

U. PORTO

FEP FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DO PORTO

FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DO PORTO

Cristina Salomé Gomes de Almeida

Tese de mestrado em Gestão Comercial

2010

Orientação: Prof.^ª Dr.^ª Ana Oliveira Brochado

A LEALDADE DAS EMPRESAS AO SECTOR BANCÁRIO:
PRINCIPAIS FACTORES DE FIDELIZAÇÃO

por

CRISTINA SALOMÉ GOMES DE ALMEIDA

TESE DE MESTRADO EM GESTÃO COMERCIAL

Orientada por: Prof.^a Dr.^a Ana Oliveira Brochado

2010

Nota Biográfica

Cristina Salomé Gomes de Almeida, Licenciada em Economia, pela Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica Portuguesa, em 2007.

Assistente Comercial na área de *Corporate Banking* no BES, 2008-2010.

Agradecimentos

Um agradecimento sincero à Prof. Dr.^a Ana Brochado pela orientação competente, o constante apoio e incentivo à execução desta dissertação.

Um muito obrigado aos meus colegas de trabalho que contribuíram fortemente para a divulgação do questionário pelas várias empresas com quem estabelecem relacionamento.

Um obrigado especial aos meus pais e ao Marco pelo apoio constante, pelas longas horas disponibilizadas e por toda a ajuda prestada ao longo da elaboração da tese.

Por fim, quero agradecer a todos os familiares, amigos e colegas que contribuíram para a elaboração deste trabalho.

Resumo

A forte concorrência subjacente ao sector financeiro favorece a focalização destas instituições na retenção dos clientes. Num contexto em que, normalmente, as empresas têm contacto com mais que um banco, estas procuram tornar-se o banco líder das empresas.

Neste sentido, o presente estudo tem como principais objectivos analisar a lealdade das empresas ao sector bancário e identificar quais os principais factores de fidelização das empresas à banca em Portugal. Uma vez que os antecedentes da lealdade podem ser diferentes, de acordo com a dimensão da empresa e sector de actividade, também será efectuada uma análise mais específica a este nível.

Os factores de fidelização contemplados no estudo são: satisfação, relacionamento com gestor de conta, custos de mudança, acesso ao crédito, sacrifício (monetário e não monetário) e imagem.

Para alcançar os objectivos propostos, foi desenvolvido um modelo conceitual que estabelece relações directas entre os diversos construtos e a lealdade. As hipóteses de investigação propostas foram testadas através de um inquérito, do qual se obteve uma amostra de 202 empresas, e avaliadas através do método de equações estruturais.

A principal conclusão retirada deste estudo é que a maioria das empresas estabelecem relações duradouras com o principal banco com que trabalham, ou seja, são leais a esse banco.

Os principais factores que contribuem para a fidelização das empresas à banca em Portugal são a satisfação, o relacionamento com o gestor de conta e o acesso ao crédito. De acordo com a dimensão da empresa, os factores mais valorizados são acesso ao crédito e as grandes empresas valorizam o relacionamento com gestor de conta. Em relação ao sector, o principal determinante da lealdade para a agricultura é o relacionamento com gestor de conta e para a indústria e serviços é a satisfação.

Os resultados apresentados realçam a necessidade das instituições financeiras se adequarem aos seus clientes.

Abstract

The strong competition in the financial area favors the focus of these institutions retaining the costumers. In a context where usually the companies have contact with more than one bank, these ones try to be the preferential bank of the companies.

Thus, this study has as main goals to analyse the loyalty of the companies with the banks and identify what are the main factors of fidelity between companies and Portuguese banks. Once the loyalty antecedents could be different, according with the company dimension and activity area, it will also be made a more specific analysis at this level.

The fidelity factors contemplated in this study are: satisfaction, relationship with the account manager, changing costs, credit access, sacrifice (monetary or nonmonetary) and image.

To achieve the goals, has been developed a conceptual model that makes direct relations between the several segments and loyalty. The possibilities of investigation were tested with a survey, obtaining a sample of 202 companies and evaluated trough the method of structural equations.

The main conclusion of this study shows the majority of the companies establish long relationships with the preferred bank the work with, being loyal to that bank. The main factors that contribute to companies' fidelity to banks in Portugal are satisfaction, relationship with the account manager and credit access. According to company dimension the factors more valorized are credit access and the big companies valorized the relationship with the account manager. Regarding the sector, the main loyalty determinant for agriculture is relationship with the account manager and for industry is and services is satisfaction.

The presented results show the need of the financial institutions to adapt to their clients.

Índice Geral

Introdução	12
Introdução	13
Capítulo 1 Determinantes da Lealdade aplicado ao Sector Bancário, no Segmento Empresas 16	
1.1 Introdução	16
1.2 Lealdade.....	17
1.3 Os Determinantes da Lealdade	21
1.3.1 Satisfação	21
1.3.2 Relacionamento com Gestor de Conta.....	24
1.3.3 Custos de Mudança.....	27
1.3.4 Acesso ao Crédito	31
1.3.5 Sacrifício.....	32
1.3.6 Imagem	34
1.3.7 Outros Determinantes	36
1.4 Modelos Explicativos da Lealdade	38
1.5 Síntese Conclusiva.....	41
Capítulo 2 METODOLOGIA.....	42
2.1 Introdução	42
2.2 Modelo Teórico.....	42
2.3 Objectivos	44
2.4 Formulação de hipóteses.....	45
2.5 Estrutura do Questionário e Operacionalização das Variáveis	49
2.6 População Alvo e Amostragem	57
2.6.1 Procedimento de Amostragem e Recolha de Dados.....	58
2.7 Método Estatístico – Modelo de Equações Estruturais	59
2.8 Conclusão.....	63
Capítulo 3 Análise e Discussão de resultados	64

3.1	Introdução	64
3.2	Caracterização Estatística da Amostra.....	64
3.3	Situação Bancária da Empresa.....	67
3.4	Determinantes de Escolha de um Banco.....	70
3.5	Determinantes da mudança de banco.....	70
3.6	Caracterização Estatística dos Construtos	72
3.7	Lealdade, Determinantes da Lealdade por Sector, Região, Antiguidade e Dimensão da Empresa.....	73
3.8	Principais Determinantes da Fidelização das Empresas à Banca	76
3.8.1	Análise Factorial Exploratória dos Construtos	78
3.8.2	Análise de Fiabilidade – Coeficiente Alfa de Cronbach.....	79
3.8.3	Análise Factorial Confirmatória	79
3.8.4	Estimação do modelo estrutural.....	81
3.8.5	Discussão das hipóteses	82
3.9	Síntese conclusiva.....	84
	Conclusão.....	85
	Apêndices.....	87
	Apêndice 1 - Questionário	87
	Bibliografia	91
	Anexos	106
	Anexo 1 – Empresas em Portugal 2008	106
	Anexo 2 - Artigo de Opinião - “O Sucesso de uma Estratégia Vencedora”	110

Índice de Tabelas

Tabela 1 Síntese dos Modelos explicativos da Lealdade	38
Tabela 2: Factores que levam à escolha e mudança de banco	52
Tabela 3: Construtos, conteúdo dos <i>itens</i> e fonte dos <i>itens</i>	53
Tabela 4: Classificação de empresas de acordo com a dimensão	57
Tabela 5: Caracterização estatística da amostra	65
Tabela 6: Número de bancos com que a empresa trabalha	67
Tabela 7: Número de anos que a empresa trabalha com o principal banco.	68
Tabela 8: Determinantes para escolha do principal banco	70
Tabela 9: Determinantes da mudança de banco	71
Tabela 10: Caracterização Estatística dos Construtos	72
Tabela 11: Determinantes da Lealdade por Sector, Região, Antiguidade, Número de Funcionários e Volume de Negócios	74
Tabela 12: Teste ANOVA de Efeitos fixos	74
Tabela 13: Análise Factorial Exploratória dos construtos sem rotação	78
Tabela 14: Análise da fiabilidade de escalas através do coeficiente Alfa de Cronbach	79
Tabela 15: Análise Factorial “Conformatos” dos Construtos	80
Tabela 16: Modelo Estrutural Estimado	81

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Classificação das empresas de acordo com a Dimensão.....	66
Gráfico 2: Principal banco com que a empresa trabalha.....	68
Gráfico 3: Operações de crédito da empresa como o principal banco.....	69
Gráfico 4: Principal determinante para mudança de banco.....	71

Índice de Figuras

Figura 1: Modelos explicativos dos efeitos dos Custos de Mudança na Lealdade	30
Figura 2: Modelo conceitual proposto	43
Figura 3: Esquematização das hipóteses teóricas do modelo conceitual proposto	48
Figura 4: Factores de Fidelização das Empresas ao Sector Bancário em Portugal	82

|

Índice de Quadros

Quadro 1: Notação das variáveis utilizadas no Modelo Estrutural	77
Quadro 2: Equação do Modelo Estrutural.....	77
Quadro 3: Estrutura do sector empresarial português, 2008	106
Quadro 4: Empresas Não Financeiras por forma jurídica 2008.....	107
Quadro 5: Empresas não financeiras por dimensão 2008	107
Quadro 6: Empresas não financeiras por secção da CAE Rev.3, 2008.....	108

INTRODUÇÃO

“Desenvolver relacionamentos com clientes é a melhor forma dos bancos lidarem com um ambiente, que se tem tornado cada vez mais competitivo” (Colgate e Lang, 2003).

Em todos os sectores de actividade existe uma preocupação constante com a captação de novos clientes e manutenção dos actuais (Reichheld, 1996). Para tal, torna-se necessário desenvolver orientações que permitam às organizações o sucesso desta iniciativa.

As várias mudanças vivenciadas nas últimas décadas no sector financeiro mundial direccionaram a atenção dos fornecedores de serviços para as necessidades dos clientes. Neste contexto, os bancos perceberam a importância estratégica do valor do cliente e procuraram formas inovadoras de fortalecer relacionamentos.

A necessidade de adequação dos serviços bancários ao aumento do nível de exigência por parte dos clientes pode ser encarada como um factor de diferenciação para obtenção de vantagem competitiva e a consequente retenção do consumidor. Conhecer o perfil do cliente, o que este valoriza e as suas necessidades facilita o processo de fidelização.

Desenvolver o relacionamento com clientes pode ter muitos benefícios para os bancos (Colgate e Lang, 2003) e também para os clientes (Gidhagen e Thunman, 1998). As principais vantagens para os bancos são a capacidade de maximizar lucros ao reduzir os riscos, a melhoria da informação sobre os clientes, uma maior satisfação e fortalecimento da lealdade. Para os clientes, como principais vantagens no desenvolvimento do relacionamento com instituições financeiras pode-se mencionar o melhor conhecimento das suas necessidades, uma maior garantia de que o crédito estará disponível, além de taxas e termos que podem ser mais favoráveis devido à maturidade do relacionamento, bem como a redução do risco inerente à troca.

Contudo, na perspectiva do cliente enquanto consumidor de serviços financeiros, dado o ambiente dinâmico e competitivo que caracteriza a indústria bancária, os clientes têm a possibilidade de alterar facilmente o banco com quem trabalham, aumentando assim o seu poder negocial. Além disso, constata-se o incremento da sofisticação dos

clientes na medida em que estão mais informados, mais selectivos e, conseqüentemente, mais exigentes.

Em relação às instituições financeiras, estas convivem com a realidade dos clientes manterem contacto com mais de uma instituição financeira. Desta forma, o objectivo de longo prazo para a maioria dos bancos é tornar-se o principal banco para o cliente corporativo (Turnbull e Gibbs, 1989). Mückenberger (2001) defende que existe um ambiente propício à adopção de uma perspectiva de longo prazo por parte dos consumidores na medida em que a indústria bancária é caracterizada por um amplo número de interacções entre clientes e fornecedores (Colgate e Lang, 2003), pois encontra-se inserida no sector dos serviços, que apresenta características que parecem favorecer a criação de vínculos relacionais.

Na persecução do objectivo de fidelizar clientes, gestores e académicos têm investigado quais são os principais determinantes da lealdade das empresas ao sector bancário e vários autores desenvolveram diversos modelos no sentido de explicar essa relação.

É igualmente neste propósito que este estudo é elaborado. O presente trabalho tem como principais objectivos analisar a lealdade das empresas à banca em Portugal e identificar quais os principais factores de fidelização.

Os principais factores de fidelização abordados serão: satisfação, relacionamento com gestor de conta, custos de mudança, acesso ao crédito, sacrifício monetário e não monetário e imagem. Entre cada um dos construtos e a lealdade é estabelecida uma relação directa. No caso da satisfação, relacionamento com gestor de conta, custos de mudança, acesso ao crédito e imagem é estabelecida uma relação directa positiva. Relativamente ao sacrifício monetário e não monetário estabelece-se uma relação directa negativa. Todos estes factores podem influenciar a lealdade das empresas ao sector bancário, embora de formas distintas e em contextos diferentes.

Relativamente à estrutura adoptada, o Capítulo 1 pretende contextualizar o estudo no plano teórico, através da revisão da literatura sobre o conceito da lealdade, assim como os respectivos factores de fidelização já mencionados.

O Capítulo 2 apresenta e justifica as opções metodológicas do trabalho. É elaborado o modelo teórico com base na revisão da literatura e as várias hipóteses de investigação a ele inerentes. São também apresentados os objectivos deste estudo, a

população alvo, o procedimento de amostragem e de recolha de dados, assim como o método estatístico utilizado.

O Capítulo 3 apresenta os resultados estatísticos do estudo empírico efectuado, efectua-se a caracterização da amostra, realiza-se a análise descritiva dos resultados e testam-se as hipóteses de investigação apresentadas. É também efectuada uma análise aos resultados obtidos tendo em consideração o quadro teórico que suporta a temática da fidelização das empresas à banca, confrontando com os resultados encontrados na literatura.

Por fim, enunciam-se algumas de limitações do trabalho e apresentam-se orientações para futuras investigações.

Capítulo 1 DETERMINANTES DA LEALDADE APLICADO AO SECTOR BANCÁRIO, NO SEGMENTO EMPRESAS

1.1 Introdução

O presente capítulo apresenta o conceito de lealdade aplicado ao segmento empresas no sector bancário, identificando os principais determinantes da lealdade divulgados na literatura e os modelos explicativos desenvolvidos para estudar esta variável.

O capítulo é composto por três partes. A primeira parte apresenta o conceito da “lealdade”, a sua importância para as empresas, as diversas fases, os vários tipos e como esta se enquadra no sector bancário.

Na segunda parte são descritos os vários factores de fidelização utilizados para delinear o modelo conceitual proposto no Capítulo 2: Satisfação, Relacionamento com Gestor de Conta, Custos de Mudança, Acesso ao Crédito, Sacrifício (Monetário e Não Monetário) e Imagem. Para cada variável é apresentada a definição, os estudos em que foi aplicada e os respectivos resultados no estudo da sua relação com a lealdade. São ainda identificados outros determinantes também abordados na literatura como factores que poderão influenciar a lealdade.

Na terceira parte são referenciados os modelos explicativos da lealdade disponíveis na literatura aplicados ao sector bancário, apresentando para cada um deles a amostra, os determinantes da lealdade e o método estatístico utilizado.

1.2 Lealdade

A lealdade é um conceito bastante abordado na literatura, uma vez que pode tratar-se de um factor que contribui para as empresas obterem vantagem competitiva. Clientes leais contribuem para criar novos negócios, são menos propensos a trocar de fornecedor pelo factor preço (Reichheld e Sasser, 1990; Mattila, 2001) e aguardam que um produto esteja disponível (Petruzzellis *et al.*, 2008).

Existem inúmeras definições possíveis para o conceito de Lealdade (Ball *et al.*, 2004).

Oliver (1999: 34) considera lealdade como: “[...] *um profundo comprometimento de um consumidor de recomprar um produto ou serviço preferido consistentemente no futuro, de modo a realizar compras repetidas da mesma marca ou do mesmo conjunto de marcas, a despeito de influências situacionais e esforços de marketing que tenham potencial de causar comportamento de troca.*”

Existem duas abordagens distintas para este conceito, e que estão presentes na definição supracitada: a abordagem comportamental (Seiders *et al.*, 2005, *apud* Smith, 1993) e a abordagem atitudinal (Jacoby e Chesnut, 1978, *apud* Smith, 1993).

O estudo da abordagem comportamental, surgiu nos anos 70, após um período em que a lealdade era medida através do volume de compras de determinada marca, a frequência da mesma e a intenção de recompra (Liang *et al.*, 2009, *apud* Smith, 1993).

A abordagem atitudinal, dá ênfase aos aspectos cognitivos e afectivos na construção da lealdade, que se reflecte a acção dos consumidores (Evanschitzky *et al.*, 2006, *apud* Smith, 1993). O consumidor leal é alguém que tem uma atitude positiva em relação à continuidade do relacionamento e um alto grau de compromisso em relação à marca (Thunman, 1993), o que, de uma forma imperceptível, dificulta a saída de clientes.

Apesar da divisão entre lealdade comportamental e lealdade atitudinal, ambas as abordagens estão interligadas, na medida em que a repetição da compra poderá transmitir uma atitude positiva que conduzirá à lealdade cognitiva, ou seja, a altos níveis de envolvimento e intenção de continuar a comprar (Oliver, 1999). Porém, a repetição da compra nem sempre resultará num comprometimento do consumidor para com a

empresa. “A lealdade não é apenas uma frequência de compra repetida, mas inclui também o significado psicológico da lealdade.” (Beerli et al., 2004: 255).

É neste contexto que emerge uma crítica à lealdade comportamental. Esta reside essencialmente no facto de não ser possível distinguir a lealdade verdadeira da lealdade espúria (Day, 1969), que pode resultar, por exemplo, da ausência de alternativas disponíveis para o consumidor, da compra por impulso ou por conveniência. Neste sentido, a lealdade torna-se um conceito mais abrangente que a compra por repetição. Resulta da conjugação de uma variável relacionada com o comportamento e outra com a atitude, onde o compromisso é a característica essencial (Day, 1969; Jacoby e Kyner, 1973), o que permite distinguir dois tipos de lealdade:

- Lealdade baseada na inércia: os consumidores adquirem produtos de determinada marca porque é mais conveniente e representa menos esforço. Não existe fidelidade à marca, mas o consumidor não está disposto a procurar uma alternativa. Neste caso, o consumidor que pretenda mudar de marca, poderá fazê-lo com bastante facilidade caso surja algum motivo aparente (Solomon, 1992).
- Verdadeira lealdade à marca: consiste na repetição do comportamento de compra, que reflecte uma decisão consciente para continuar a comprar a mesma marca, o que demonstra um elevado grau de compromisso com a marca.

Ainda com relação à lealdade verdadeira, Shoemaker e Lewis (1999: 349) consideram que clientes verdadeiramente leais são os “[...] *que se sentem seguros de que dada empresa pode atender melhor às suas necessidades, de modo que a concorrência é virtualmente excluída de seu conjunto de consideração. Esses clientes compram quase que exclusivamente dessa empresa*”.

Dowling e Uncles (1997) fazem referência à lealdade polígama, definindo-a como aquisições compartilhadas de um produto ou serviço entre um conjunto limitado de fornecedores aprovados. Esta lealdade polígama é característica do sector dos serviços pois a importância de atributos intangíveis como a confiança tem um papel fundamental neste sector. Assim, a lealdade do consumidor pode funcionar como uma barreira aos custos de mudança” (Guiltinan, 1989; Klemperer, 1987; Zeithaml, 1981).

No que concerne às fases da lealdade, estas têm sido exploradas por diversos autores, sendo a abordagem de Oliver (1997) a que reúne a avaliação mais compreensível do conceito (Harris e Goode, 2004).

Oliver (1997) desenvolve um modelo conceitual detalhado da lealdade que expõe quatro fases distintas e sequenciais, a serem testadas empiricamente:

1. Lealdade cognitiva: crença de que uma marca é preferível a outra.
2. Lealdade afectiva: atitude favorável ou ligação baseada na satisfação com o uso.
3. Lealdade conativa: desenvolvimento de intenções comportamentais caracterizadas por um nível profundo de comprometimento. Há a intenção específica repetir a compra.
4. Acção de lealdade: conversão das intenções em acção, acompanhada por uma predisposição de vencer impedimentos que surjam para viabilizá-la.

Existe, portanto, uma progressão contínua no processo de fidelização do cliente. Inicialmente angariam-se novos potenciais clientes, desenvolvendo um relacionamento de longo prazo e retendo-os através de um serviço de valor agregado, estabelecendo confiança, satisfação e ligações sociais mais fortes (Patterson e Ward, 2000).

A lealdade ao sector bancário pode ser caracterizada como “*uma tendência comportamental, expressa ao longo do tempo, pela mesma unidade de tomada de decisão em relação a um banco face a um conjunto de bancos, que é resultado de um processo psicológico (tomada de decisão e avaliação) e origina comprometimento com a marca*” (Bloemer *et al*, 1998: 277).

Estudos empíricos indicam que um cliente leal a um banco há cinco anos é muito mais lucrativo que aquele que está a iniciar a relação com o banco (Sheth e Sisodia, 1995). Este estudo contraria Reinartz e Kumar (2002), que demonstrou que nem sempre os clientes mais antigos são os mais rentáveis pois estes detêm mais experiência no relacionamento com a empresa e são mais sensíveis ao factor preço.

