	5	8	22
Total		57	35	12	104

Fonte: SPSS 25.0

## ANEXO E: Outputs - CHAID

### Ano\_Inicio \* Terminal Node Identifier Crosstabulation

Count

		Terminal Node Identifier						Total
		1	4	5	6	7	8	
Ano_Inicio	- 2 anos	1	0	3	0	3	0	7
	2 a 9 anos	4	4	4	2	9	0	23
	10 a 25 anos	5	6	9	4	18	2	44
	26 a 50 anos	2	3	7	2	8	3	25
	+ 50 anos	0	1	2	1	1	0	5
Total		12	14	25	9	39	5	104

Fonte: SPSS 25.0

### Tipo\_sociedade \* Terminal Node Identifier Crosstabulation

Count

		Terminal Node Identifier						Total
		1	4	5	6	7	8	
Tipo_sociedade	Sociedade por Quotas	10	7	21	5	24	1	68
	Sociedade Anônima	0	5	2	1	5	0	13
	Sociedade Unipessoal por Quotas	1	1	1	1	7	2	13
	Sociedade em Nome Coletivo	1	0	0	0	2	0	3
	Cooperativas, Instituições em fins lucrativos, ENI's	0	1	1	2	1	2	7
Total		12	14	25	9	39	5	104

Fonte: SPSS 25.0

### Setor \* Terminal Node Identifier Crosstabulation

Count

		Terminal Node Identifier						Total
		1	4	5	6	7	8	
Setor	Agricultura/Pesca/Pecuária	1	1	1	0	1	0	4
	Indústria/Construção Civil/Obras Públicas	7	1	6	3	9	1	27
	Serviços	4	12	18	6	29	4	73
Total		12	14	25	9	39	5	104

Fonte: SPSS 25.0

### Colaboradores \* Terminal Node Identifier Crosstabulation

Count

		Terminal Node Identifier						Total
		1	4	5	6	7	8	
Colaboradores	Menos 10	8	7	16	5	16	1	53
	10 a 49	4	4	7	3	14	2	34
	50 a 249	0	2	2	1	7	2	14
	250 ou mais	0	1	0	0	2	0	3
Total		12	14	25	9	39	5	104

Fonte: SPSS 25.0

### Sede\_Algarve \* Terminal Node Identifier Crosstabulation

Count

		Terminal Node Identifier						Total
		1	4	5	6	7	8	
Sede_Algarve	Não	0	1	1	0	2	0	4
	Sim	12	13	24	9	37	5	100
Total		12	14	25	9	39	5	104

Fonte: SPSS 25.0

### Vol\_Neg \* Terminal Node Identifier Crosstabulation

Count

		Terminal Node Identifier						Total
		1	4	5	6	7	8	
Vol_Neg	< 1 Milhão	11	8	19	5	23	3	69
	1 a 2,5 Milhões	1	1	5	1	8	1	17
	2,6 a 5 Milhões	0	1	1	0	3	1	6
	5,1 a 50 Milhões	0	4	0	3	3	0	10
	> 50 Milhões	0	0	0	0	2	0	2
Total		12	14	25	9	39	5	104

Fonte: SPSS 25.0

### N\_bancos \* Terminal Node Identifier Crosstabulation

Count

		Terminal Node Identifier						Total
		1	4	5	6	7	8	
N_bancos	1	5	7	4	2	10	1	29
	2	4	4	9	4	15	2	38
	3	3	0	9	1	6	2	21
	+ 3	0	3	3	2	8	0	16
Total		12	14	25	9	39	5	104

Fonte: SPSS 25.0

### Tipo\_Envolvimento \* Terminal Node Identifier Crosstabulation

Count

		Terminal Node Identifier						Total
		1	4	5	6	7	8	
Tipo_Envolvimento	Apenas Débito	2	6	6	1	8	1	24
	Débito e Crédito	10	8	19	8	31	4	80
Total		12	14	25	9	39	5	104

Fonte: SPSS 25.0

### Gestor\_cliente \* Terminal Node Identifier Crosstabulation

Count

		Terminal Node Identifier						Total
		1	4	5	6	7	8	
Gestor_cliente	Não	1	0	5	0	1	0	7
	Sim	11	14	20	9	38	5	97
Total		12	14	25	9	39	5	104

Fonte: SPSS 25.0

### Tipo\_acomp \* Terminal Node Identifier Crosstabulation

Count

		Terminal Node Identifier						Total
		1	4	5	6	7	8	
Tipo_acomp	Centro/Gabinete de Empresas	3	4	2	3	17	1	30
	Agência/Balcão	9	10	23	6	22	4	74
Total		12	14	25	9	39	5	104

Fonte: SPSS 25.0

### Tempo\_cliente \* Terminal Node Identifier Crosstabulation

Count

		Terminal Node Identifier						Total
		1	4	5	6	7	8	
Tempo_cliente	Menos de 1 ano	0	0	1	0	1	0	2
	1 a 5 anos	3	3	4	2	5	0	17
	Mais de 5 anos	9	11	20	7	33	5	85
Total		12	14	25	9	39	5	104

Fonte: SPSS 25.0

### Cargo \* Terminal Node Identifier Crosstabulation

Count

		Terminal Node Identifier						Total
		1	4	5	6	7	8	
Cargo	Sócio/Administrador	8	11	19	6	22	3	69
	Diretor Geral	2	0	2	1	8	1	14
	Diretor Financeiro	1	1	2	0	5	1	10
	Secretariado	0	0	0	0	3	0	3
	Diretor Comercial	1	0	0	1	0	0	2
	Coordenador de Departamento	0	0	1	1	0	0	2
	Diretor de Departamento	0	0	0	0	1	0	1
	Diretor Técnico	0	0	1	0	0	0	1
	Responsável Qualidade	0	1	0	0	0	0	1
	Administrativo	0	1	0	0	0	0	1
	Total		12	14	25	9	39	5

Fonte: SPSS 25.0

### Resp\_relacao \* Terminal Node Identifier Crosstabulation

Count

		Terminal Node Identifier						Total
		1	4	5	6	7	8	
Resp_relacao	Não	0	1	4	1	6	1	13
	Sim	12	13	21	8	33	4	91
Total		12	14	25	9	39	5	104

Fonte: SPSS 25.0