Os critérios de fidelização das empresas ao sector bancário podem variar de acordo com a dimensão da empresa e o sector de actividade. Esta afirmação pode ser comprovada através do estudo de Turnbull e Gibbs (1989) relativo aos factores de selecção de bancos por parte de empresas em África do Sul. Este estudo conclui que, por exemplo, o factor preço é mais relevante para empresas de maior dimensão. No que respeita ao sector de actividade, o critério mais valorizado por empresas do sector

agrícola é a capacidade para obtenção de crédito, enquanto que o sector da indústria dá mais importância à qualidade do serviço.

No sector bancário não é usual os consumidores serem totalmente leais a um banco pois estes são caracterizados por terem contacto com vários bancos simultaneamente (lealdade polígama) (Uncles *et al.*, 1994; Rust *et al.*, 2004; Cooil *et al.*, 2007 *apud* Holanda, 2008). Esta lealdade polígama está associada a uma baixa lealdade para com o principal banco, na medida em que o consumidor dispersa a actividade bancária pelos diferentes bancos com quem estabelece relacionamento.

1.3 Os Determinantes da Lealdade

Para colher os benefícios de uma base de clientes leal, há um crescente interesse de se conhecer os mecanismos que conduzem à lealdade (Reinartz e Kumar, 2002). Torna-se então importante conhecer os factores que poderão afectar a lealdade dos clientes a um fornecedor de produtos/serviços, neste caso específico, a lealdade das empresas ao sector bancário.

No decorrer da revisão bibliográfica, foram identificados vários determinantes que podem estar na origem da fidelização das empresas à banca. Neste estudo serão abordados seis factores identificados em vários estudos como antecedentes relevantes da lealdade: satisfação, relacionamento com gestor de conta, custos de mudança, acesso a crédito, sacrifício e imagem.

1.3.1 Satisfação

A satisfação do cliente é um conceito que tem sido amplamente debatido na literatura académica, para o qual diversas definições feitas. “[...] *muito do que se pesquisa sobre satisfação gira em torno da suspeita de que satisfação alimenta intenções de compra futura, que levam à lealdade que, por sua vez, pode ser caracterizada como uma forma de relacionamento, resultando numa performance empresarial superior*” (Mückenberger, 2001, pp. 2).

Satisfação consiste na avaliação cognitiva e afectiva do cliente, baseada na sua experiência pessoal em torno de todas as ocorrências do serviço no âmbito do relacionamento (Storbacka *et al.*, 1994).

Para a definição de satisfação são apresentadas duas abordagens (Boulding *et al.*, 1993): satisfação específica da transacção e satisfação acumulada.

Oliver (1980) analisa a satisfação como uma transacção específica, fazendo posteriormente um julgamento avaliativo, ou seja, o consumidor percebe que após a compra, há a cumprimento de uma necessidade, um desejo ou um objectivo. Assim, a satisfação pode ser encarada como a resposta emocional de um consumidor perante a

sua experiência mais recente de transacção (Oliver, 1993). Essa percepção ocorre algum tempo após a conclusão do processo de escolha e varia em intensidade, dependendo das variáveis situacionais presentes (Yang e Peterson, 2004).

No que concerne à satisfação cumulativa global, esta reflecte as impressões acumuladas por parte dos clientes acerca do produto/serviço. Desta forma, pode ser definida como a avaliação global baseada na experiência total de compra e consumo, focada na performance percebida do produto ou serviço, comparada com as expectativas pré-compra ao longo do tempo (Fornell, 1992).

A comparação entre ambas as dimensões demonstra que, em geral, a satisfação acumulada é o melhor antecedente de lealdade (Anderson *et al.*, 1994, Yang e Peterson, 2004).

Para Schiffman e Kanuk (2004), quando o desempenho percebido do produto é igual à expectativa do consumidor, este está satisfeito. Quando se excede as expectativas do cliente, o cliente sente-se "encantado". Mas se o desempenho percebido fica aquém das expectativas, então o cliente sente-se insatisfeito.

Storbacka *et al.* (1994) e Oliver (1999) defendem que a satisfação atribuída ao serviço pode ter um carácter cognitivo, relacionado com atributos individuais do produto/serviço (Garbarino e Johnson, 1999) e um carácter afectivo relacionado com o estado emocional.

Várias pesquisas empíricas têm mostrado que a satisfação prediz a lealdade dos clientes em vários sectores (Fornell, 1992; Petruzzellis *et al.*, 2008), incluindo o sector bancário (Bloemer *et al.*, 1998; Beerli *et al.*, 2004; Ehigie, 2006; Matos, 2009). Por outro lado, a literatura também refere que os clientes satisfeitos não são necessariamente leais (Reichheld, 1994; 2000; Jones e Sasser, 1995) e a satisfação do cliente é, apenas para uma parte dos clientes, a razão pela qual estes não mudam de produtos ou fornecedores de serviços (Fisher, 2001). Embora a satisfação seja um pré-requisito da lealdade, não é uma garantia (Oliver, 1999). No entanto, uma vez estabelecida a lealdade, é difícil levar em consideração o seu desenvolvimento sem satisfação (Oliver, 1999; Shoemaker e Lewis, 1999). De acordo com Fornell (1992), os clientes satisfeitos tendem a ser clientes leais.

Na indústria bancária, segundo Devlin (1998), poucos argumentam contra a importância da satisfação de clientes como elemento essencial à lealdade. Contudo

existe alguma controvérsia quando se analisa a forma como a satisfação afecta a lealdade. De acordo com alguns autores (como Bloemer *et al.*, 1998) a satisfação afecta directamente a lealdade, sendo mesmo considerada por Ehigie (2006) como o principal antecedente da lealdade. Contudo, de acordo com Matos *et al.* (2009) a relação entre satisfação e lealdade não é tão directa pois difere consoante estejamos perante consumidores com elevados ou reduzidos custos de mudança. Neste caso, existe uma grande influência da satisfação na lealdade para clientes com baixos custos de mudança. Neste contexto e dada a importância da satisfação para a lealdade do cliente, os bancos devem procurar agradar os seus clientes (Ehigie, 2006) pois clientes satisfeitos são mais propensos a concentrar os seus negócios com esse banco.

Em Portugal, entre os factores que explicam a lealdade, a variável mais importante é a satisfação (Ball *et al.*, 2004).

Existem diversos factores que podem afectar a satisfação do cliente. Estudos empíricos (Oliva *et al.*, 1992; Reichheld, 1996; Hennig-Thurau e Klee, 1997; Prado, 2006) demonstram a ideia de que a ligação entre satisfação e lealdade sofre interveniência de outras variáveis como a confiança, o comprometimento afectivo ou as percepções e expectativas de qualidade de serviço (Patterson *et al.*, 1997; Szymanski e Henard, 2001).

Para obter a satisfação do cliente, é requerido um nível de serviço superior (Heskett *et al.*, 1990). Assim, a qualidade de serviços mostrou-se como um antecedente significativo da satisfação de clientes (Beerli *et al.*, 2004; Bloemer *et al.*, 1998).

De acordo com Beerli *et al.* (2004) satisfação e qualidade percebida são dois conceitos cujas diferenças não estão muito bem definidas. Na tentativa de clarificar, Anderson *et al.* (1994) consideram que a satisfação exige experiência anterior e depende de preço e que a qualidade pode ser percebida sem experiência anterior de consumo e normalmente não depende dos preços. Contudo, há uma falta de consenso na literatura e entre os pesquisadores sobre onexo de causalidade entre os dois factores (Beerli *et al.*, 2004).

Uma das definições mais consensuais considera a qualidade percebida como a diferença entre as expectativas do comprador (o que eles sentem que o vendedor deveria oferecer) e o desempenho (Grönroos, 1982; Parasuraman *et al.*, 1985).

Parasuraman *et al.* (1985) apresentaram a escala *Servqual*, para medir a qualidade de serviço, em torno de cinco dimensões: confiabilidade, tempo de resposta, segurança, empatia e tangíveis. Essa escala afere a qualidade de serviço através da diferença entre uma qualidade normativa (como os serviços deveriam ser) e a qualidade percebida (como os serviços são).

Em contraproposta à escala *Servqual*, Cronin e Taylor (1992) apresentaram em a escala *Servperf*, que suprimia a medição das expectativas dos clientes, focando somente na percepção da qualidade de serviço.

Há evidências empíricas de uma associação directa entre a qualidade de serviços e lealdade (*e.g.* Bloemer *et al.*, 1998; Ehigie, 2006). A perspectiva dominante dentro da pesquisa da qualidade de serviços é a de que esta tem uma correlação positiva com a satisfação (Levesque e McDougall, 1996), que poderá conduzir à lealdade de clientes (Storbacka *et al.*, 1994). Por sua vez, a satisfação como antecedente da qualidade percebida foi confirmada por alguns pesquisadores (*e.g.* Beerli *et al.*, 2004).

No contexto de bancos, a qualidade percebida tem impacto directo sobre a lealdade e indirecto através da satisfação (Bloemer *et al.*, 1998)

O aumento da lealdade do cliente é o factor mais importante de desempenho financeiro de longo prazo dos bancos e a qualidade dos serviços e a satisfação dos clientes tem sido demonstrada como chaves essenciais para garantir a fidelidade do cliente (Duncan e Elliot, 2002).

1.3.2 Relacionamento com Gestor de Conta

O gestor de conta pode desempenhar um papel fundamental nas relações entre o banco e seus clientes. No estudo de Wood *et al.* (1996), os responsáveis pelas empresas investigadas consideram que a sua relação é com o gestor de conta e não com o banco. Surge assim a necessidade do gestor desenvolver de um conjunto de competências, a fim de gerir o seu relacionamento com clientes (Madill *et al.*, 2002).

O relacionamento com o gestor de conta consiste no contacto que o cliente estabelece com o membro do *staff* dentro de uma agência bancária, designado para acompanhá-lo individualmente (Colgate e Danaher, 2000).

Na acção do gestor de conta, distinguem-se dois tipos de factores: reactivos e proactivos. Os factores reactivos estão relacionados com a disponibilidade do gestor, a resposta rápida às solicitações e à resolução de problemas. Nas acções proactivas encontra-se a compreensão das necessidades de negócios dos clientes, da indústria onde este actua, a defesa do cliente no banco e a estruturação do acesso ao crédito. Os factores proactivos são o foco de uma nova cultura que os bancos estão a desenvolver (Winstanley, 1997).

Moriarty *et al.* (1983) afirmam que, num mercado cada vez mais competitivo, muitos bancos comerciais estão a dar cada vez mais importância ao estabelecimento e manutenção de relacionamentos com os principais clientes corporativos. Tais esforços muitas vezes tornam-se o principal foco da estratégia de serviços bancários corporativos.

De acordo com este autor, o conceito de relacionamento bancário pode ser definido como *“um reconhecimento de que um banco pode aumentar seus lucros através da maximização da rentabilidade do relacionamento com o cliente total ao longo do tempo, em vez de tentar extrair o máximo lucro a partir de determinado produto ou transacção individual”*.

Para Thunman (1993: 11), é possível identificar três características das relações no sector bancário:

1. O relacionamento bancário envolve a troca de diferentes serviços e recursos entre dois ou mais actores;
2. Essas relações podem ser influenciadas por considerações comerciais ou não comerciais;
3. Um relacionamento bancário, muitas vezes, é um processo de longo prazo que envolve o intercâmbio entre os actores e operações de longo prazo.

Turnbull e Gibbs (1993), afirmam que elo inicial entre gestor e cliente, muitas vezes dá origem a relações pessoais que transcendem as vendas de produtos bancários e actuam como um canal para a criação de relações. Essas relações pessoais geram certos benefícios intangíveis mas substanciais tanto para a empresa como para o banco. A empresa tem a garantia de acesso preferencial ao crédito e a redução do risco associado com a aquisição de produtos bancários complexos. O banco por sua vez ganha acesso a informações sobre planos de negócios da empresa e as necessidades do produto

bancário, que proporciona uma vantagem competitiva substancial na venda de vários produtos do banco à empresa.

Watson (1993) desenvolveu dois modelos que descrevem as tarefas a serem executadas na gestão da relação entre gestor de conta e cliente.

O primeiro modelo estabelece uma sequência de dez etapas no desenvolvimento do relacionamento a fim de alcançar um objectivo predeterminado: pesquisar o mercado, estabelecer contacto, qualificar os potenciais clientes, planejar uma abordagem de *marketing*, desenhar a proposta, apresentar a proposta, obter aprovação, cumprir o acordo, prestar serviço e consolidar a relação. Para cada fase é definido o objectivo-chave e as responsabilidades específicas do gestor de conta.

O segundo modelo retrata as tarefas comunicativas que afectam a relação:

1. *Listen*: o gestor deve extrair informações sobre as exigências, as fontes actuais de serviços, níveis de satisfação e a personalidade de cada um dos membros. Sem essa informação, o gerente de conta carece de matéria-prima essencial para a elaboração de sua estratégia de *marketing*;
2. *Champion*: fazer com que a gerência do banco compartilhe a sua visão do potencial do cliente (lucro). Se o gestor de conta for bem sucedido nesta tarefa, podem ser formuladas propostas concretas para ganhar o negócio do cliente;
3. *Arrow*: tornar disponíveis os recursos do banco;
4. *Display*: apresentação de propostas eficazes do banco.

O gestor deve orientar o fluxo bidireccional de informações de modo a incentivar o relacionamento e desenvolver um bom jogo entre as disponibilidades do banco e as necessidades identificadas do cliente.

O relacionamento com o gestor de conta é mencionado por alguns estudos como um dos principais determinantes para o desenvolvimento de uma relação com o banco.

No Reino Unido, um estudo realizado por Smith (1993) com pequenas empresas demonstrou que a qualidade do gestor de conta é uma das principais causas de satisfação por parte das empresas, sendo a percepção das necessidades do negócio por parte do gestor, a autoridade para este tomar decisões e a rapidez do processo de decisão os principais factores-chave decorrentes desse relacionamento. Para Turnbull e Gibbs (1989: 37), a relação com o gestor de conta é igualmente um dos critérios mais valorizados por empresas da África do Sul. No mesmo sentido, Lam e Burton (2006)

num estudo em Hong Kong concluíram que a relação com o gestor de conta é um dos principais determinantes para a escolha do banco, sendo a troca do gestor um dos principais factores que pode levar à mudança de banco. Também as empresas multinacionais investem no seu relacionamento com os bancos nos vários países em que operam pois "reconhecem o valor de bons contactos de longo prazo com os bancos" (Clements, 1985: 153). Em Portugal, a frequência com que os gestores de conta contactam as pequenas e médias empresas é um dos mais importantes instrumentos de satisfação dos clientes. Por outro lado, os factores que perturbam a relação são a elevada rotatividade destes profissionais e a sua falta de autonomia para a tomada de decisão (Vieira, 2000). Para as micro e pequenas empresas de três dos principais bancos da Irlanda do Norte, que têm um relacionamento pessoal com o gestor, somente 15% consideram a possibilidade de mudar a sua conta para outro banco, que mostra que o nível de lealdade dos clientes que têm gestor designado pelos bancos é alto. Em contrapartida, mais de metade dos que não têm um relacionamento pessoal com o gestor declaram que têm considerado a possibilidade de trocar de banco (Ibbotson e Moran, 2003).

A acção de um gestor excelente pode elevar a satisfação global e a lealdade de clientes. Contudo, a sua importância pode ser relativa pois, comparativamente, a performance do serviço tem um impacto mais forte sobre as variáveis satisfação e lealdade (Colgate e Danaher, 2000).

1.3.3 Custos de Mudança

Os custos de mudança podem ser caracterizados como os custos que o consumidor detém por trocar de fornecedor, custos esses que não teria se permanecesse com o mesmo (Lee *et al.* 2001 *apud* Holanda, 2008). Este conceito tem sido identificado como factor que contribui para a continuação do relacionamento de negócios de longo prazo (Patterson e Smith, 2001).

De acordo com Selnes (1993) os custos de mudança podem ser definidos como factores técnicos, financeiros e psicológicos que tornam difícil ou caro para um cliente

mudar de marca. Neste sentido, Burnham *et al.* (2003) identificaram três tipos de custos de mudança que evitam que um cliente altere o seu fornecedor de serviço:

- Custos Processuais, que envolvem perda de tempo e de esforço;
- Custos Financeiros, que estão relacionados com a perda de recursos financeiros quantificáveis;
- Custos Relacionais, que abrangem o desconforto psicológico e emocional resultante da quebra de relações.

De acordo com Alet (1994), os custos da mudança podem ser divididos da seguinte forma:

- Despesas pessoais do cliente, como os seus hábitos, o esforço em termos de tempo e empenho a fim de avaliar novas alternativas, os benefícios económicos associados à lealdade, os riscos sociais e psicológicos decorrentes de fazer uma escolha errada e os contratos estabelecidos com a empresa fornecedora;
- Custos associados ao produto, tais como os custos de redesenhar o processo de produção ou de consumo, o investimento em equipamentos e os custos contratuais.

Os custos de mudança de fornecedor podem ser associados a factores como as alternativas disponíveis. De acordo com Morgan e Hunt (1994) os custos de mudança são todas as perdas esperadas, provenientes do término do relacionamento, bem como resultado da percepção da falta de potenciais fornecedores alternativos. Se estes potenciais fornecedores alternativos forem muito limitados, o cliente atribui mais importância à sua relação actual e os seus esforços serão no sentido de manter essa relação (Pardo e Salle, 1994, *apud* Vieira, 2000).

Quando os custos de mudança são elevados, há uma maior probabilidade do cliente permanecer leal, devido ao risco ou gastos envolvidos na mudança (Wernerfelt, 1991; Selnes, 1993; Klemperer, 1995; Ruyter *et al.*, 1996, 1998). No entanto, se a lealdade é definida como a verdadeira lealdade, a relação entre conceito e os custos de mudança não é tão simples (Beerli *et al.*, 2004) pois, por exemplo, devido à sua insatisfação, ele não irá recomendar o produto ou serviço. Além disso, o efeito de custos de mudança na lealdade diverge com o tipo de indústria, a categoria do produto e as características do cliente (Fornell, 1992).

Wernerfelt (1991), Selnes (1993) e Klemperer (1995) consideram que a fidelidade à marca aumenta consideravelmente quando os custos de mudança e a satisfação convergem, embora seja mais difícil de captar um cliente de uma marca rival quando a lealdade do cliente é baseada na satisfação do que quando é baseada em custos de mudança.

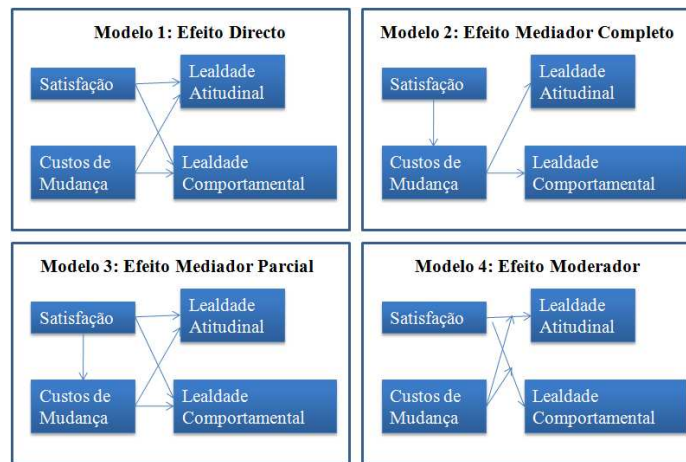
Os custos de mudança estão fortemente relacionados com a actividade bancária (Beerli *et al.* 2004). A título de exemplo, é possível mencionar os bancos de retalho da Finlândia cuja principal razão para o relacionamento de longo prazo são as barreiras à saída, tais como vínculos económicos ou legais (empréstimos, etc.). Neste caso, os custos de mudança podem inibir os clientes de mudar de fornecedor, ou seja, podem gerar uma lealdade passiva ou espúria.

Stewart (1998) concluiu que os principais factores inibidores da saída de clientes de bancos de retalho são: o tempo de duração dos relacionamentos dos clientes com o banco, conhecer e serem conhecidos pelo *staff* da agência e a percepção de que fechar ou transferir contas é um processo dificultoso.

Matos *et al.* (2009), num estudo efectuado a bancos de retalho no Brasil, procuraram estudar o efeito dos custos de mudança na lealdade através de quatro modelos distintos:

1. Efeito Directo dos custos de mudança e da satisfação na lealdade;
2. Efeito Mediador Completo, no caso de não haver efeito directo entre a satisfação e lealdade, mas um efeito directo da satisfação nos custos de mudança e deste na lealdade (Satisfação - Custos de Mudança - Lealdade);
3. Efeito Mediador Parcial, que testa o efeito directo da satisfação na lealdade e um efeito indirecto;
4. Efeito Moderador dos custos de mudança, ou seja, esta variável tem um efeito mediados se tiver algum impacto na relação entre satisfação e lealdade.

Figura 1: Modelos explicativos dos efeitos dos Custos de Mudança na Lealdade



Fonte: Matos *et al.* (2009)

Uma análise global dos modelos indicados permite concluir que:

- Os custos de mudança são um antecedente importante para a lealdade atitudinal e comportamental;
- O efeito mediador dos custos de mudança é mais forte na relação entre satisfação e lealdade atitudinal;
- O efeito moderador dos custos de mudança é mais forte na relação entre satisfação e lealdade comportamental.

Na análise do modelo 4, a relação entre satisfação e lealdade foi diferente para clientes com baixos e elevados custos de mudança (considerando tanto a lealdade atitudinal como comportamental).

Os resultados mostraram que a influência da satisfação na lealdade é menor para os clientes com custos de mudança superiores, ou seja, a fidelidade depende mais da satisfação para clientes com baixos custos de mudança, e que os clientes com elevados custos de mudança tendem a manter o relacionamento, embora possam não estar satisfeitos.

Estes resultados suportam a não-linearidade na relação entre satisfação e lealdade (Aydin *et al.*, 2005) e estão em concordância com a proposição de que os custos de mudança desempenham um papel distinto quando influenciam as diferentes componentes de fidelização (Lam *et al.*, 2004).

1.3.4 Acesso ao Crédito

O crédito é uma variável associada aos relacionamentos bancários, que tem sido avaliada na literatura de *marketing* de serviços bancários. A sua avaliação tem ocorrido como sendo uma variável da satisfação das empresas para com os serviços bancários (Winstanley, 1997) e como um determinante indirecto do valor percebido acerca desses serviços (Guarita e Urdan, 2006).

Para Winstanley (1997) o acesso ao crédito pode ser definido como a política de crédito que torna o crédito disponível ou não para o cliente.

Num estudo realizado em pequenas e médias empresas em Hong Kong, Lam *et al.* (2009: 437) concluíram que, para um dado nível de qualidade do serviço, o diferencial de preços, avaliado através da facilidade de acesso ao crédito, do produto em relação aos praticados na concorrência está negativamente associado à fidelidade do cliente. Em particular, os resultados indicam que o preço das linhas de crédito tem um grande impacto na fidelização do cliente, seguido da qualidade de serviço (sob a forma do tempo de aprovação das linhas de crédito). Esta conclusão sugere que, na estruturação de propostas de crédito, os bancos não só devem prestar especial atenção ao potencial impacto do preço do empréstimo, mas também devem tentar minimizar o tempo de processamento da aplicação para maximizar a lealdade do cliente. O preço pode, por vezes, ser difícil de alterar, contudo uma melhoria de qualidade em serviço ou nas relações interpessoais pode ter um efeito equivalente a uma mudança nos preços.

Turnbull e Gibbs (1989: 37 e 38) ao pretenderem identificar quais os critérios para a escolha de um banco em empresas de África do Sul, de acordo com a respectiva dimensão e sector, concluíram que a capacidade de obtenção de crédito é um dos factores mais importantes para a escolha de um banco por parte das pequenas e médias empresas e para empresas do sector agrícola. Por outro lado, no que concerne às grandes empresas, este não é um factor imprescindível para a escolha do banco. A importância dada pelas pequenas e médias empresas à concessão de crédito deve-se ao facto de se sentirem vulneráveis devido à dependência de instituições financeiras para obtenção de financiamentos (Berger e Udell, 2002). Neste contexto, a satisfação com o financiamento é o factor mais importante para a satisfação das pequenas e médias empresas com crédito no relacionamento com o seu banco (Winstanley, 1997).

A disponibilidade de crédito contempla a lista das quatro principais preocupações das pequenas e médias empresas do mercado norte-americano (Dunkelberg, 2000).

Quando as empresas necessitam de financiamento, a ausência de crédito pode ter um forte efeito negativo sobre a satisfação de clientes que necessitam de crédito adicional ou de renovação (Holanda, 2006).

Gestores de bancos da Irlanda do Norte avaliam que as pequenas empresas são mais fiéis e, provavelmente, irão permanecer leais quando comparadas às de grande dimensão pois como têm menor poder negocial, tornam-se mais dependentes do banco que lhes conceda crédito (Ibbotson e Moran, 2003).

O crédito tem uma importância indirecta sobre a qualidade percebida e o valor percebido dos serviços bancários, principalmente na perspectiva dos pequenos negócios onde os relacionamentos bancários são importantes uma vez que estes geralmente interagem com um único banco e o crédito está na essência desse relacionamento (Guarita e Urdan, 2006).

1.3.5 Sacrifício

Para Zeithaml (1988), o conceito de sacrifício percebido pode ser definido como a percepção daquilo que alguém sacrifica ou oferece para obter um serviço. Inclui não somente o preço real percebido mas também outros custos não-monetários, abrangendo o esforço despendido na aquisição e uso do produto (Holbrook e Corfman, 1985).

O conceito de preço equivale ao de sacrifício (Zeithaml, 1988; Monroe e Krishnan, 1985). Desta forma, o sacrifício inclui o factor preço e custos adicionais para o cliente (Grönroos, 1996).

Cronin *et al.* (2000) consideram que o custo monetário pode ser avaliado através do preço do serviço e custo não-monetário pode ser analisado através de medidas de tempo e esforço. Desta forma, o sacrifício tem duas componentes distintas validadas empiricamente: o sacrifício monetário e o sacrifício não-monetário (Guarita e Urdan, 2006).

Sacrifício Monetário

O factor preço pode ser considerado como um indicador da quantidade de sacrifício necessário para adquirir um produto/serviço e um indicador do nível de qualidade desse produto/serviço (Holanda, 2008). Os consumidores tendem a pagar um preço mais elevado por produtos e serviços que consideram ser de maior valor (Murphy, 2002) pois esse valor pode incluir níveis mais elevados de qualidade de serviço percebida. Contudo, para o mesmo nível de qualidade de serviço, as pessoas tendem a preferir os preços mais baixos (Lam *et al.*, 2009: 431). Os clientes fiéis poderão pagar um preço *premium* pelo serviço prestado (Edvardsson *et al.*, 2000; Kandampully e Suhartanto, 2000; Smith e Wright, 2004).

Num estudo realizado no âmbito de serviços bancários, Lam *et al.* (2009: 437) concluíram que para um determinado nível de serviço, quanto maior for o diferencial de preço relativamente a outro banco, menor será a lealdade do consumidor a esse banco.

No contexto de *corporate banking*, as empresas têm consciência de que conseguir taxas competitivas para investimento e empréstimo tem impacto na sua situação financeira. De uma forma geral, o preço é um dos critérios mais valorizados para as empresas na selecção de bancos (Turnbull e Gibbs, 1989: 37) e está directamente relacionado com o tamanho da empresa (quanto maior a dimensão da empresa, mais importância lhe é atribuída)¹. Relativamente às pequenas empresas, os encargos bancários também são uma importante fonte de insatisfação, sendo as taxas e comissões associadas ao crédito a principal causa desse descontentamento (Smith, 1993: 32; Winstanley, 1997).

No que respeita ao impacto do vínculo económico no relacionamento entre o banco e a empresa, Thunman (1993: 14) concluiu que este aspecto é o mais importante no relacionamento entre o banco e a empresa. Contudo, no que concerne às pequenas empresas, uma vez que a relação esteja estabelecida, este factor parece perder a sua importância. É importante destacar que os vínculos económicos, como por exemplo os programas de lealdade, são considerados a forma mais frágil de relacionamento e podem conduzir a uma lealdade espúria (Berry, 2000).

¹ De acordo com um estudo realizado na África do Sul

O preço é um elemento formador da lealdade do cliente Shoemaker (2003) cujo efeito é significativo (Johnson *et al.*, 2001).

Sacrifício Não-Monetário

A percepção de valor pode ser incrementada através de algo que possa contribuir para a redução de tempo, esforço ou de custos associados procura de fornecedores alternativos (Zeithaml, 1988) pois quanto mais esforço o cliente despende para obter vantagem de uma oferta de desconto, mais baixa a percepção de valor relativa à oferta (Chapman e Wahlers, 1999).

O sacrifício não-monetário está associado ao tempo que se perde no banco durante as negociações e à exigência de garantia nos contratos bancários (Guarita e Urdan, 2006).

No estudo de Smith (1993: 32 e 33) várias empresas criticaram o processo de tomada de decisão dos bancos em relação ao tempo de necessário para o efeito, conferindo-lhe importância. Para Turnbull e Gibbs (1989: 38) o tempo de decisão é o principal aspecto a ter em conta pelas médias empresas da África do Sul quanto à escolha do banco. Por outro lado, nas médias empresas no Brasil o sacrifício não-monetário apenas tem um pequeno efeito negativo no valor percebido (Holanda, 2008, pp. 82).

Nem sempre o sacrifício (monetário e não-monetário) se confirma como antecedente da lealdade uma vez que os consumidores dos serviços parecem atribuir maior importância às percepções de qualidade de um serviço do que os custos associados à sua aquisição (Cronin *et al.*, 2000).

1.3.6 Imagem

A imagem de uma empresa pode ser descrita como uma impressão global construída na mente dos públicos acerca da mesma. É a soma de crenças, atitudes e impressões que uma pessoa ou grupo de pessoas têm perante um objecto, uma pessoa, um lugar, uma marca, um produto ou uma empresa. É, portanto, o resultado da percepção, que pode ser falsa ou verdadeira, imaginária ou real (Barich e Kotler, 1991).

Este conceito está relacionado com os atributos físicos e comportamentais da empresa, tais como o nome de comunicação, a arquitectura, a variedade de produtos e serviços e a qualidade do serviço, transmitidos pelos clientes que se relacionam com a empresa (Nguyen e Leblanc, 2001). É o resultado de um processo (MacInnis e Price, 1987) que é alimentado por ideias, sentimentos e experiências de consumo que são processadas na memória e transformadas em imagens mentais (Yuille e Catchpole, 1977).

A imagem afecta as percepções de qualidade que o consumidor tem acerca do seu fornecedor (Andreassen e Lindestad, 1998) e tem influência sobre as intenções futuras de relacionamento (Andreassen e Lindestad, 1998).

No que concerne aos serviços financeiros, Ghosh (1994, *apud* Bloemer e Odekerken-Schröder, 2002) considera que a imagem da banca de retalho é composta por oito elementos diferentes do *marketing-mix*: localização, *merchandising*, ambiente do local, serviço ao cliente, preço, promoções, venda pessoal e programas ao incentivo de vendas. Para Keaveney e Hunt (1992) essa imagem é formada através das linhas da teoria do processamento da categoria de base, ou seja, quando um cliente encontra um banco forma uma imagem mental em que analisa se as particularidades desse banco correspondem a quaisquer outras categorias de bancos que experimentou no passado.

Sirgy e Samli (1989) afirmam que existe uma relação directa entre imagem e lealdade. Por outro lado, foi demonstrado que a relação entre imagem e fidelidade do cliente é mediada por juízos de valor, tais como a percepção de qualidade. Por exemplo, para Bloemer *et al.*, (1998) no sector bancário não existe um efeito directo entre imagem e lealdade. Contudo, esta tem um efeito indirecto na lealdade através da qualidade do serviço, ou seja, a imagem exerce uma influência positiva na percepção da qualidade de serviço, que está directamente relacionada com a lealdade.

Para Turnbull e Gibbs (1989), a imagem não é um dos aspectos mais valorizados pelas empresas na sua relação com a banca. A satisfação exerce um efeito mais forte sobre a lealdade dos clientes que a imagem (Nguyen e LeBlanc, 1998; Johnson *et al.*, 2001; Ball *et al.*, 2004).

Contudo, na área de produtos e serviços bancários, existe a percepção de que muitos tomadores de decisão das empresas são conservadores por natureza e tendem a não assumir riscos com instituições de reputação desconhecida (Zineldin, 1996), o que

leva a crer que a imagem, embora possa não exercer um papel determinante, tem a sua importância no relacionamento entre o banco e seus clientes.

1.3.7 *Outros Determinantes*

Além das variáveis especificados neste capítulo, a literatura aborda outros determinantes capazes de influenciar a lealdade dos clientes corporativos à banca, tais como:

- Emoções (Holanda, 2008): os sentimentos positivos e negativos que os consumidores associam ao produto ou serviço após a compra e durante o uso (Mowen e Minor, 1998, *apud* Larán e Espinoza, 2004).
- Valor percebido (Holanda, 2008): avaliação global do cliente da utilidade de um produto ou serviço, baseada nas percepções do que é recebido e o que é dado. É o saldo entre o benefício recebido e o custo (Zeithaml, 1988).
- Confiança (Holanda, 2008): crença na integridade do parceiro de troca (Morgan e Hunt, 1994).
- Comprometimento afectivo (Holanda, 2008): trata-se da componente mais emocional do comprometimento. Capta a força afectiva que os clientes têm com a marca ou empresa, resultando num elevado nível de envolvimento e confiança. Pode ser considerada como barreira psicológica à mudança (Johnson *et al.*, 2001).
- Dependência (Holanda, 2008): no marketing, refere-se ao grau no qual a empresa necessita de manter seu relacionamento com o fornecedor de serviços, no sentido de alcançar os objectivos desejados (Kale, 1986 *apud* Zhuang e Zhou, 2004).

- Expectativa (Ehigie, 2006): comparar o que podia ser fornecido aos consumidores com o que actualmente é oferecido (Stafford, 1994). Os consumidores podem mudar de banco caso as suas expectativas não sejam concretizadas (Azymigin e Carrigan, 2001 *apud* Ehigie, 2006).

1.4 Modelos Explicativos da Lealdade

No decorrer da revisão bibliográfica, os diferentes autores definem diversos modelos que tentam explicar a lealdade ao sector bancário e explicitam os vários determinantes dessa relação.

Os modelos referidos estão sintetizados na tabela infra e as principais conclusões daí retiradas estão descritas na Secção 1.3. “Os Determinantes da Lealdade”.

Tabela 1: Síntese dos Modelos explicativos da Lealdade

Referência	Amostra	Determinantes da Lealdade	Método Estatístico
Beerli <i>et al.</i> (2004)	576 clientes de 6 bancos com maior quota de mercado nas ilhas Canárias	<ul style="list-style-type: none"> • Custos de Mudança • Satisfação • Qualidade Percebida 	Modelo das Equações Estruturais
Bloemer <i>et al.</i> (1998)	2500 consumidores do maior banco da Holanda	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade • Satisfação • Imagem 	Análise de Regressão Multivariada
Ehigie (2006)	247 clientes privados de bancos na Nigéria	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfação • Qualidade • Expectativa 	Análise de Regressão Multivariada
Holanda (2008)	229 empresas no Brasil	<ul style="list-style-type: none"> • Emoções • Imagem • Sacrifício • Satisfação de clientes • Qualidade de serviços • Confiança • Valor percebido 	Análise de Regressão Multivariada

		<ul style="list-style-type: none"> • Comprometimento • Custos de mudança • Dependência • Crédito 	
Lam e Burton (2006)	32 entrevistas qualitativas a <i>decision-makers</i> de empresas em Hong Kong	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfação • Imagem • Qualidade percebida • Relacionamento com gestor de conta • Custos de mudança 	Modelo Teórico
Lam <i>et al.</i> (2009)	115 <i>decision-makers</i> de pequenas e médias empresas em Hong Kong	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade percebida • Preço • Relação interpessoal 	Regressão Logística Ordinal
Matos <i>et al.</i> (2009)	7461 consumidores privados de bancos brasileiros	<ul style="list-style-type: none"> • Custos de Mudança • Satisfação • Qualidade 	Modelo das Equações Estruturais
Smith (1993)	50 empresas em Greater Manchester/Stockport área com volume de negócios <1.000.000£.	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento com gestor de conta • Eficiência • Flexibilidade do banco • Comissões bancárias • Falta de informação • Processo de decisão 	Análise de Regressão Multivariada
Thunman (1993)	15 médias empresas em duas cidades da Suécia	Apresenta 5 dimensões da relação entre banco e empresa: técnica, organizacional, de	Não mencionado

		conhecimento, social e económica.	
Turnbull e Gibbs (1993)	Revisão teórica	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento com gestor de conta 	Modelo Teórico
Turnbull e Gibbs (1989)	171 empresas de África do Sul	<ul style="list-style-type: none"> • Preço • Qualidade do serviço • Conveniência • Qualidade dos funcionários • Relacionamento com gestor de conta • Imagem • Tempo de decisão • Capacidade de concessão de crédito 	Escalas Ordinais
Watson (1993)	Baseado na experiência como consultor e pesquisa na arte de vender	<ul style="list-style-type: none"> • Relação com gestor de conta 	Modelo Teórico

1.5 Síntese Conclusiva

A revisão da literatura mostra que a lealdade é um conceito que, num mercado cada vez mais competitivo, tem ganho especial importância por parte das empresas, nomeadamente, instituições financeiras. Teóricos e práticos reconhecem a importância da lealdade na medida em que esta se concretiza na retenção de clientes

A literatura referencia múltiplos factores que antecedem a lealdade, cuja influência depende de algumas variáveis como: dimensão da empresa, sector de actividade ou contexto em que as empresas se encontram.

Entre os inúmeros antecedentes explicativos da lealdade, este estudo destaca os seis construtos mais comuns na literatura: satisfação, relacionamento com gestor de conta, custos de mudança, acesso ao crédito, sacrifício (monetário e não monetário) e imagem. Dos construtos mencionados, a literatura evidencia a satisfação como o factor que melhor antecede a lealdade. “*A satisfação dos clientes com os serviços bancários tem assumido um papel vital, uma vez que é amplamente reconhecida pela influência na lealdade do cliente*” (Goode e Moutinho, 1996). Os construtos relacionamento com gestor de conta e acesso ao crédito são específicos do sector bancário.

No decorrer da revisão bibliográfica, os vários pesquisadores mencionados foram maioritariamente unânimes no sentido da relação (positiva ou negativa) entre o construto e a lealdade, contudo, divergiam quanto ao tipo de influência entre eles (directa ou indirecta). A lealdade é um fenómeno complexo (Mattila, 2001).

Em síntese, e tendo em conta a revisão apresentada, foi elaborado um modelo conceitual com o objectivo de explicitar os principais determinantes da lealdade das empresas ao sector bancário. No próximo capítulo esse modelo será especificado, assim como o método através do qual a informação será recolhida e tratada.

Capítulo 2 METODOLOGIA

2.1 Introdução

Neste capítulo será efectuada uma apresentação da metodologia que tem por base o modelo que assenta este estudo. O modelo proposto, assim como as hipóteses daí provenientes e a operacionalização das variáveis, advêm das bases teóricas dos respectivos construtos. Serão também abordados outros aspectos da metodologia como os objectivos do estudo, a população alvo, o procedimento de amostragem e de recolha de dados, bem como o método estatístico utilizado para o tratamento de dados.

Para finalizar, será apresentado o modelo de equações estruturais a utilizar, que tem como finalidade testar as relações entre as variáveis.

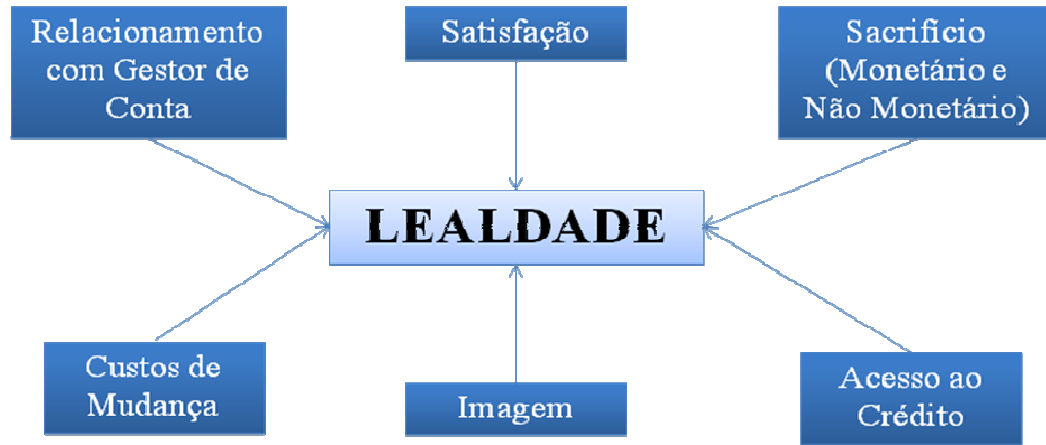
2.2 Modelo Teórico

De acordo com o quadro conceitual abordado, foi possível formular o modelo teórico apresentado na 0, que servirá de base à representação das hipóteses de investigação formuladas.

Entre as várias causas de fidelização das empresas à banca, para este estudo foram seleccionados os seis factores que reúnem mais consenso entre os diversos autores estudados, a saber: relacionamento com gestor de conta, satisfação, sacrifício monetário e não monetário, custos de mudança, imagem e acesso a crédito. Esta abordagem pretende evidenciar uma relação causal directa entre estes factores e a lealdade.

A escolha recaiu neste modelo por ausência de um modelo conceitual que reunisse as variáveis apresentadas e estabelecesse uma relação directa entre estas e a lealdade.

Figura 2: Modelo conceitual proposto



Fonte: Revisão teórica

2.3 Objectivos

O objectivo geral deste estudo consiste em avaliar a lealdade das empresas ao sector bancário em Portugal Continental e determinar quais os principais antecedentes directos da fidelização das empresas à banca, suportando empiricamente o modelo proposto.

Para alcançar este propósito, foram desenvolvidos um conjunto de objectivos específicos a seguir indicados:

- Identificar as variáveis que antecedem a lealdade dos clientes no contexto da relação dos clientes corporativos com o sector bancário;
- Propor um modelo conceitual baseado nas variáveis que, de acordo com a literatura, melhor antecedem a lealdade das empresas à banca;
- Avaliar a lealdade das empresas ao principal banco;
- Analisar empiricamente a relação directa entre os vários factores de fidelização das empresas na banca. Os factores referidos são: Satisfação, Relacionamento com Gestor de Conta, Custos de Mudança, Acesso ao Crédito, Sacrifício (Monetário e Não Monetário) e Imagem;
- Analisar quais os principais determinantes da lealdade das empresas à banca tendo em conta a sua dimensão e sector de actividade.

2.4 Formulação de hipóteses

Ao efectuar uma análise dedutiva da literatura apresentada e tendo em conta os objectivos supra mencionados, foi possível formular várias hipóteses de investigação.

No que respeita ao sector bancário, não é usual os clientes serem totalmente leais a um banco pois, normalmente, estes têm conta em diversas instituições (Uncles *et al.*, 1994; Rust *et al.*, 2004; Cooil *et al.*, 2007), dispersando a actividade bancária pelos vários bancos. Propõem-se então a seguinte hipótese:

- H1: Os clientes segmento empresa são leais ao principal banco.

Existe a percepção de que a satisfação alimenta a intenção de compra futura e conduz à lealdade (Mückenberger, 2001: 2) e são vários os exemplos empíricos que têm mostrado esta relação em vários sectores, nomeadamente no sector bancário (*e.g.* Bloemer *et al.*, 1998; Beerli *et al.*, 2004; Ehigie, 2006; Matos, 2009). Com base nesta argumentação propõem-se a seguinte hipótese:

- H2: Existe uma relação positiva entre a satisfação dos clientes segmento empresa e a lealdade para com o principal banco.

O relacionamento entre o consumidor e respectivo gestor de conta pode elevar a satisfação global e a lealdade dos clientes bancários. A relação destes é com o gestor de conta e não com o banco (Wood *et al.*, 1996), e a sua substituição pode ser um dos principais factores que pode levar à mudança de banco (Lam e Burton, 2006). Vários estudos empíricos demonstram a relevância deste factor: Turnbull e Gibbs (1989), Smith (1993), Lam e Burton (2006) e (Vieira, 2000). No contexto apresentado propõe-se a seguinte hipótese:

- H3: Existe uma relação positiva entre a qualidade do relacionamento com o gestor de conta e a lealdade dos clientes do segmento empresa para com o principal banco.

O custo de mudança é um conceito que tem sido identificado como factor que contribui para a continuação do relacionamento de longo prazo (Patterson e Smith, 2001). Esta é uma variável considerada pelo consumidor na sua relação com a empresa, especialmente quando as expectativas não são atendidas pois quando o desempenho é satisfatório, os parceiros sentem-se motivados a continuar ou melhorar o relacionamento (Parvatiyar e Sheth, 2000).

Os custos de mudança estão fortemente relacionados com a actividade bancária (Beerli *et al.* 2004). Quando os custos de mudança são elevados, podem inibir os clientes de mudar de fornecedor, ou seja, podem gerar uma lealdade passiva ou espúria. De acordo com a argumentação apresentada propõe-se a seguinte hipótese:

- H4: Existe uma relação positiva entre os custos de mudança de banco e a lealdade dos clientes segmento empresa para com o principal banco;

O acesso ao crédito é uma variável que tem influência na relação das empresas com o sector bancário (Winstanley, 1997). Trata-se de um determinante característico das instituições financeiras devido à necessidade das empresas para obtenção de financiamento. Para Berger e Udell (2002), o acesso ao crédito é um conceito mais valorizado por pequenas e médias empresas devido à sua maior dependência das instituições financeiras na obtenção de financiamento. Considerando estas evidências, é proposta a seguinte hipótese:

- H5: Existe uma relação positiva entre o acesso ao crédito e a lealdade dos clientes segmento empresa para com o principal banco;

O conceito de sacrifício está associado à noção daquilo que alguém sacrifica ou oferece para obter um serviço (Zeithaml, 1988).

Para obter produtos/serviços, os consumidores sacrificam dinheiro (sacrifício monetário) e outros recursos como tempo e esforço (sacrifício não monetário). Porém, existem consumidores que são mais sensíveis ao preço, enquanto outros privilegiam os factores não monetários.

Diversos estudos empíricos aplicados ao sector bancário demonstram que o sacrifício monetário e não monetário estão inversamente relacionados com a lealdade

dos clientes (e.g. Lam *et al.*, 2009; Smith, 1993). Tendo em conta esta argumentação, propõem-se as seguintes hipóteses:

- H6: Existe uma relação negativa entre o sacrifício monetário percebido pelos clientes e a lealdade destes para com o principal banco.
- H7: Existe uma relação negativa entre o sacrifício não monetário percebido pelos clientes do segmento empresa e a lealdade destes para com o principal banco.

Nguyen e Leblanc (2001) relacionam a imagem corporativa com os atributos físicos e comportamentais da empresa, tais como nome de comunicação, arquitectura, variedade de produtos e serviços e qualidade do serviço, resultante da interacção de cada pessoa da empresa com o cliente. Esta variável cria um sentimento positivo em relação à empresa.

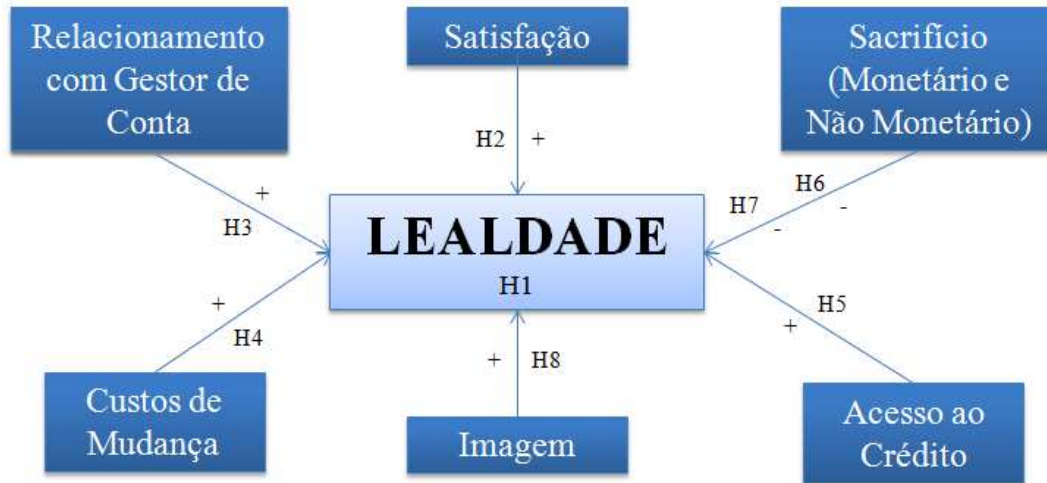
O impacto da imagem na lealdade dos consumidores foi testado empiricamente por vários autores como Sirgy e Samli (1989) e Bloemer *et al.*, (1998).

De acordo com as evidências apresentadas, propõe-se a seguinte hipótese:

- H8: Existe uma relação positiva entre a imagem percebida do principal banco e a lealdade dos clientes corporativos para com o principal banco.

O conjunto de hipóteses que foi anteriormente apresentado e discutido está esquematizado na 0.

Figura 3: Esquematização das hipóteses teóricas do modelo conceitual proposto



2.5 Estrutura do Questionário e Operacionalização das Variáveis

O método utilizado para analisar quais os factores de fidelização das empresas à banca foi a realização de um questionário. A elaboração deste questionário foi baseada na revisão da literatura referida no Capítulo I. Optou-se por um questionário estruturado, com questões fechadas e semi-fechadas e utilização de uma escala de Likert de sete pontos.

A escala de Likert foi adoptada por ser uma das mais recomendadas no estudo de atitudes, sendo útil na medição da intensidade dos sentimentos do inquirido (Churchill, 1979). Esta foi utilizada para o respondente indicar o grau de importância e concordância para os vários *itens* apresentados, em que 1 representa a categoria Nada Importante ou Discordo Totalmente e 7 representa a categoria Muito Importante ou Concordo Totalmente. A escolha da escala de sete pontos deve-se ao facto de ter sido esta a escala aplicada em estudos semelhantes.

A elaboração do questionário inicia-se com a definição da informação que se pretende recolher, adaptando o tipo de questionário a utilizar e o método de recolha de dados, para que este corresponda aos objectivos da pesquisa.

A utilização do questionário estruturado prende-se com a necessidade de obter informação homogénea junto das empresas, no sentido de validar proposições teóricas. Por conseguinte, a utilização deste questionário garante que todas as empresas inquiridas respondam às mesmas questões pois estas são apresentadas da mesma forma e na mesma ordem a todos os respondentes (Moutinho *et al.*, 1998).

De acordo com o modelo teórico proposto e as hipóteses enunciadas, delineou-se qual a informação que era necessário recolher, identificando os construtos e respectivos *itens* a incluir no questionário no sentido de verificar as várias hipóteses propostas.

Com o questionário realizado, pretende-se analisar se as empresas são leais ao principal banco e quais os determinantes da lealdade. Nesse sentido, a primeira questão tem como objectivo identificar com quantos bancos a empresa trabalha. De seguida, é solicitado que o respondente seleccione o principal banco da sua empresa. A partir desta questão, todo o inquérito é baseado no banco que a empresa definiu como principal.

Antes de analisar os vários *itens* dos construtos, são colocadas três questões ao inquirido para que este possa atribuir um grau de importância a vários factores (usando

a escala de Likert de sete pontos) que o poderia levar à escolha de um banco, à mudança de banco e, por fim, identificar o principal aspecto que o levaria à mudança de banco. Os factores mencionados e respectiva fonte estão identificados na Tabela 2.

Relativamente aos construtos, é essencial que o conceito esteja bem delimitado. A respectiva definição é apresentada no Capítulo I deste estudo. Posteriormente, é necessário definir um conjunto de *itens* que, neste caso, são inteiramente baseados na literatura. Os vários construtos (satisfação, relacionamento com gestor de conta, custos de mudança, acesso a crédito, sacrifício monetário e não monetário e imagem), assim como os respectivos *itens* e fonte, estão mencionados na Tabela 3. A literatura recomenda que três é o número mínimo preferido de indicadores por construto (Schumacker e Lomax, 1996; Hair *et al.*, 2005) e sete é o número máximo mais utilizado (Guarita, 2005).

Segundo Churchill (1991), é necessário definir as escalas de medida, isto é, definir as regras para atribuir números a objectos para que estes representem quantidades ou atributos nas escalas escolhidas. São associados números às respostas para que estas possam ser analisadas posteriormente por meio de técnicas estatísticas (Hill e Hill, 2009; Pestana e Gajeiro, 2003).

As escalas referentes aos construtos são baseadas na literatura. Lealdade, satisfação e custos de mudança são os construtos para os quais se encontram escalas em maior número. As escalas de satisfação global propostas por Fornell *et al.* (1996) e de lealdade referenciada por Zeithaml *et al.* (1996) são amplamente utilizadas em estudos empíricos. O número de escalas para aferir os custos de mudança tem aumentado, podendo citar as de Burnham *et al.* (2003) e Beerli *et al.* (2004). As escalas de imagem contemplam principalmente aspectos corporativos (Andreassen e Lindestad, 1998; Devlin, 1998; Aydin e Özer, 2005). Para os construtos crédito (Smith, 1989) e relacionamento com gestor de conta (Carpenter, 1997-1998) as escalas são apenas utilizadas no contexto bancário e são menos abundantes. Também as escalas de sacrifício monetário (Chapman e Wahlers, 1999) e sacrifício não monetário (Cronin *et al.*, 2000) estão disponíveis em número reduzido.

De acordo com o conjunto de variáveis que se pretendeu abordar, o questionário² foi organizado em três grupos de questões. Os três grupos foram estruturados da seguinte forma, e contêm as seguintes variáveis:

(i) Grupo I – Situação bancária da empresa:

- Número de bancos com que a empresa trabalha;
- Identificação do principal banco;
- Tempo como cliente do principal banco;
- Contratação ou não de crédito no principal banco.

(ii) Grupo II – Relacionamento com o principal banco:

- Principais factores para a escolha do principal banco;
- Principais factores que levariam à mudança de banco;
- Identificação do principal factor que poderia levar à mudança de banco;
- Principais variáveis: lealdade, satisfação, relacionamento com gestor de conta, custos de mudança, acesso a crédito, sacrifício (monetário e não monetário) e imagem.

(iii) Grupo III – Caracterização geral da empresa:

- Principal sector de actividade da empresa
- Localização da empresa;
- Anos de actividade da empresa;
- Número de funcionários;
- Volume de negócios referentes ao ano 2009.

As Tabelas que se seguem apresentam, para cada variável latente, os respectivos itens que a integram, bem como a respectiva fonte.

² O questionário completo é apresentado no Apêndice 1

Tabela 2: Factores que levam à escolha e mudança de banco

	<i>Itens</i>	Fonte
Factores que levam à escolha de um banco	<ol style="list-style-type: none">1. Qualidade do serviço prestado2. Organização e estrutura do banco3. Preço das operações4. Produtos que oferece5. Credibilidade/Imagem do banco6. Interesse pelo meu negócio7. Dimensão do banco8. Funcionários eficientes9. Tempo de decisão10. Flexibilidade do banco (adapta-se às minhas necessidades)11. Relação com gestor de conta12. Capacidade de concessão de crédito13. Reputação da instituição14. Produtos inovadores	Turnbull e Gibbs (1989); Smith (1989)
Factores que levam à mudança de banco	<ol style="list-style-type: none">1. Ineficiência dos funcionários.2. Erros.3. Falta de flexibilidade.4. Comissões bancárias elevadas.5. Características do gestor de conta.6. Falta de informação.7. Processo de decisão demorado.8. Atendimento demorado (filas de espera).	Smith (1989)

Tabela 3: Construtos, conteúdo dos *itens* e fonte dos *itens*.

Construto	<i>Itens</i>	Fonte
Lealdade	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vou manter a conta no principal banco. 2. Vou recomendar o principal banco a outras empresas com quem me relaciono. 3. Vou aumentar a concentração de recursos no principal banco. 4. Vou elogiar o principal banco. 	<p>Prado e Santos (2003: 6).</p> <p>O <i>item</i> 2 foi alterado para se ajustar à realidade das empresas. O <i>item</i> 3 resulta da junção de dois <i>itens</i> com significado semelhante.</p>
Satisfação	<ol style="list-style-type: none"> 1. A escolha do principal banco foi sensata. 2. Gosto do serviço prestado. 3. De uma forma geral, estou satisfeito(a) com o banco. 4. Penso que fizemos a escolha certa quando decidimos ser cliente deste banco. 	<p>Hennig-Thurau <i>et al.</i> (2002: 244), utilizando um subconjunto da escala de satisfação aplicada por Oliver (1997).</p>
Relacionamento com Gestor de Conta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ele(a) tem disponibilidade para nos atender. 2. O (a) gestor(a) comunica com a empresa (telefone, <i>e-mail</i>, visita). 3. O(a) gestor(a) entende as necessidades financeiras da minha empresa. 4. O(a) gestor(a) é rápido(a) a responder aos pedidos da minha empresa. 5. O(a) gestor(a) tem capacidade para 	<p>Colgate e Lang (2003: 7) - Trabalho aplicado no contexto de bancos na Nova Zelândia e relação com clientes pequenas empresas. O <i>item</i> 3 resulta da junção de dois <i>itens</i> com significado semelhante.</p>

	<p>cumprir as promessas feitas.</p> <p>6. Tenho uma relação amigável com o(a) gestor(a).</p>	
Custos de Mudança	<p>1. Perderíamos muito tempo se mudássemos de banco.</p> <p>2. Se alterarmos o principal banco, perderemos um relacionamento amigável.</p> <p>3. Se alterarmos o principal banco, correremos o risco que este não seja tão bom como o principal.</p>	Patterson e Smith (2001: 441).
Acesso ao Crédito	<p>1. O principal banco oferece uma linha de crédito adequada às necessidades da minha empresa.</p> <p>2. O principal banco oferece uma linha de crédito com flexibilidade no prazo de pagamento.</p> <p>3. O principal banco tem um limite de crédito aprovado para a minha empresa.</p> <p>4. O limite de crédito aprovado atende às necessidades da minha empresa.</p>	<p>Guarita e Urdan (2006: 21) (<i>itens 1 e 2</i> desenvolvidos com base no respectivo trabalho, aplicado à relação entre os bancos do Brasil e os seus clientes médias empresas).</p> <p>Holanda (2008: 159) – <i>itens 3 e 4</i> de modo a atender ao número mínimo recomendado de três indicadores por construto (Schumaker e Lomax, 1996; Hair <i>et al.</i>, 2005).</p>
Sacrifício (Monetário/Não Monetário)	<p>1. O custo das comissões do banco é apropriado.</p> <p>2. Os encargos financeiros para financiamento (taxa de juro +</p>	Guarita e Urdan (2006: 21) – <i>itens 1 e 2</i> , tendo recebido ajustamentos na sua elaboração por

	<p>comissões) no principal banco são adequados.</p> <p>3. A exigência de garantias para obtenção de crédito no principal banco é muito exigente para a minha empresa.</p> <p>4. Quando a empresa solicita crédito, perco muito tempo na fase da negociação.</p> <p>5. O esforço que a empresa faz para obtenção de crédito no principal banco é elevado.</p>	<p>Holanda (2008: 159). O <i>item 2</i> resulta da junção de dois <i>itens</i>, uma vez que o objectivo das questões era semelhante.</p> <p>Os <i>itens 3 e 4</i> sofreram ajustamentos na sua redacção por Holanda (2008: 159) para enfatizar a procura do cliente por crédito.</p> <p><i>Item 5 - Cronin et al.</i> (2000: 213).</p>
<p>Imagem</p>	<p>1. O principal banco é uma instituição sólida.</p> <p>2. O principal banco tem uma ampla oferta de produtos e serviços.</p> <p>3. Os funcionários do principal banco são atenciosos.</p> <p>4. O principal banco tem agências de fácil acesso (localização, estacionamento, etc).</p> <p>5. O principal banco tem promoções atractivas.</p> <p>6. O principal banco tem um ambiente agradável (<i>design</i>, pessoas).</p> <p>7. O principal banco presta um excelente serviço.</p>	<p>Bloemer e Odekerken-Schröder (2002: 74).</p>

A divulgação do questionário foi antecedida de um pré-teste em que foi solicitado a treze pessoas, todas responsáveis pelo relacionamento da empresa com a banca. Este inquérito-piloto destina-se a testar aspectos relativos à macroestrutura do questionário, tais como a correcção da sequência/ fluxo do questionário, correcção dos filtros e a duração e aspectos associados à microestrutura, como a variação das respostas, o significado das perguntas e o nível de dificuldade das questões.

Após a análise das respostas obtidas e das dificuldades observadas no preenchimento do inquérito-piloto foram alteradas algumas questões: eliminou-se a questão relativa ao montante do balanço total para a classificação da empresa; retirou-se a opção “outros” na questão relativa ao grau de importância dos factores que levam à escolha ou mudança de banco, uma vez que nenhuma opção foi acrescentada e o questionário passou a ser dirigido a empresas que sejam clientes de um banco há pelo menos um ano.

2.6 População Alvo e Amostragem

Uma análise eficaz inicia-se com a especificação da população alvo a que se destina, ou seja, o conjunto de elementos que tem a informação que o pesquisador pretende. A definição da população alvo de um estudo traduz a definição do problema numa afirmação precisa de quem deve e quem não deve ser incluído no estudo (Malhotra, 2001), de modo a conceber uma amostra representativa.

Neste estudo a amostra baseia-se em empresas portuguesas que actuam nos vários sectores de actividade, de diversas dimensões e que têm conta num banco há mais de um ano.

A classificação de empresas por sector de actividade foi feita através das opções Agricultura, Indústria e Serviços, que equivalem ao sector primário, secundário e terciário, respectivamente.

Relativamente à dimensão da empresa, o critério escolhido baseou-se na definição europeia de micro, pequena e média empresa³. A caracterização das empresas está descrita na Tabela 4 infra:

Tabela 4: Classificação de empresas de acordo com a dimensão

Tipo de Empresa	N.º de Trabalhadores	Volume de Negócios	Balanço Total
Microempresa	< 10	<= 2.000.000,00€	<= 2.000.000,00€
Pequena Empresa	De 10 a 49	<= 10.000.00,00€	<= 10.000.00,00€
Média Empresa	De 50 a 249	<= 50.000.000,00€	<= 43.000.000,00€
Grande Empresa	> 250	> 50.000.000,00€	> 43.000.000,00€

O elemento da amostra que respondeu ao questionário foi a pessoa que responsável pelo relacionamento da empresa com o principal banco, com capacidade para tomar decisões bancárias e financeiras e/ou ser capaz de influenciar essa decisão, podendo ser sócios, directores ou gestores financeiros.

³ Recomendação da Comissão 2003/361/CE de 6 de Maio de 2003

2.6.1 *Procedimento de Amostragem e Recolha de Dados*

Relativamente à técnica de amostragem utilizada, esta é de natureza não probabilística, por conveniência e *snowball*.

De acordo com Guimarães e Cabral (1999, pp. 47) os processos de amostragem não probabilística “[...] não permitem definir com rigor as probabilidades de inclusão dos diferentes elementos da população na amostra”. Contudo, este tipo de amostragem permite identificar qual a amostra mais correcta a utilizar de acordo com os critérios e objectivos definidos.

Os métodos de selecção da amostra foram: de conveniência, na medida em que o inquérito foi divulgado na versão *online*⁴ via *e-mail* e entrevistas individuais a pessoas (na qualidade de representantes de várias empresas junto da banca) conhecidas e *snowball* pois o *link* foi também remetido para indivíduos que não têm contacto com a banca através de uma empresa, no sentido de o divulgarem.

Vários responsáveis pela relação da empresa com a banca foram contactados telefonicamente com o objectivo de os sensibilizar a responder ao questionário.

O principal factor que contribuiu para a escolha da técnica de amostragem não probabilística foi a redução no número de contactos inválidos e, conseqüentemente, redução do tempo e dos recursos económicos dispendidos na recolha dos dados (Santos, 2001).

A recolha de dados foi efectuada entre os meses de Julho e Setembro. Durante este período foi possível obter 202 questionários válidos.

A amostra deste estudo seguiu as dimensões recomendadas pela literatura quando se utiliza um modelo de equações estruturais. Embora a literatura não contemple uma indicação clara da dimensão ideal da amostra (Crosby *et al.*, 1990), autores como Anderson e Gerbing (1988, *apud* Holanda, 2008) consideram aceitável uma amostra de 100 a 150 inquiridos. Hair *et al.* (2005, p. 484-485) recomendam 200 respostas como o tamanho amostral crítico, que pode aumentar se houver suspeitas de má especificação do modelo ou se este for muito grande ou complexo.

⁴Inquérito disponibilizado no *site Free Online Surveys*, através do *link*:
<http://FreeOnlineSurveys.com/rendersurvey.asp?sid=29b2d80jghtm0vt781046>

2.7 Método Estatístico – Modelo de Equações Estruturais

Este tópico pretende proceder ao teste do modelo teórico através da verificação das hipóteses avançadas relativamente aos determinantes da lealdade das empresas à banca.

Após a construção da base de dados, utiliza-se o Modelo de Equações Estruturais no sentido de testar as relações entre as variáveis.

De acordo com Hair *et al.* (2009) o método de equações estruturais tem sido amplamente utilizado nas ciências sociais pois proporciona aos investigadores um meio compreensivo para analisar modelos teóricos. Quando se pretende estimar e validar um modelo teórico, é importante garantir que exista uma certa interdependência entre o modelo teórico e o modelo empírico, pelo que se opta por um procedimento lógico que se baseia em estudos de natureza científica.

O modelo de equações estruturais é composto pelas seguintes fases (Hair *et al.*, 2009):

1. Desenvolver o modelo teórico base

O modelo deve ter presente as várias hipóteses de investigação. As variáveis endógenas e exógenas do modelo devem estar claramente diferenciadas e não devem ser omitidas, de modo a evitar erros de especificação. De referir que os construtos endógenos são os que têm os seus antecedentes causais especificados no modelo em consideração, enquanto que os construtos exógenos estão fora do modelo.

2. Construir o diagrama de caminhos

Este diagrama permite apresentar as várias relações entre os construtos e as relações associadas entre os construtos e os seus indicadores (correlações). A importância deste diagrama advém de certas hipóteses do modelo poderem estar reflectidas na ausência de caminhos..

3. Especificação do modelo

A especificação do modelo consiste em converter o diagrama de caminhos num conjunto de equações estruturais que especifiquem o modelo e que permita a sua estimação.

4. Definição da matriz de dados a utilizar

A matriz dos *inputs* pode ser com informação sobre as covariâncias ou sobre as correlações entre as variáveis latentes. Utiliza-se a matriz de covariâncias quando a finalidade é ensaiar uma teoria, desde que as variâncias e as covariâncias satisfaçam as hipóteses da metodologia ou os dados estejam na forma apropriada para validar as relações causais. Quando o objectivo é apenas obter os padrões de relacionamento e não é necessário a explicação total da teoria a testar, a matriz de correlações é aceitável.

5. Identificação do modelo

A identificação do modelo compara o número de informações independentes presentes na matriz de covariâncias (ou correlações) com o número de coeficientes a estimar. O problema da identificação dos modelos de equações estruturais está ligada ao facto de um modelo que não seja identificado não consegue produzir estimativas únicas. Segundo Hair *et al.* (2009), Diamantopoulos e Siguaw (2000) e Bollen (1989) existem duas regras para a identificação do modelo: as condições de ordem e de característica. A condição de ordem diz que os graus de liberdade do modelo devem ser maiores ou iguais a zero ($df \geq 0$), sendo que esta condição é necessária, mas não é suficiente para a identificação do modelo. O modelo também deve obedecer à condição de característica, que requer que se determine algebricamente que cada parâmetro é identificado de forma única. Se o modelo for identificado, então é possível a estimação dos parâmetros. O modelo é identificado se todos os parâmetros forem identificados.

6. Estimação do modelo e avaliação da qualidade do ajustamento

Existem um conjunto de indicadores estatísticos que permitem retirar conclusões a este nível. As medidas da bondade do ajustamento medem a correspondência entre a matriz de *inputs* actuais ou observados (correlações ou covariâncias) com a prevista pelo modelo proposto. As medidas da bondade do ajustamento podem ser de três tipos: medidas absolutas do ajustamento, que asseguram o ajustamento do modelo sem nenhuma adaptação; medidas incrementais do ajustamento, que comparam o modelo proposto com outro modelo especificado pelo investigador e medidas parcimoniosas do ajustamento, que corrigem as medidas ao providenciar a comparação entre modelos

com diferentes números de coeficientes estimados, com o objectivo de determinar a quantidade de ajustamento obtida por cada coeficiente.

Como sugerido Anderson e Gerbing (1982, 1988), a modelização das equações estruturais seguida neste estudo é efectuada através de dois modelos conceptuais distintos: a análise factorial, que especifica as relações das medidas observadas com os construtos subjacentes e o modelo estrutural, que especifica as relações causais entre os construtos e os seus indicadores.

Estes autores consideram que existe vantagem em estimar os modelos separadamente, tanto para testar teorias, como para assegurar a validade dos construtos.

Para aceder aos *itens* finais, é realizada uma análise factorial exploratória a todas as variáveis no sentido de manter as escalas ou efectuar algum ajustamento, se necessário. Posteriormente, é efectuada uma análise da fiabilidade dos *itens* através da análise do coeficiente Alfa de Cronbach.

Para Anderson e Gerbing (1988) a unidimensionalidade reflecte a existência de um traço único ou um construto subjacente a um conjunto de medidas. Para estabelecer a unidimensionalidade de um construto os indicadores empíricos devem estar significativamente associados à variável latente subjacente e devem estar associados apenas com essa variável (Hair *et al.*, 2009; Anderson e Gerbing, 1982, 1988).

Para verificar a unidimensionalidade de uma medida é utilizada a análise factorial (O'Leary-Kelly e Vokurka, 1998). Esta análise examina as combinações lineares entre os indicadores empíricos e a forma como estes se relacionam com as variáveis latentes subjacentes. A análise factorial baseia-se na utilização de dois métodos: a análise factorial exploratória, em que as associações entre os indicadores empíricos e as variáveis latentes não estão predefinidas e a análise factorial confirmatória, em que essas associações estão especificadas.

Hair *et al.* (2009) propõe a utilização do coeficiente Alfa de Cronbach (α) como medida de fiabilidade de uma escala utilizada nos estudos empíricos. Peter (1979) define fiabilidade como o grau em que uma medida está livre de erros e, como tal, produz resultados consistentes.

Este coeficiente resulta directamente das hipóteses do modelo a estudar. Se o coeficiente Alfa de Cronbach (α) for elevado, indica que os *itens* estão altamente correlacionados com as verdadeiras classificações.

Os valores dos indicadores de fiabilidade mais seguidos são os sugeridos por Nunnally (1978). Este autor sugere valores mínimos para os indicadores de fiabilidade. Para o coeficiente Alfa de Cronbach (α), os valores de 0,7 são tidos como um indicador razoável, os valores de 0,8 são encarados como bom indicador e os valores de 0,9 são considerados como indicador excelente. É importante realçar que, ao tratar-se de outro tipo de pesquisas, os valores de 0,7 para o coeficiente Alfa de Cronbach (α) será um indicador excelente numa pesquisa preliminar e o valor de 0,8 será considerado excelente numa pesquisa básica.

Uma má especificação pode originar confusões na interpretação (Burt 1976). Em consequência, a estimação do modelo é feita de forma separada. Primeiro, estima-se o modelo de medida através da análise factorial confirmatória e, se não se encontrar problemas de especificação nem identificação prossegue-se com a estimação do modelo estrutural.

7. Modificação do modelo estrutural (caso seja necessário)

Interpretação do modelo de equações estruturais, procedendo às alterações do modelo através da utilização dos testes de hipóteses sobre os coeficientes e os indicadores da qualidade do ajustamento e redefinir o modelo.

Os indicadores de qualidade associados ao modelo de equações estruturais adoptados são os sugeridos por Hair *et al.* (2009) e são tidos como os melhores indicadores absolutos sobre a bondade do ajustamento, a saber: teste do Qui-Quadrado, RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) e GFI (*Goodness-of-Fit*).

2.8 Conclusão

Neste capítulo foram definidos os construtos, os respectivos *itens* e escalas utilizadas para a sua medição. Foram também definidos os principais objectivos deste trabalho, assim como o conjunto de hipóteses para validação após a recolha dos dados empíricos obtidos através de um questionário estruturado apresentado à amostra seleccionada. A informação retirada irá permitir testar as várias hipóteses de investigação formuladas, com base na revisão da literatura.

Os dados recolhidos serão tratados utilizando a ferramenta estatística SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) e o LISREL.

Capítulo 3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

3.1 Introdução

Neste capítulo procede-se à caracterização da amostra, à análise descritiva dos resultados e do modelo estrutural apresentado.

Na análise descritiva dos resultados, analisam-se os factores associados à escolha e mudança de banco. Analisa-se também qual o principal factor que poderá levar à mudança de banco.

Na análise do modelo estrutural, testam-se as hipóteses de investigação apresentadas de modo a identificar os principais determinantes da lealdade das empresas à banca e interpretam-se os resultados obtidos. Na referida análise de resultados, as conclusões serão apresentados de uma forma geral, ou seja, o que se verifica para a maioria das empresas, e de uma forma mais específica tendo em conta a classificação das empresas quanto à dimensão e sector de actividade.

3.2 Caracterização Estatística da Amostra

No presente estudo, a amostra utilizada baseia-se em empresas que operam em Portugal e que têm relação com a banca há mais de um ano. A caracterização das empresas inquiridas é efectuada de acordo com a sua dimensão, sector de actividade, a sua localização geográfica e o número de anos que opera no mercado.

A amostra é constituída por 202 empresas.

No que concerne à dimensão das empresas inquiridas, esta foi apurada através do número de trabalhadores e volume de negócios. Em relação ao número de funcionários, 51,5% das empresas têm menos de 10 funcionários, 18,5% entre 10 a 49, 14,4% entre 50 a 249 e 15,3% tem mais de 250 funcionários. Relativamente ao volume de negócios, 57,9% das empresas têm volume de negócios inferior a 2M€ (Milhões de Euros), 14,4% entre 2M€ e 10M€, 15,3% entre 10M€ e 50M€ e 12,4% tem volume de negócios superior a 50M€. Conjugando estas duas variáveis, constata-se através do que 58% das empresas inquiridas são micro empresas, 8% são pequenas, 18% médias e

16% grandes empresas. A nível nacional, também são as microempresas que prevalecem⁵.

Relativamente ao sector de actividade, a maioria das empresas (56,4%) enquadra-se no sector dos serviços, seguido da indústria (41,6%) e agricultura (2%).

No que concerne à localização, 72,3% das empresas situam-se na região Norte, 26,2% no Centro e 1,5% no Sul.

Em relação à antiguidade da empresa, 44,6% das empresas inquiridas já operam no mercado há mais de 20 anos e apenas 13,3% da amostra está no mercado há menos de 5 anos.

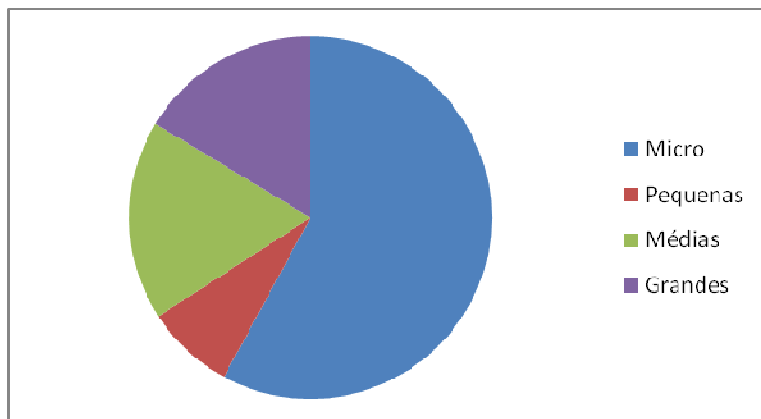
A tabela que se segue apresenta as características da amostra descrita.

Tabela 5: Caracterização estatística da amostra

		Frequência	
		Absoluta	Relativa
Sector de actividade (N=202)	Agricultura	4	2%
	Indústria	84	41,6%
	Serviços	114	56,4%
Localização (N=202)	Norte	146	72,3%
	Centro	53	26,2%
	Sul	3	1,5%
N.º de anos no mercado (N=202)	1 - 2	14	6,9%
	3 - 5	13	6,4%
	6 - 10	35	17,3%
	11 - 19	50	24,8%
	> 20	90	44,6%
N.º de funcionários (N=202)	< 10	104	51,5%
	10 - 49	38	18,5%
	50 - 249	29	14,4%
	> 250	31	15,3%
Volume de Negócios em 2009 (N=202)	< 2.000.000,00€	117	57,9%
	2.000.000,00€ a 10.000.000,00€	29	14,4%
	10.000.000,00€ a 50.000.000,00€	31	15,3%
	> 50.000.000,00€	25	12,4%

⁵ Vd. Anexo 1 - “Empresas em Portugal 2008”

Gráfico 1: Classificação das empresas de acordo com a Dimensão



3.3 Situação Bancária da Empresa

Neste tópico será referido o número de bancos com que a empresa trabalha, qual o principal banco, o tempo que trabalha com esse banco e se possui crédito.

Na Tabela 6 é apresentado o número de bancos com que as empresas inquiridas trabalham. É possível verificar que apenas 14,85% trabalham com um único banco. A maior percentagem refere que trabalha com dois bancos (32,67%). Apenas 10,4% indicam que estabelecem contacto com oito ou mais bancos. Este resultado vai ao encontro das conclusões referidas por Uncles *et al.* (1994), Rust *et al.* (2004) e Cooil *et al.* (2007) que afirmam que no sector bancário os consumidores são caracterizados por trabalharem com vários bancos simultaneamente (lealdade polígama).

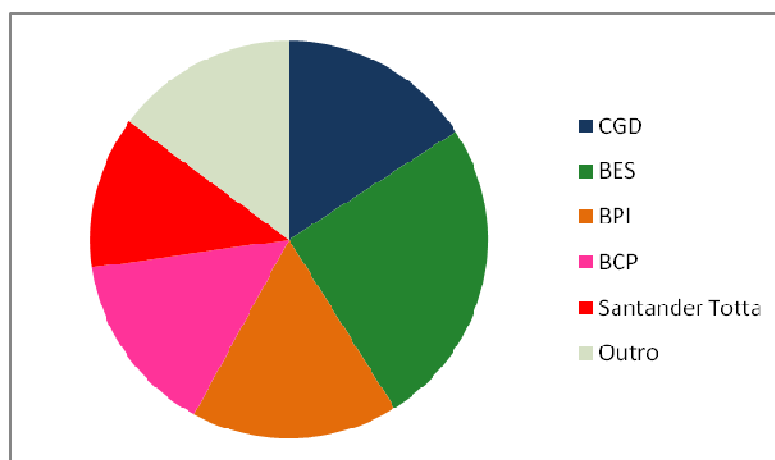
N.º de bancos	Frequência Absoluta	Frequência relativa
1	30	14,85%
2	66	32,67%
3	35	17,33%
4	23	11,39%
5	8	3,96%
6	10	4,95%
7	9	4,46%
8 ou mais	21	10,40%
Total	202	100,00%

Tabela 6: Número de bancos com que a empresa trabalha

N.º de bancos	Frequência Absoluta	Frequência relativa
1	30	14,85%
2	66	32,67%
3	35	17,33%
4	23	11,39%
5	8	3,96%
6	10	4,95%
7	9	4,46%
8 ou mais	21	10,40%
Total	202	100,00%

No que concerne ao principal banco, as empresas dão preferência aos quatro maiores bancos portugueses, seguido do Santander Totta (). Em relação aos bancos portugueses, o mais nomeado é o BES, seguido do BPI, CGD e Millennium BCP. Na rubrica “Outros” estão incorporados outros bancos que operam no mercado português, referenciados por algumas empresas, tais como: Banif, Banco Popular, Montepio Geral, Caixa de Crédito Agrícola Mútuo, Barclays Bank, BPN, Deutsche Bank e Finibanco.

Gráfico 2: Principal banco com que a empresa trabalha.



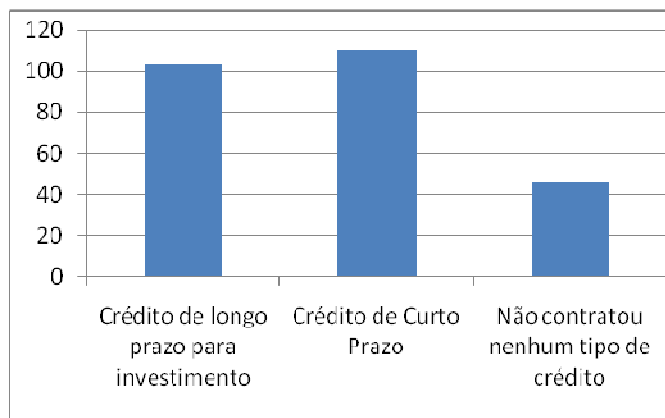
Relativamente ao número de anos que a empresa trabalha com o principal banco, é possível observar, através da tabela que se segue, que apenas 4,95% das empresas trabalham com o respectivo banco há menos de um ano (a menor percentagem), 6,93% de 1 a 3 anos, 11,88% de 4 a 6 anos, 8,42% de 6 a 9 anos e a grande maioria (67,82%) indica que trabalha com o banco que definiu como principal há mais de 10 anos.

Tabela 7: Número de anos que a empresa trabalha com o principal banco.

N.º de anos	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
< 1 ano	10	4,95%
1 a 3 anos	14	6,93%
4 a 6 anos	24	11,88%
7 a 9 anos	17	8,42%
> 10 anos	137	67,82%
Total	202	100,00%

Em relação ao crédito, 46 empresas referem que não têm crédito contratado com o principal banco. Contudo, a maioria das empresas têm crédito de curto prazo, de longo prazo, ou ambos (0).

Gráfico 3: Operações de crédito da empresa como o principal banco



3.4 Determinantes de Escolha de um Banco

A tabela infra demonstra o grau de importância que as empresas inquiridas atribuem aos aspectos referenciados para a escolha do principal banco. Os factores que obtiveram uma média de respostas mais elevada foram a qualidade do serviço prestado (6,08), seguido de funcionários eficientes (6,05) e relação com gestor de conta (6,03). Os factores com menor média são a existência de produtos inovadores (5,07) e a dimensão do banco (5,11). Contudo, é também possível observar que a média dos vários *itens* está entre 5,07 e 6,08, o que permite concluir que as empresas inquiridas, em média, atribuem importância semelhante aos diversos factores mencionados.

Tabela 8: Determinantes para escolha do principal banco

<i>Itens</i>	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Qualidade do serviço prestado	6,08	1,076	2	7
Organização e estrutura do banco	5,57	1,149	2	7
Preço das operações	5,84	1,506	1	7
Produtos que oferece	5,44	1,163	2	7
Credibilidade/Imagem do banco	5,78	1,08	2	7
Interesse pelo meu negócio	5,53	1,202	1	7
Dimensão do banco	5,11	1,177	1	7
Funcionários eficientes	6,05	1,016	2	7
Relação com gestor de conta	6,03	1,085	1	7
Flexibilidade do banco (adapta-se às minhas necessidades)	5,87	1,076	3	7
Tempo de decisão	5,78	1,211	1	7
Capacidade de concessão de crédito	5,59	1,433	1	7
Reputação da instituição	5,57	1,136	1	7
Produtos inovadores	5,07	1,126	1	7

3.5 Determinantes da mudança de banco

Ao inquirir as empresas acerca da importância que atribuem aos factores que poderiam levar à mudança de banco, estas, em média, referem que os factores mais importantes são as comissões bancárias elevadas (6,13) e os erros (6,05). Os factores

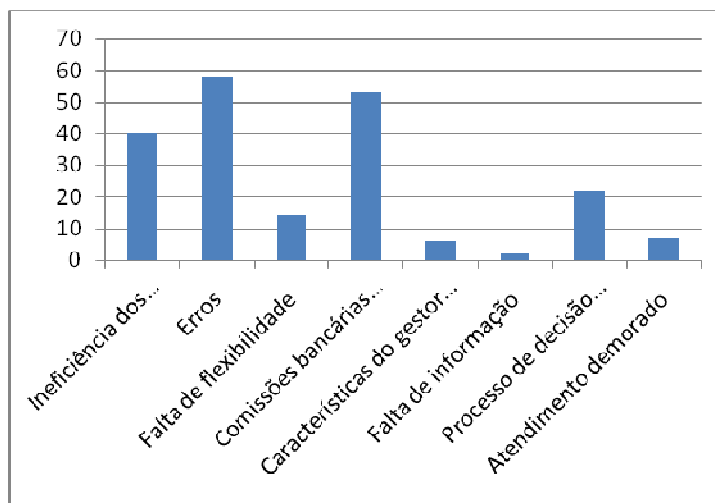
com menor importância são as características do gestor de conta (5,46) e a falta de flexibilidade (0).

Perante a questão sobre qual o principal determinante que poderia levar à mudança de banco (Gráfico 4: **Principal determinante para mudança de banco**), os itens mais referenciados são os erros, seguido das comissões bancárias. O item menos mencionado é a falta de informação.

Tabela 9: Determinantes da mudança de banco

<i>Itens</i>	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Ineficiência dos funcionários	5,76	1,388	1	7
Erros	6.05	1.168	1	7
Falta de flexibilidade	5.50	1.186	2	7
Comissões bancárias	6.13	1.208	1	7
Características do	5.46	1.218	1	7
Falta de informação	5.56	1.269	1	7
Processo de decisão	5.72	1.151	2	7
Atendimento demorado (filas de espera)	5,62	1,296	1	7

Gráfico 4: Principal determinante para mudança de banco



3.6 Caracterização Estatística dos Construtos

Na tabela *infra* é apresentada a caracterização estatística das variáveis que compõem este estudo. Essa caracterização é efectuada através do cálculo do valor máximo e mínimo, da média e do desvio padrão para os vários *itens* dos construtos.

Tabela 10: Caracterização Estatística dos Construtos

Constructos	Itens	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
IMAGEM	O principal banco é uma instituição sólida	3	7	5,89	1,06
	O principal banco tem uma ampla oferta de produtos e serviços	3	7	5,45	1,12
	Os funcionários do principal banco são atenciosos	3	7	5,79	1,00
	O principal banco tem agências de fácil acesso	3	7	5,72	1,07
	O principal banco tem um ambiente agradável (design, pessoas)	2	7	5,48	1,18
	O principal banco tem promoções atractivas	1	7	4,78	1,19
CRÉDITO	O principal banco presta um excelente serviço	2	7	5,64	1,05
	O principal banco oferece uma linha de crédito adequada às necessidades da minha empresa	1	7	5,24	1,26
	O principal banco oferece uma linha de crédito com flexibilidade no prazo de pagamento	1	7	5,10	1,27
	O principal banco tem um limite de crédito aprovado para a minha empresa	1	7	5,38	1,43
SACRIFÍCIO (MONETÁRIO / NÃO MONETÁRIO)	O limite de crédito aprovado atende às necessidades da minha empresa	1	7	5,15	1,52
	O custo das comissões do banco é apropriado	1	7	4,14	1,46
	Os encargos financeiros para a minha empresa (taxa de juro+comissões) no principal banco são adequados	1	7	4,23	1,47
	A exigência de garantias para obtenção de crédito no principal banco é muito exigente para a minha empresa	1	7	4,26	1,53
	Quando a empresa solicita crédito, perco muito tempo na fase da negociação	1	7	3,97	1,72
RELACIONAMENTO COM GESTOR DE CONTA	O esforço que a empresa faz para obtenção de crédito no principal banco é elevado	1	7	3,91	1,67
	Ele(a) tem disponibilidade para nos atender	2	7	5,92	1,12
	O(a) gestor(a) comunica com a empresa (telefone, e-mail, visita)	1	7	5,73	1,46
	O(a) gestor(a) entende as necessidades financeiras da minha empresa	1	7	5,56	1,25
	O(a) gestor(a) é rápido(a) a responder aos pedidos da minha empresa	1	7	5,70	1,21
	O(a) gestor(a) tem capacidade para cumprir as promessas feitas	1	7	5,46	1,36
CUSTOS DE MUDANÇA	Tenho um relacionamento amigável com o(a) gestor(a)	1	7	5,66	1,46
	Perderíamos muito tempo se mudássemos de banco	1	7	4,44	1,66
	Se alterarmos o principal banco, perderemos um relacionamento amigável	1	7	4,68	1,62
SATISFAÇÃO	Se alterarmos o principal banco, corremos o risco que este não seja tão bom como o principal	1	7	4,78	1,51
	A escolha do principal banco foi sensata	2	7	5,58	1,24
	Gosto do serviço prestado	2	7	5,63	1,15
	De uma forma geral, estou satisfeito(a) com o banco	2	7	5,72	1,13
LEALDADE	Penso que fizemos a escolha certa quando decidimos ser clientes deste banco	2	7	5,62	1,23
	Vou manter a conta no principal banco	2	7	5,82	1,20
	Vou recomendar o principal banco a outras empresas com quem me relaciono	1	7	5,20	1,45
	Vou aumentar a concentração de recursos no principal banco	1	7	4,79	1,45
	Vou elogiar o principal banco	1	7	4,98	1,44
	Vou continuar a negociar com o principal banco	2	7	5,53	1,21
Vou considerar o principal banco quando adquirir um produto financeiro novo	3	7	5,51	1,26	

3.7 Lealdade, Determinantes da Lealdade por Sector, Região, Antiguidade e Dimensão da Empresa

A lealdade das empresas ao sector bancário depende de múltiplos factores. De acordo com os resultados do estudo apresentado, é possível afirmar que, de uma forma geral, as empresas portuguesas são leais ao principal banco. Apesar da grande maioria das empresas trabalhar com mais que um banco simultaneamente (lealdade polígama), estas definem um banco como sendo o principal estabelecendo uma relação de longo prazo com essa instituição.

Os principais motivos que podem contribuir para uma mudança de banco são os erros, as comissões bancárias elevadas e a ineficiência dos funcionários.

De seguida são apresentados os valores médios dos construtos da lealdade e seus determinantes (*e.g.* imagem, crédito, sacrifício monetário e não monetário, relacionamento com o gestor de conta, custos de mudança e satisfação), por variável caracterizadora da empresa, nomeadamente o sector de actividade, a região, a antiguidade no mercado, o número de funcionários e o volume de negócios. Adicionalmente, com o propósito de testar a existência de diferenças entre as pontuações médias atribuídas a cada construto, são apresentados os resultados do teste ANOVA de efeitos fixos.

Deste modo, para cada constructo, foi possível identificar as variáveis caracterizadoras do perfil das empresas em que se verifica uma avaliação média distinta, a saber:

- (i) Imagem: antiguidade e número de funcionários;
- (ii) Acesso ao Crédito: antiguidade, número de funcionários e volume de negócios;
- (iii) Sacrifício Monetário: antiguidade;
- (iv) Sacrifício Não Monetário: antiguidade, número de funcionários, volume de negócios;

- (v) Relacionamento com o Gestor de Conta: sector, região, antiguidade, número de funcionários, custos de mudança e antiguidade;
- (vi) Satisfação: sector, antiguidade, número de funcionários;
- (vii) Lealdade: sector, região, antiguidade e número de funcionários.

Tabela 11: Determinantes da Lealdade por Sector, Região, Antiguidade, Número de Funcionários e Volume de Negócios

Variável	Categorias	Imagem	Crédito	Sacrifício Monetário	Sacrifício Não Monetário	Relacionamento com o gestor de conta	Custos de Mudança	Satisfação
Sector	Agricultura	5,00	5,50	4,50	4,50	5,25	4,25	5,00
	Indústria	5,76	5,30	4,07	3,62	5,75	4,39	5,83
	Serviços	5,58	4,94	4,33	4,11	5,25	4,48	5,50
Região	Norte	5,68	5,18	4,24	3,85	5,61	4,34	5,69
	Centro	5,53	4,92	4,26	4,08	5,04	4,77	5,43
	Sul	5,67	4,00	3,00	4,00	5,67	3,33	6,00
Antiguidade	1 a 2 anos	5,21	4,57	3,79	5,86	5,21	3,43	5,21
	3 a 5 anos	5,31	4,69	3,46	3,31	4,85	4,00	4,85
	6 a 10 anos	5,34	4,60	3,69	4,29	5,51	3,89	5,49
	11 a 19 anos	5,58	4,94	4,00	3,80	5,08	4,46	5,50
	> 20 anos	5,91	5,52	4,74	3,61	5,78	4,87	5,93
N.º Funcionários	< 10	5,33	4,86	3,99	4,06	5,14	4,36	5,31
	10 a 49	6,05	5,18	4,45	4,34	5,63	4,82	6,00
	50 a 249	5,90	5,14	4,62	3,72	5,83	4,45	5,97
	> 250	5,97	5,77	4,39	3,06	5,97	4,26	5,94
Volume de negócios	< 2M€*	5,59	5,11	4,21	4,21	5,38	4,42	5,50
	2M€ a 10M€	5,48	4,41	4,21	4,17	5,45	4,41	5,72
	10M€ a 50M€	5,81	5,16	4,19	3,19	5,45	4,68	5,84
	> 50M€	5,88	5,76	4,40	3,08	5,88	4,28	5,88

* M€ = Milhões de Euros

Tabela 12: Teste ANOVA de Efeitos fixos

	Sector	Região	Antiguidade	N.º de funcionários	Volume de negócios				
Imagem	1,50	0,43	3,27	**	7,21	***	1,00		
Crédito	2,16	1,98	5,42	***	4,48	***	5,44	***	
Sacrifício Monetário	0,83	1,07	6,00	***	2,02		0,13		
Sacrifício Não Monetário	0,24	0,08	6,39	***	2,76	**	3,51	**	
Relacionamento com o gestor de conta	3,31	**	3,54	**	3,10	**	4,40	***	0,94
Custos de Mudança	0,10	2,00	4,23	***	0,86		0,29		
Satisfação	2,67	*	1,13		4,04	***	5,97	***	1,33
Lealdade	4,89	***	2,98	**	2,54	**	4,30	***	0,87

*** Estatisticamente significativa a 1%, ** a 5%, * a 10%

De acordo com as tabelas apresentadas, e considerando apenas as hipóteses estatisticamente significativas, é possível constatar quais os factores que, em média, os vários tipos de empresas mais valorizam, nomeadamente:

- Sector de actividade:
 - Agricultura: Relacionamento com Gestor de Conta
 - Indústria: Satisfação
 - Serviços: Satisfação
- Região geográfica:
 - Norte: Satisfação
 - Centro: Satisfação
 - Sul: Satisfação
- Antiguidade no mercado:
 - Entre 1 e 2 anos: Sacrifício Não Monetário
 - Entre 3 a 5 anos: Imagem
 - Entre 6 a 10 anos: Satisfação
 - Entre 11 a 19 anos: Imagem
 - Mais de 20 anos: Satisfação
- Número de Funcionários:
 - Até 10 funcionários: Imagem
 - Entre 10 a 49: Imagem
 - Entre 50 e 249: Satisfação
 - Mais de 250: Imagem e relacionamento com gestor de conta
- Volume de Negócios:
 - Até 2M€: Acesso ao crédito
 - Entre 2M€ e 10M€: Acesso ao Crédito
 - Entre 10M€ e 50M€: Acesso ao Crédito
 - Superior a 50M€: Acesso ao Crédito

3.8 Principais Determinantes da Fidelização das Empresas à Banca

Para analisar os principais determinantes da lealdade das empresas à banca, será efectuado o modelo de equações estruturais cujas fases metodológicas estão descritas no Capítulo 2.

O objectivo deste modelo é testar as seguintes hipóteses:

- Existe uma relação positiva entre a satisfação dos clientes segmento empresa e a lealdade para com o principal banco (H2), ($\beta_2 > 0$);
- Existe uma relação positiva entre a qualidade do relacionamento com o gestor de conta e a lealdade dos clientes do segmento empresa para com o principal banco (H3), ($\beta_3 > 0$);
- Existe uma relação positiva entre os custos de mudança de banco e a lealdade dos clientes segmento empresa para com o principal banco (H4), ($\beta_4 > 0$);
- Existe uma relação positiva entre o acesso ao crédito e a lealdade dos clientes segmento empresa para com o principal banco (H5), ($\beta_5 > 0$);
- Existe uma relação negativa entre o sacrifício monetário percebido pelos clientes e a lealdade destes para com o principal banco (H6), ($\beta_6 < 0$);
- Existe uma relação negativa entre o sacrifício não monetário percebido pelos clientes do segmento empresa e a lealdade destes para com o principal banco (H7), ($\beta_7 < 0$);
- Existe uma relação positiva entre a imagem percebida do principal banco e a lealdade dos clientes corporativos para com o principal banco (H8), ($\beta_8 > 0$);

As notações das variáveis utilizadas no modelo estão propostas na Quadro 1.

Quadro 1: Notação das variáveis utilizadas no Modelo Estrutural

Construtos	Construtos Exógenos	Construtos Endógenos
Satisfação	S ₂	
Relacionamento com gestor de conta	GC ₃	
Custos de Mudança	CM ₄	
Acesso ao Crédito	C ₅	
Sacrifício Monetário	SM ₆	
Sacrifício Não Monetário	SNM ₇	
Imagem	I ₈	
Lealdade		L ₁

Tendo em conta a identificação das variáveis apresentadas e o sinal esperado das ligações entre as variáveis endógenas e exógenas, o modelo pode ser sintetizado da seguinte forma:

Quadro 2: Equação do Modelo Estrutural

	Construtos Endógenos	Construtos Exógenos	Erros
Modelo	L ₁	$\beta_2 S_2 + \beta_3 GC_3 + \beta_4 CM_4 + \beta_5 C_5 - \beta_6 SM_6 - \beta_7 SNM_7 + \beta_8 I_8$	+ ζ_1

Para a estimação do modelo foi utilizado o programa estatístico LISREL, que se usou para o cálculo das matrizes de variância e covariância (dados) e para a estimação do modelo estrutural.

De seguida será efectuada uma selecção final dos *itens* a utilizar através da análise factorial exploratória dos construtos e, posteriormente será efectuada uma análise do fiabilidade através do coeficiente Alfa de Cronbach.

3.8.1 Análise Factorial Exploratória dos Construtos

Para seleccionar os *itens* finais utilizam-se duas técnicas: a análise factorial exploratória, que é realizada a todos os *itens* dos construtos no sentido de verificar se, para a realidade em causa, faz sentido manter a escala sem nenhum tipo de ajustamento e a análise do coeficiente Alfa de Cronbach, que analisa a fiabilidade dos *itens*.

Dos resultados obtidos, existem casos em que é necessário fazer alguns ajustamentos. Os *itens* que têm um factor *loading* inferior a 0,75 são eliminados. Assim, eliminaram-se seis dos sete *itens* que constituem o construto da imagem. Do construto relativo ao sacrifício monetário e não monetário foram eliminados dois *itens*, no que se refere ao relacionamento com o gestor de conta foi eliminado um *item* e no referente aos custos de mudança também foi eliminado um *item*.

Constructos	Itens	F1	F2
IMAGEM	O principal banco é uma instituição sólida	,672	,607
	O principal banco tem uma ampla oferta de produtos e serviços	,673	,507
	Os funcionários do principal banco são atenciosos	,732	-,058
	O principal banco tem agências de fácil acesso	,699	-,478
	O principal banco tem um ambiente agradável (design, pessoas)	,692	-,490
	O principal banco tem promoções atractivas	,678	-,033
CRÉDITO	O principal banco presta um excelente serviço	,813	-,016
	O principal banco oferece uma linha de crédito adequada às necessidades da minha empresa	,896	
	O principal banco oferece uma linha de crédito com flexibilidade no prazo de pagamento	,875	
	O principal banco tem um limite de crédito aprovado para a minha empresa	,858	
SACRIFÍCIO (MONETÁRIO / NÃO MONETÁRIO)	O limite de crédito aprovado atende às necessidades da minha empresa	,889	
	O custo das comissões do banco é apropriado	,472	,843
	Os encargos financeiros para a minha empresa (taxa de juro+comissões) no principal banco são adequados	,408	,872
	A exigência de garantias para obtenção de crédito no principal banco é muito exigente para a minha empresa	,850	-,095
RELACIONAMENTO COM GESTOR DE CONTA	Quando a empresa solicita crédito, perco muito tempo na fase da negociação	,819	-,427
	O esforço que a empresa faz para obtenção de crédito no principal banco é elevado	,847	-,382
	Ele(a) tem disponibilidade para nos atender	,885	
	O(a) gestor(a) comunica com a empresa (telefone, e-mail, visita)	,851	
	O(a) gestor(a) entende as necessidades financeiras da minha empresa	,912	
	O(a) gestor(a) é rápido(a) a responder aos pedidos da minha empresa	,907	
CUSTOS DE MUDANÇA	O(a) gestor(a) tem capacidade para cumprir as promessas feitas	,807	
	Tenho um relacionamento amigável com o(a) gestor(a)	,727	
	Perderíamos muito tempo se mudássemos de banco	,718	
SATISFAÇÃO	Se alteremos o principal banco, perderemos um relacionamento amigável	,825	
	Se alterarmos o principal banco, corremos o risco que este não seja tão bom como o principal	,884	
	A escolha do principal banco foi sensata	,880	
	Gosto do serviço prestado	,919	
LEALDADE	De uma forma geral, estou satisfeito(a) com o banco	,918	
	Penso que fizemos a escolha certa quando decidimos ser clientes deste banco	,948	
	Vou manter a conta no principal banco	,849	
	Vou recomendar o principal banco a outras empresas com quem me relaciono	,878	
	Vou aumentar a concentração de recursos no principal banco	,773	
	Vou elogiar o principal banco	,855	
	Vou continuar a negociar com o principal banco	,912	
	Vou considerar o principal banco quando adquirir um produto financeiro novo	,867	

Tabela 13: Análise Factorial Exploratória dos construtos sem rotação

3.8.2 *Análise de Fiabilidade – Coeficiente Alfa de Cronbach*

Uma observação à fiabilidade das escalas é efectuada através da análise do coeficiente Alfa de Cronbach (α), para o conjunto de indicadores de cada escala.

Como é possível observar através da Tabela 14, no modelo estrutural, os construtos crédito, relacionamento com gestor de conta, satisfação, sacrifício monetário e lealdade apresentam valores do coeficiente Alfa de Cronbach (α) iguais ou superiores a 0,9, ou seja, são considerados indicadores excelentes. Os construtos sacrifício não monetário e imagem apresentam um valor superior a 0,85, sendo considerado um bom indicador. Contudo, o construto custos de mudança apresenta um valor inferior a 0,7. De acordo com as recomendações sugeridas, verifica-se que os *itens* utilizados para medir os construtos a aplicar no modelo estão dentro dos valores recomendados, com excepção dos custos de mudança.

Tabela 14: Análise da fiabilidade de escalas através do coeficiente Alfa de Cronbach

Constructo	Imagem	Crédito	Sacrifício Monetário	Sacrifício Não Monetário	Relacionamento com Gestor de Conta	Custos de Mudança	Satisfação	Lealdade
N.º <i>Itens</i>	3	4	2	3	5	2	4	6
Alfa de Cronbach	0,756	0,9	0,931	0,872	0,923	0,51	0,936	0,924

A fiabilidade das escalas é assegurada apenas pelo coeficiente Alfa de Cronbach (α) uma vez que este estudo já incorpora escalas desenvolvidas e testados em outros estudos empíricos.

3.8.3 *Análise Factorial Confirmatória*

O modelo de medida confirmatório determina a forma como as variáveis latentes são medidas.

A teoria deve suportar sempre a existência das variáveis latentes de um construto, para que o modelo de equações estruturais faça sentido (Bentler e Chou, 1987). Os construtos teóricos têm em comum o facto de serem variáveis que não são directamente observáveis, ou seja, variáveis latentes. Os *itens* de medida das escalas são denominados de variáveis manifestas que reflectem as variáveis latentes.

Será então efectuada uma análise factorial confirmatória. Os resultados dessa análise são apresentados na tabela seguinte e contribuem para a determinação dos *itens* que cada construto deve ter e que devem ser usados na estimação dos modelos na sua forma estrutural.

Tabela 15: Análise Factorial “Conformatos” dos Construtos

Constructos	<i>Itens</i>	Pesos factorias do modelo
IMAGEM	Os funcionários do principal banco são atenciosos	0,63
	O principal banco tem agências de fácil acesso	0,61
	O principal banco presta um excelente serviço	0,59
CRÉDITO	O principal banco oferece uma linha de crédito adequada às necessidades da minha empresa	0,61
	O principal banco oferece uma linha de crédito com flexibilidade no prazo de pagamento	0,74
	O principal banco tem um limite de crédito aprovado para a minha empresa	0,74
	O limite de crédito aprovado atende às necessidades da minha empresa	0,69
SACRIFÍCIO MONETÁRIO	O custo das comissões do banco é apropriado	0,75
	Os encargos financeiros para a minha empresa (taxa de juro+comissões) no principal banco são adequados	0,78
SACRIFÍCIO NÃO MONETÁRIO	A exigência de garantias para obtenção de crédito no principal banco é muito exigente para a minha empresa	0,73
	Quando a empresa solicita crédito, perco muito tempo na fase da negociação	0,69
	O esforço que a empresa faz para obtenção de crédito no principal banco é elevado	0,68
RELACIONAMENTO COM GESTOR DE CONTA	Ele(a) tem disponibilidade para nos atender	0,74
	O(a) gestor(a) comunica com a empresa (telefone, e-mail, visita)	0,68
	O(a) gestor(a) entende as necessidades financeiras da minha empresa	0,71
	O(a) gestor(a) é rápido(a) a responder aos pedidos da minha empresa	0,79
	O(a) gestor(a) tem capacidade para cumprir as promessas feitas	0,78
	Se alterarmos o principal banco, perderemos um relacionamento amigável	0,80
	Se alterarmos o principal banco, corremos o risco que este não seja tão bom como o principal	0,83
SATISFAÇÃO	A escolha do principal banco foi sensata	0,84
	Gosto do serviço prestado	0,92
	De uma forma geral, estou satisfeito(a) com o banco	0,96
	Penso que fizemos a escolha certa quando decidimos ser clientes deste banco	0,97
LEALDADE	Vou manter a conta no principal banco	0,86
	Vou recomendar o principal banco a outras empresas com quem me relaciono	0,85
	Vou aumentar a concentração de recursos no principal banco	0,96
	Vou elogiar o principal banco	0,98
	Vou continuar a negociar com o principal banco	0,99
	Vou considerar o principal banco quando adquirir um produto financeiro novo	0,87
Qui-Quadrado/g.1=3,98; RMSEA=0,69; GFI=0,92		

Assumindo que as medidas observadas seguem uma distribuição normal multivariada, a aceitação estatística total do modelo é testada através do teste do qui-quadrado (χ^2). A hipótese nula do teste diz que a matriz de covariâncias ou correlações estimada é idêntica à matriz de covariâncias ou correlações da população.

3.8.4 *Estimação do modelo estrutural*

Tabela 16: Modelo Estrutural Estimado

Hipótese	Estimativa	p-value	Conclusão
(H2) Satisfação -> Lealdade (+)	0,59	0,00	Suportada
(H3) Relacionamento com Gestor de Conta -> Lealdade (+)	0,24	0,00	Suportada
(H4) Custos de Mudança -> Lealdade (+)	0,07	0,88	Suportada
(H5) Acesso ao Crédito -> Lealdade (+)	0,14	0,04	Suportada
(H6) Sacrifício Monetário -> Lealdade (-)	-0,07	0,16	Suportada
(H7) Sacrifício Não Monetário -> Lealdade (-)	-0,09	0,23	Suportada
(H8) Imagem -> Lealdade (+)	0,06	0,04	Suportada
Indicadores do Ajustamento			
Qui-Quadrado	4,76		
RMSEA	0,07		
GFI	0,98		

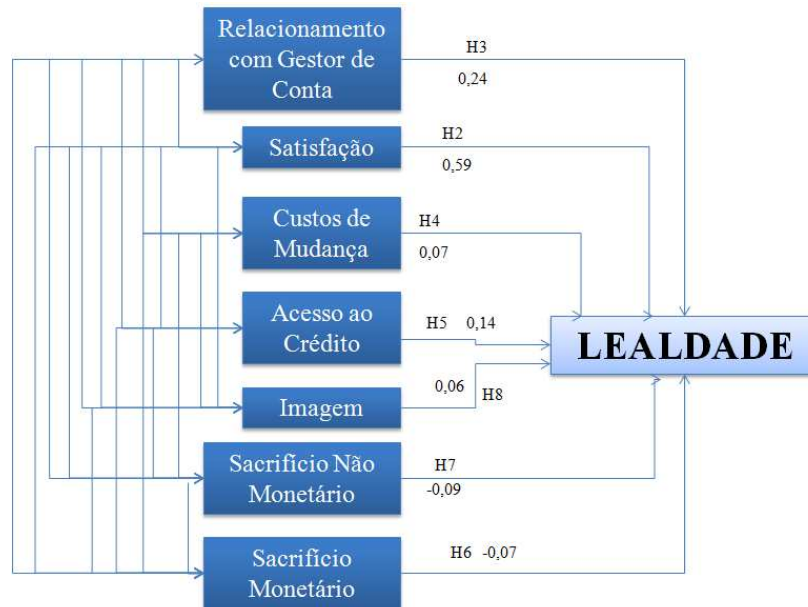
O teste do Chi-quadrado é aceitável.

Neste trabalho é utilizado, nomeadamente, o RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) porque os modelos são estimados com base na matriz de covariâncias dos dados. Este indicador deve estar situado nos valores compreendidos entre 0,05 (bom ajustamento) e 0,08 (ajustamento aceitável). No modelo apresentado, este indicador teve o valor de 0,07

Após a análise da qualidade dos ajustamentos, será estimado o modelo estrutural proposto de modo a verificar se as hipóteses de pesquisa são confirmadas ou não.

A figura seguinte esquematiza os determinantes da lealdade das empresas ao sector bancário de acordo com o modelo de equações estruturais.

Figura 4: Factores de Fidelização das Empresas ao Sector Bancário em Portugal



3.8.5 *Discussão das hipóteses*

Após a estimação do modelo estrutural, é possível concluir que todas as hipóteses são suportadas pelo modelo.

Os construtos satisfação, relacionamento com gestor de conta, acesso ao crédito, imagem e custos de mudança estabelecem uma relação directa positiva com a lealdade, ou seja, um incremento em cada uma destas variáveis irá aumentar a lealdade das empresas ao sector bancário.

Os construtos sacrifício monetário e não monetário estabelecem uma relação directa negativa com a lealdade, ou seja, quanto mais elevados forem, menor a lealdade das empresas à banca.

As variáveis estatisticamente significativas, considerando um nível de significância de 5% são: satisfação, relacionamento com gestor de conta, acesso ao crédito e imagem.

Por outro lado, as variáveis associadas aos custos de mudança, sacrifício monetário e não monetário não se revelaram estatisticamente significativas.

Dos vários construtos mencionados, os estatisticamente mais relevantes são a satisfação, o relacionamento com gestor de conta e o acesso ao crédito, ou seja, são estes os principais determinantes da lealdade das empresas à banca em Portugal.

3.9 Síntese conclusiva

O presente estudo baseia-se numa amostra de 202 empresas que operam em Portugal e que têm relação com a banca há mais de um ano.

Em relação ao principal banco, os mais mencionados são: BES, BPI, CGD, Millennium BCP e Santander Totta. Uma grande maioria (67,82%) das empresas afirma que trabalha com o principal banco há mais de 10 anos.

Relativamente à escolha do principal banco, o aspecto mais enaltecido é a qualidade do serviço prestado, em contraponto com a existência de produtos inovadores que foi o factor menos valorizado.

No que concerne aos aspectos que poderiam levar à mudança de banco, os principais factores são as comissões bancárias elevadas e os erros e o menos mencionado é a falta e informação.

Através da estimação do modelo de equações estruturais, é possível afirmar que os principais determinantes de fidelização das empresas à banca são a satisfação, a qualidade do relacionamento com gestor de conta e a imagem.

Se considerarmos a segmentação das empresas de acordo com o sector de actividade, o factor mais enaltecido no sector agrícola é o relacionamento com gestor de conta e na indústria e serviços é a satisfação.

De acordo com a dimensão da empresa, todas as categorias valorizam o acesso ao crédito, a imagem, e as grandes empresas valorizam o relacionamento com o gestor de conta

CONCLUSÃO

No presente trabalho propôs-se analisar a lealdade das empresas que operam em Portugal ao sector bancário e identificar quais os principais factores de fidelização subjacentes.

De seguida, apresentam-se as principais abordagens efectuados ao longo deste estudo, terminando com uma síntese conclusiva do mesmo.

No capítulo 1 são abordados no plano teórico os principais conceitos inerentes a este estudo: lealdade, satisfação, relacionamento com gestor de conta, custos de mudança, acesso ao crédito, sacrifício monetário e não monetário e imagem.

No capítulo 2 é apresentada a metodologia em que assenta este trabalho, nomeadamente, os objectivos, população alvo, procedimento de amostragem e recolha de dados e método estatístico utilizado. É também desenvolvido o teórico a ser testado, assim como as hipóteses de investigação inerentes.

No capítulo 3 são apresentadas as principais conclusões deste estudo.

O estudo revelou que, de uma forma geral, as empresas mantêm contacto com mais que um banco simultaneamente. Porém, identificam um banco como o principal, estabelecendo com este uma relação que se prolonga a médio e longo prazo.

Conclui-se que, relativamente à escolha do principal banco, o aspecto mais enaltecido é a qualidade do serviço prestado, em oposição à existência de produtos inovadores, que foi o factor menos valorizado.

No que concerne aos aspectos que poderiam levar à mudança de banco, os principais factores são as comissões bancárias elevadas e os erros e o menos mencionado é a falta e informação.

Em relação aos aspectos que as empresas valorizam de acordo com o sector de actividade, conclui-se que o factor mais enaltecido no sector agrícola é o relacionamento com gestor de conta e na indústria e serviços é a satisfação.

Relativamente à dimensão das empresas, todas valorizam o acesso ao crédito. Destaca-se o relacionamento com gestor o gestor de conta como variável importante nas empresas de grande dimensão.

Com base no modelo empírico que pretendia identificar quais os principais antecedentes da lealdade ao banco, conclui-se os principais factores de fidelização das empresas à banca em Portugal são a satisfação, o relacionamento com o gestor de conta e o acesso ao crédito.

É importante realçar que este estudo se realizou num determinado momento do tempo e num determinado contexto. Desta forma, estas considerações não deverão ser consideradas absolutas e definitivas, mas parte integrante de um processo dinâmico que se estabelece continuamente entre o banco e o seu cliente corporativo.

APÊNDICES

Apêndice 1 - Questionário

Este questionário destina-se a identificar as principais causas de fidelização das empresas ao sector bancário e integra uma Tese de Mestrado em Gestão Comercial da Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Caso a sua empresa seja cliente de um banco há pelo menos um ano, agradeço que responda ao seguinte questionário. É importante que, frequentemente, estabeleça contacto com o(s) banco(s). As informações obtidas serão tratadas com o máximo sigilo. Obrigado!

1. Com quantos bancos trabalha? _____

2. Identifique qual o principal banco com que trabalha (selecione apenas 1)

- | | | |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> Caixa Geral de Depósitos | <input type="checkbox"/> Santander Totta | <input type="checkbox"/> Caixa de Crédito Agrícola Mútuo |
| <input type="checkbox"/> BES | <input type="checkbox"/> Banif | <input type="checkbox"/> Barclays Bank |
| <input type="checkbox"/> BPI | <input type="checkbox"/> Banco Popular | <input type="checkbox"/> Outro _____ |
| <input type="checkbox"/> Millennium BCP | <input type="checkbox"/> Montepio Geral | |

3. Há quanto tempo trabalha com esse banco?

- <1 ano 1 - 3 anos 4 - 6 anos 7 - 9 anos >10 anos

4. Que tipos de operações de crédito a sua empresa já contratou com o seu principal banco?

- Crédito de longo prazo para investimentos
 Crédito de curto prazo
 Não contratou nenhum tipo de crédito

5. Avalie de 1 a 7, em que 1 significa Nada Importante e 7 Extremamente Importante, o grau de importância dos seguintes factores que levam à escolha de um banco.

	1	2	3	4	5	6	7
	Nada Importante			Extremamente Importante			
5.1. Qualidade do serviço prestado.							
5.2. Organização e estrutura do banco.							
5.3. Preço das operações.							
5.4. Produtos que oferece.							
5.5. Credibilidade/Imagem do banco.							
5.6. Interesse pelo meu negócio.							
5.7. Dimensão do banco.							
5.8. Funcionários eficientes.							
5.9. Relação com gestor de conta.							
5.10. Flexibilidade do banco (adapta-se às minhas necessidades).							
5.11. Tempo de decisão.							
5.12. Capacidade de concessão de crédito.							
5.13. Reputação da instituição.							
5.14. Produtos inovadores.							

6. Avalie de 1 a 7, em que 1 significa Nada Importante e 7 Extremamente Importante, o grau de importância dos seguintes factores que levariam a mudar de um banco.

	1	2	3	4	5	6	7
	Nada Importante			Extremamente Importante			
6.1. Ineficiência dos funcionários.							
6.2. Erros.							

6.3. Falta de flexibilidade.							
6.4. Comissões bancárias elevadas.							
6.5. Características do gestor de conta.							
6.6. Falta de informação.							
6.7. Processo de decisão demorado.							
6.8. Atendimento demorado (filas de espera).							

7. Dos factores mencionados na questão 6, identifique aquele que poderia levar à mudança de banco.

8. Considere o principal banco da sua empresa _____
Indique numa escala de 1 a 7, em que 1 significa discordo totalmente e 7 concordo totalmente, o seu grau de concordância em relação às seguintes questões:

8.1. Tendo em conta o principal banco da minha empresa, diria:	1	2	3	4	5	6	7
	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente			
8.1.1. O principal banco é uma instituição sólida.							
8.1.2. O principal banco tem uma ampla oferta de produtos e serviços.							
8.1.3. Os funcionários do principal banco são atenciosos.							
8.1.4. O principal banco tem agências de fácil acesso (localização, estacionamento, etc).							
8.1.5. O principal banco tem um ambiente agradável (<i>design</i> , pessoas).							
8.1.6. O principal banco tem promoções atractivas.							
8.1.7. O principal banco presta um excelente serviço.							

8.2. Crédito:	1	2	3	4	5	6	7
	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente			
8.2.1. O principal banco oferece uma linha de crédito adequada às necessidades da minha empresa.							
8.2.2. O principal banco oferece uma linha de crédito com flexibilidade no prazo de pagamento.							
8.2.3. O principal banco tem um limite de crédito aprovado para a minha empresa.							
8.2.4. O limite de crédito aprovado atende às necessidades da minha empresa.							

8.3. Em relação aos produtos/serviços oferecidos pelo principal banco, diria:	1	2	3	4	5	6	7
	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente			
8.3.1. O custo das comissões do banco é apropriado.							
8.3.2. Os encargos financeiros para financiamento (taxa de juro + comissões) no principal banco são adequados.							
8.3.3. A exigência de garantias para obtenção de crédito no principal banco é muito exigente para a minha empresa.							
8.3.4. Quando a empresa solicita crédito, perco muito tempo na fase da negociação.							
8.3.5. O esforço que a empresa faz para obtenção de crédito no principal banco é elevado.							

8.4. Relativamente ao gestor de conta da empresa no	1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---	---

	Discordo Totalmente				Concordo Totalmente		
8.4.1. Ele(a) tem disponibilidade para nos atender.							
8.4.2. O(a) gestor(a) comunica com a empresa (telefone, e-mail, visita).							
8.4.3. O(a) gestor(a) entende as necessidades financeiras da minha empresa.							
8.4.4. O(a) gestor(a) é rápido(a) a responder aos pedidos da minha empresa.							
8.4.5. O(a) gestor(a) tem capacidade para cumprir as promessas feitas.							
8.4.6. Tenho uma relação amigável com o(a) gestor(a).							

8.5. Pensando nas possíveis implicações para a sua empresa caso altere o seu principal banco, diria:	1	2	3	4	5	6	7
	Discordo Totalmente				Concordo Totalmente		
8.5.1. Perderíamos muito tempo se mudássemos de banco.							
8.5.2. Se alterarmos o principal banco, perderemos um relacionamento amigável.							
8.5.3. Se alterarmos o principal banco, corremos o risco que este não seja tão bom como o principal.							

8.6. Em relação ao principal banco, diria:	1	2	3	4	5	6	7
	Discordo Totalmente				Concordo Totalmente		
8.6.1. A escolha do principal banco foi sensata.							
8.6.2. Gosto do serviço prestado.							
8.6.3. De uma forma geral, estou satisfeito(a) com o banco.							
8.6.4. Penso que fizemos a escolha certa quando decidimos ser clientes deste banco.							

8.7. Pensando na relação futura da empresa com o principal banco diria:	1	2	3	4	5	6	7
	Discordo Totalmente				Concordo Totalmente		
8.7.1. Vou manter a conta no principal banco.							
8.7.2. Vou recomendar o principal banco a outras empresas com quem me relaciono.							
8.7.3. Vou aumentar a concentração de recursos no principal banco.							
8.7.4. Vou elogiar o principal banco.							
8.7.5. Vou continuar a negociar no principal banco.							
8.7.6. Vou considerar o principal banco quando adquirir um produto ou serviço financeiro novo.							

CARACTERIZAÇÃO GERAL DA EMPRESA

9. Qual o principal sector de actividade da sua empresa?

Agricultura Indústria Serviços

9.1. Em que região de Portugal Continental se situa?

Norte Centro Sul

9.2. Há quanto tempo a empresa está no mercado?

1-2 anos 3-5 anos 6-10 anos 11-19 anos > 20 anos

9.3. Quantos funcionários tem a empresa?

até 10 10 - 49 50 - 249 >250

9.4. Qual o volume de negócios da empresa no último ano (2009)?

< 2 000 000,00€ 10 000 000,00€ - 50 000 000,00€
 2 000 000,00€ - 10 000 000,00€ > 50 000 000,00€

Obrigado pela sua colaboração!

BIBLIOGRAFIA

Alet, J. (2000), "Marketing Relacional: Cómo Obtener Clientes Leales y Rentables" , Gestión S.A., Barcelona.

Anderson, J. C. e D. W. Gerbing (1988), "Structural Equation Modelling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach", *Psychological Bulletin*, Vol. 103, N° 3, pp. 411-423.

Anderson, J. C. e D. W. Gerbing (1982), "Some Methods for Respecifying Measurement Models to Obtain Unidimensional Construct Measurement", *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, N° 4, pp. 453-460.

Anderson, E. W., C. Fornell, D. R. Lehmann (1994), "Customer satisfaction, market share, and profitability: findings from Sweden", *Journal of Marketing*, Vol. 58, Julho, pp. 53-66.

Andreassen, T. W. e B. Lindestad (1998), "The effects of corporate image in the formation of customer loyalty", *Journal of Service Marketing*, vol. 1, pp. 82-92.

Aydin, S., G. Özer, e Ö. Arasil (2005), "Customer loyalty and the effect of switching costs as a moderator variable: a case in the turkish mobile phone market", *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 23, n. 1, pp. 89-103.

Ball, D., P. S. Coelho e A. Machás (2004), "The role of communication and trust in explaining customer loyalty: an extension to the ECSI model", *European Journal of Marketing*, vol. 38, n. 9/10, pp. 1272-1293.

Barich, H. e P. Kotler (1991), "A framework for marketing image management", *Sloan Management Review*, vol. 32, n. 2, pp. 94-104.

Beerli, Asunción, J. D. Martín e A. Quintana (2004), “A model of customer loyalty in the retail banking market”, *European Journal of Marketing*, Vol. 38, Nº ½, pp. 253-275, <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=853921>, acedido em 1 de Dezembro de 2009.

Berger, A. e G. F. Udell (2002), “Small business credit availability and relationship lending: the importance of bank organizational structure”, *The Economic Journal*, vol. 112, February, pp. 32- 53.

Berry, L. L. (2000), “Relationship marketing of services: growing interest, emerging perspectives, *Handbook of relationship marketing*. London: Sage Publications.

Bloemer, J. e G. Odekerken-Schroder (2002), “Store satisfaction and store loyalty explained by customer-and-store related factors”, *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, vol. 15, pp. 68-80.

Bloemer, J., Ko de Ruyter, e P. Peeters (1998) “Investigating drivers of bank loyalty: the complex relationship between image, service quality and satisfaction”, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 16 Iss: 7, pp. 276 – 286, <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=854965>, acedido em 3 de Janeiro de 2010.

Boulding, W., A. Kalra, R. Staelin e V. A. Zeithaml, (1993), “A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioral intentions”, *Journal of Marketing Research*, vol. 30, pp. 7-27.

Burnham, T. A., J. K. Frels e V. MAHAJAN (2003), “Consumer switching costs: a typology, antecedents, and consequences”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 31, n. 2, pp. 109-126.

Burt, R. S. (1976), "Interpretational Confounding of Unobserved Variables in Structural Equation Models", *Sociological Methods and Research*, Vol. 5, Nº 1, pp. 3-52.

Carpenter, M. (1997), "Banks and their small business clients: some implications for relationship marketing", *Irish Marketing Review*, vol. 10, n. 2, pp. 33-42.

Chapman, J. e R. Wahlers, R. (1999), "A revision and empirical test of the extended price-perceived quality model", *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 7, n. 3, pp. 53-63.

Churchill, G. A. Jr. (1979), "A paradigm for developing better measures of marketing constructs", *Journal of Marketing Research*, vol. XVI, pp. 64-73.

Churchil, G. A. Jr. (1991), "Marketing Research: Methodological Foundations", 5th Edition, The Dryden Press, Orlando – USA.

Clements, A. W. (1985), "Company-bank Relationships", in Zenoff, D.B. (Ed.), *International Banking Management and Strategies*, London: Euromoney Publications.

Colgate, M. e B. Lang (2003), "Positive and negative consequences of a relationship manager strategy: New Zealand banks and their small business customers", *Journal of Business Research*, vol. 5864, pp. 1-10.

Colgate, M. e P. J. Danaher (2000), "Implementing a customer relationship strategy: the asymmetric impact of poor versus excellent execution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, n. 3, pp. 375-387.

Cronin., J. J., M. K. Brady, M. K. e G.T.M. Hult (2000), "Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments", *Journal of Retailing*, vol. 76, n. 2, pp. 193-218.

Cronin, J. J. e S. A. Taylor (1992), "Measuring service quality: a re-examination and extension", *Journal of Marketing*, vol. 56, pp. 55-68.

Crosby, L. A., K. R. Evans e D. Cowles (1990), "Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective", *Journal of Marketing*, vol. 54, July, pp. 68-81.

Day, G. S. (1969), "A two-dimensional concept of brand loyalty", *Journal of Advertising Research*, Vol. 9, September, pp. 29-35.

Devlin, J. F. (1998), "Adding value to service offerings: the case of UK retail financial services", *European Journal of Marketing*, vol. 32, n. 11/12, pp. 1091-1109.

Dowling, G. R. e M. Uncles (1997), "Do customer loyalty programs really work?", *Sloan Management Review*, Summer, pp. 71-82.

Duncan, E. e G. Elliot (2002), "Customer service quality and financial performance among Australian retail financial institutions", *Journal of Financial Services Marketing*, Vol. 7, No. 1, pp. 25-41.

Dunkelberg, W. C. (2000), "How to be successful in small business", *Journal of Lending and Credit Risk Management*, July, pp. 53-61.

Edvardsson, B., M. D. Johnson, A. Gustafsson e T. Strandvik (2000), "The effects of satisfaction and loyalty on profits and growth: products versus services", *Total Quality Management*, Vol. 11, No. 7, pp. 917-27.

Ehigie, Benjamin Osayawe (2006), "Correlates of customer loyalty to their bank: a case study in Nigeria", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 24 Iss: 7, pp. 494 – 508, <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1576404>, acessado em 5 de Fevereiro de 2010.

Fisher, A. (2001), "Winning the battle for customers", *Journal of Financial Services Marketing*, Vol. 6 No. 2, pp. 77-83.

Fornell, C. A. (1992), “National customer satisfaction barometer: the Swedish experience”, *Journal of Marketing*, vol. 56, January, pp. 6-21.

Garbarino, E. e M. C. Johnson (1994), “The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships”, *Journal of Marketing*, vol. 63, n. 2, pp. 70-87.

Gidhagen, M e C. G. Thunman (1998), “Improving banking relationships with small companies”, *Journal of Professional Services Marketing*, vol. 18, n. 1, pp. 65-75.

Goode, M e L. Moutinho (1996), “The effects of consumer age on overall satisfaction: an application to financial services”, *Journal of Professional Services Marketing*, vol. 13, n. 2, pp. 93-112.

Gronroos, C. (1996), “Relationship marketing: strategic and tactical implications”. *Management Decision*, vol. 34, n. 3, pp. 114-135.

Gronroos, C. (1982), “Strategic management and marketing in the service sector”, Helsinki, Finland: Swedish School of Economics and Business Administration.

Guarita, C. E. I. e A. T. Urdan (2006), “Percepções de qualidade, sacrifício e valor: uma investigação em serviços bancários”, *Anais do II Encontro de Marketing da ANPAD (EMA)*, Rio de Janeiro.

Guarita, C. E. I. (2005), “Percepções de qualidade, sacrifício e valor: uma investigação em serviços bancários”, Tese de Doutorado em Administração de empresas, Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, São Paulo.

Guiltinan, J. P. (1989), “A classification of switching costs with implications for relationship marketing”, in Childers, T. L. e Bagozzi, R. P. (Eds), *Proceedings of AMA*

Winter Educators' Conference: Marketing Theory and Practice, AMA, Chicago, IL, pp. 216-20.

Guimarães, R.C. e J.A.S. Cabral (1997), “Estatística”. Lisboa: Editora McGraw-Hill de Portugal.

Hair, J. F. Jr., R. E., Anderson, R. L. Tatham e W. C. Black (2005), “Análise multivariada de dados”, 5 ed., Porto Alegre: Bookman.

Harris, L. C. e M. M. H. Goode (2004), “The four levels of loyalty and the pivotal role of trust: a study of online service dynamics”, *Journal of Retailing*, vol. 80, pp. 139-158.

Hennig, T. T., K. Gwinner e D. Gremler (2002), “Understanding relationship marketing outcomes: an integration of relational benefits and relationship quality”, *Journal of Service Research*, vol. 4, n. 3, pp. 230-247.

Henning, T. T. e A. Klee (1997), “The impact of customer satisfaction and relationship quality on customer retention: a critical reassessment and model development”, *Psychology and Marketing*, vol. 14, n. 18, pp. 737-764.

Heskett, J. L., W. E. Sasser e W.L. Hart (1990), “Service breakthroughs: changing the rules of the game”, New York, NY: The Free Press.

Hill, Manuela Magalhães e Andrew Hill (2009), “Investigação por Questionário”, Lisboa: Edições Sílabo.

Holanda, Sandra Maria Monteiro (2008), “Os antecedentes da lealdade no contexto bancário: um estudo com clientes do segmento empresa”, Dissertação de Doutoramento em Organização e Gestão de Empresas, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra.

Holbrook, M. B. e K. P. Corfman (1985), “Quality and value in the consumption experience: phaedrus rides again”, In “Perceived quality: how consumers view stores and merchandising”. Jacobt J. e J. C. Olson (eds.), Lexington, MA: Lexington Books, 1985.

Ibbotson, P. e L. E. Moran (2003), “Banking and the SME/bank relationship in Northern Ireland”. *International Journal of Bank Marketing*, vol. 21, n. 2, pp. 94-103.

Instituto Nacional de Estatística (2010), “Empresas em Portugal 2008”, www.ine.pt, acessado em 2 de Abril de 2010

Infopédia (2003), “Sectoros da Actividade Económica”, Porto: Porto Editora, [http://www.infopedia.pt/\\$sectoros-da-actividade-economica](http://www.infopedia.pt/$sectoros-da-actividade-economica), acessado em 12 de Fevereiro de 2010.

Jacoby, J. e D. B. Kyner (1973), “Brand loyalty vs repeat purchasing behavior”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 10, February, pp. 1-19.

Johnson, M. D., A. Gustafsson, T. W. Andreassen, L. Lervik e J. Cha (2001), “The evaluation and future of national customer satisfaction index models”, *Journal of Economic Psychology*, vol. 22, p. 217-245.

Jones, T. O. e W. E. Sasser (1995), “Why satisfied customers defect”, *Harvard Business Review*, vol. 73, n. 6, pp. 88-99.

Kandampully, J. e D. Suhartanto (2000), “Customer loyalty in the hotel industry: the role of customer satisfaction and image”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 12, N. 6, pp. 346-51.

Keaveney, S. M. e K. A. Hunt (1992), “Conceptualization and operationalization of retail store image: a case of rival middle-level theories”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 20 N. 2, pp. 165-75.

Klemperer, P. (1995), "Competition when consumers have switching costs: an overview with applications to industrial organization macroeconomics and international trade", *Review of Economics Studies*, Vol. 62, October, pp. 515-39.

Klemperer, P. (1987), "Markets with consumer switching costs", *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 102, pp. 375-94.

Lam, Regan e Suzan Burton (2006), "SME banking loyalty (and disloyalty): a qualitative study in Hong Kong", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 24 Iss: 1, pp. 37 – 52,
<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1541262>, acessado em 1 de Dezembro de 2009.

Lam, Regan, Suzan Burton e Hing-Po Lo (2009), "Customer tradeoffs between key determinants of SME banking loyalty", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 27 Iss: 6, pp.428 – 445,
<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1811799&> , acessado em 5 de Fevereiro de 2010.

Lam, S. Y., V. Shankar, M. K. Erramilli, e B. Murthy (2004), "Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: an illustration from a business-to-business service context", *Journal Academy of Marketing Science*, Vol. 32 No. 3, pp. 293-311.

Larán, J. A. e F. Espinoza (2004), "Consumidores satisfeitos, e então analisando a satisfação como antecedente da lealdade", *Revista de Administração Contemporânea*, vol. 8, n. 2, p. 55- 66.

Levesque, T. e G. H. G. McDougall (1996), "Determinants of customer satisfaction in retail banking". *International Journal of Bank Marketing*, vol. 14, n. 7, pp. 12-20.

Macinnis, D. J. e L. L. Price (1987), “The role of imagery in information processing: review and extensions”, *Journal of Marketing Research*, vol. 13, n. 4, pp. 473-482.

Madill, J. J., L. Feeney, A. Riding, G. H. Haines (2002), “Determinants of SME owner’s satisfaction with their banking relationships: a Canadian study”, *International Journal of Bank Marketing*, vol. 20, n. 2/3, pp. 86-98.

Malhotra, N. K. (2001), “Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada”, 3 ed., Porto Alegre: Bookman.

Matos, Celso Augusto de, Jorge Luiz Henrique e Fernando de Rosa (2009), "The different roles of switching costs on the satisfaction-loyalty relationship", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 27 Iss: 7, pp. 506 – 523, <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1817191>, acedido em 5 de Dezembro de 2009.

Mattila, A. S. (2001), “Emotional bonding and restaurant loyalty”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 42, n. 6, pp. 73-79.

Ministério da Economia, da Inovação e do Desenvolvimento (2007), “Pequenas e Médias Empresas”, <http://www.min-conomia.pt>, acedido em 12 de Fevereiro de 2010.

Monroe, K. e R. Krishnan (1985), “The effect of price on subjective product evaluations”. In: *Perceived quality: how consumers view stores and merchandise*. Lexington, MA: Lexington Books.

Morgan, R. M. e S. D. Hunt (1994), “The commitment-trust theory of relationship marketing”, *Journal of Marketing*, vol. 58, n. 3, pp. 20-38.

Moriarty, R. T., R. C. Kimball e J. H. Guy (1983), "The Management of Corporate Banking relationships”, *Sloan Management Review*, Spring, pp. 3-15.

Moutinho, Luiz, Mark Goode, e Fiona Davies (1998) “Quantitative Analysis in Marketing Management”, Wiley.

Muckenberger, E. (2001), “O papel da satisfação, confiança e comprometimento na formação de intenções futuras de compra entre clientes com níveis de experiências diferenciados”, *Anais do XXV ENANPAD*, Campinas, São Paulo.

Nguyen, N. e G. Leblanc (1998), “The mediate role of corporate image on customers’ retention decisions: an investigation in financial services”, *International Journal of Bank Marketing*, vol. 16, n. 2, pp. 52-65.

Nunnally, J. C. (1978), *Psychometric Theory*, 2nd Ed., New York: McGraw-Hill.

O’Leary-Kelly, Scott W. e Robert J. Vokurka (1998), "The Empirical Assessment of Construct Validity", *Journal of Operations Management*, Vol. 16, N° 4, pp. 387-405.

O’Leary-Kelly, Scott W. e Robert J. Vokurka (1998), "The Empirical Assessment of Construct Validity", *Journal of Operations Management*, Vol. 16, N° 4, pp. 387-405.

Oliver, R. L. (1980), “A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 17 N. 4, pp. 460-9.

Oliver, R. L. (1993), “Cognitive, affective and attribute bases of the satisfaction response”, *Journal of Consumer Research*, Vol. 20 N. 3, pp. 418-30.

Oliver, R. L. (1999), “Whence consumer loyalty?”, *Journal of Marketing*, vol. 63, Special Issue, pp. 33-44.

Oliver, R. L. (1997), “Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer”, New York: Irwin/McGraw-Hill.

Oliva, T. A., Oliver, R. L. e I. C. McMillan (1992), “A catastrophe model for developing service satisfaction strategies”, *Journal of Marketing*, vol. 56, July, pp. 83-95.

Parasuraman, A., V.A . Zeithaml e L. L. Berry (1985), “A conceptual model of service quality and its implications for future research”, *Journal of Marketing*, Fall, pp. 41-50.

Parvatiyar, A., J. N. Sheth (2000), “The domain and conceptual foundations of relationship marketing”. In: SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. *Handbook of relationship marketing*, Sage Publications, 2000.

Patterson, P. G e D. Ward (2000), “Handbook of services marketing and management”, California: Sage Publications.

Patterson, P. G., L. W. Johnson e R. A. Spreng (1997), “Modeling the determinants of customer satisfaction for business-to-business professional services”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25 N. 1, pp. 4-17.

Patterson, P. G. e T. Smith (2001), “Relationship benefits in services industries: a replication in a Southeast Asian context”, *Journal of Services Marketing*, vol. 15, nº 6, pp. 425-443.

Pestana, Maria Helena e João Nunes Gageiro (2003), “Análise de Dados para Ciências Sociais – A Complementaridade do SPSS”, 3ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo.

Peter, 1. Paul (1979), "Reliability: A Review of Psychometric Basics and Recent Marketing Practices", *Journal of Marketing Research*, Vol. 16, Nº 1, pp. 6-17.

Petruzzellis, L, S. Romanazzi e A.R. Gurrieri (2008), “Loyalty and customer satisfaction in retail banking: the role of social network”, *Proceedings of 7th International Congress Marketing Trends, Paris-Venice Marketing, Venice*.

Prado, P. H. M. (2006), “Programas de fidelidade, satisfação, qualidade do relacionamento e lealdade entre clientes e supermercados”, *Anais do XXX ENANPAD*, Salvador, Bahia.

Prado, P. H. M. e R. C. Santos (2003), “Comprometimento e lealdade: dois conceitos ou duas dimensões de um único conceito?” *Anais do XXVII ENANPAD*, Atibaia, São Paulo.

Reichheld, F. F. (1996), “A estratégia da lealdade”, Rio de Janeiro: Campus.

Reichheld, F. F. (1994), “Loyalty and the renaissance of marketing”, *Marketing Management*, vol. 2, n. 4, pp. 10-17.

Reichheld, F. F. e W. E. Sasser (1990), “Zero defections: quality comes to service”, *Harvard Business Review*, vol. 69, n. 1, pp. 105-111.

Reichheld, F. F. (1993), “The loyalty effect: the hidden force behind growth, profits and lasting value”, Boston, MA: Harvard Press.

Reinartz, W. J e V. Kumar (2002), “The mismanagement of customer loyalty”, *Harvard Business Review*, vol. 80, n.7, pp. 86-94.

Ruyter, K., M. Wetzels e J. Bloemer (1996), “On the relationship between perceived service quality and behavioral intentions: a cross-sectional perspective”, in Berács, J., Bauer, A. and Simons, J. (Eds), *Proceedings 25th EMAC Conference*, Budapest.

Schiffman, L. G. e L. L. Kanuk (2004), *Consumer Behavior*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Schumacker, R.E. e R.G. Lomax (1996), “A beginner’s guide to structural equation modeling”, New Jersey: Lawrence Erlbaum.

Selnes, F. (1993), "An examination of the effect of product performance on brand reputation, satisfaction and loyalty", *Journal of Marketing*, Vol. 27 N. 9, pp. 19-35.

Sheth, J.N., Sisodia, R.S. (1995) "Improving marketing productivity". In: Heilbrunn, J. (ed.), *Encyclopedia of marketing for the year 2000*. Chicago: American Marketing Association/NTC.

Shoemaker, S. (2003), "The future of pricing in services", *Journal of Revenue and Pricing Management*, vol. 2, n. 3, pp. 271-279.

Shoemaker, S. e R. Lewis (1999), "Customer loyalty: the future of hospitality marketing", *International Journal of Hospitality Management*, vol 18, n. 4, pp. 345-370.

Sirgy, M. J. e A. C. Samli (1989), "A path analytic model of store loyalty involving self-concept, store image, geographic loyalty, and socioeconomic status", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 13 N. 3, pp. 265-91.

Smith, Anne M. (1993), "Service Quality: Relationships between Banks and their Small Business Clients", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 7 Iss: 5, pp.28 – 35, <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=854728>, acedido em 1 de Dezembro de 2009.

Smith, R. E. e W. F. Wright (2004), "Determinants of customer loyalty and financial performance", *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 16 N. 1, pp. 183-205.

Solomon, M. R. (1992), "Consumer Behavior", Allyn & Bacon, Boston, MA.

Stafford, M. (1994), "How customers perceive service quality", *Journal of Retail Banking*, Vol. XVII n. 2, pp. 29-37.

Stewart, K. (1998), "An exploration of customer exit in retail banking", *International Journal of Bank Marketing*, vol. 16, n. 1, pp. 6-14.

Storbacka, K., T. Strandvik e C. Gronroos (1994), "Managing customer relationships for profit: the dynamics of relationship quality", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 5, n. 5, pp. 21-38.

Szymanski, D. M. e D. H. Henard (2001), "Consumer satisfaction: a meta-analysis of the empirical evidence", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 29 N. 1, pp. 16-35.

Thunman, Carl G. (1993), "Corporate Banking: Services and Relationships", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 10 Iss: 2, pp.10 – 16, <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=854789>, acedido em 25 de Novembro de 2009.

Turnbull, Peter W. e Michael J. Gibbs (1993), "Marketing Bank Services to Corporate Customers: The Importance of Relationships", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 5, Iss: 1, pp. 19 – 26, <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=> acedido em 25 de Novembro de 2009.

Turnbull, Peter W. e Michael J. Gibbs (1989), "The Selection of Banks and Banking Services among Corporate Customers in South Africa", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 7 Iss: 5, pp.36 – 39, <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=854729>, acedido em 16 de Novembro de 2009.

Watson, Ian (1993), "Managing the Relationships with Corporate Customers", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 4, Nº 1, pp. 19-34, <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1656633>, acedido em 25 de Novembro de 2009.

Vieira, A. L. (2000), “A fidelização de clientes na banca através do marketing relacional: o caso das PME portuguesas”, *Revista Portuguesa de Marketing*, ano 5, n. 10, pp. 89-112.

Wernerfelt, B. (1991), “Brand loyalty and market equilibrium”, *Marketing Science*, Vol. 10 N. 3, pp. 229-45.

Winstanley, M. (1997), “What drives customer satisfaction in commercial banking?”, *Commercial Lending Review*, vol. 12, n. 3, pp. 36-42.

Wood, P. (1996), “Business services, the management of change and regional development in the UK: a corporate client perspective”, *Transactions of the Institute of British Geographers*, New Serie, vol. 21, n. 4, pp. 649-665.

Yang, Z. e R. T. Peterson (2004), “Customer perceived value, satisfaction, and loyalty: the role of switching costs”, *Psychology & Marketing*, Vol. 21 N. 10, pp. 799-822.

Yuille, J.C. e M.J. Catchpole (1977), “The role of imagery in models of cognition”, *Journal of Mental Imagery*, vol. 1, pp. 171-180.

Zeithaml, V. A. (1988), “Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence”, *Journal of Marketing*, vol. 52, July, pp. 2-22.

Zhuang, G. e N. Zhou (2004), “The relationship between power and dependence in marketing channels: a Chinese perspective”, *European Journal of Marketing*, vol. 38, n. 5/6, pp. 675-693.

Zineldin, M. (1996), “Bank-corporate client “partnership” relationship: benefits and life cycle”, *International Journal of Bank Marketing*, vol. 14, n. 3, pp. 14-25.

ANEXOS

Anexo 1 – Empresas em Portugal 2008

Em 2008, existiam em Portugal 1 121 472 empresas, menos 0,5% face ao ano de 2007. Ainda assim, o número de pessoas ao serviço e o volume de negócios gerado pelo sector empresarial cresceram. O sector não financeiro constituía 97,8% do tecido empresarial, pesando cerca de 87% no total do volume de negócios realizado.

Embora o número de empresas não financeiras tenha diminuído 0,3%, as taxas de variação anuais do número de pessoas ao serviço e do volume de negócios foram positivas, ainda que significativamente menos acentuadas face ao ano anterior, encontrando-se em linha com o abrandamento verificado na economia nacional em 2008.

O Sector Empresarial Português em 2008

Quadro 3: Estrutura do sector empresarial português, 2008

Sector institucional	Empresas		Pessoal ao serviço		Volume de negócios	
	N.º	Tx. var. 2007/08 (%)	N.º	Tx. var. 2007/08 (%)	10 ³ Euros	Tx. var. 2007/08 (%)
Total	1 121 472	-0,5	3 977 256	1,1	424 024 956	5,2
Empresas não financeiras	1 096 255	-0,3	3 861 726	1,1	368 392 426	3,6
Empresas financeiras	25 217	-6,4	115 530	1,6	55 632 530	17,6

Fonte: INE

Em 2008, existiam em Portugal 1 121 472 empresas, reflectindo uma redução de 0,5% face ao ano anterior. Ainda assim, o número de pessoas ao serviço e o volume de negócios gerado pelo sector empresarial cresceram.

As empresas não financeiras constituíam nesse ano 97,8% do tecido empresarial pesando cerca de 87% no total do volume de negócios realizado. Face ao ano anterior, verificou-se um decréscimo de 0,3% no número destas empresas e uma evolução positiva do número de pessoas ao serviço e do volume de negócios, ainda que menos expressiva que em 2007. O volume de negócios do sector não financeiro, embora crescendo cerca de metade do crescimento observado em 2007, manteve uma tendência positiva, crescendo 3,6% em 2008. O sector monetário e financeiro registou a maior queda percentual no número de empresas, justificado pela significativa diminuição do

número de empresas individuais classificadas nas actividades auxiliares de seguros. Porém, este sector foi também o que mostrou a maior subida no volume de negócios (+17,6%). Tratando-se de um sector de características muito distintas do universo do sector não financeiro, os resultados a seguir apresentados incidirão apenas sobre o conjunto das empresas não financeiras.

As Empresas Não Financeiras em 2008

Quadro 4: Empresas Não Financeiras por forma jurídica 2008

Empresas não financeiras por forma jurídica, 2008								
Classes de forma jurídica	Empresas		Pessoal ao serviço		Volume de negócios		VAB _{pm}	
	N.º	Tx. var. 2007/08 (%)	N.º	Tx. var. 2007/08 (%)	10 ³ Euros	Tx. var. 2007/08 (%)	10 ³ Euros	Tx. var. 2007/08 (%)
Total	1 096 255	-0,3	3 861 726	1,1	368 392 426	3,6	85 969 967	1,3
Sociedades	350 871	0,6	3 005 160	1,9	348 552 634	4,1	80 451 817	1,6
Empresas individuais	745 384	-0,8	856 566	-1,7	19 839 792	-4,6	5 518 149	-3,3

Fonte: INE

Em 2008, foi notório um sector não financeiro constituído maioritariamente por empresas individuais (68%). Ainda assim, foram as unidades constituídas sob a forma jurídica de sociedade as que mais contribuíram para a realização dos principais agregados económicos, acima dos 93%, tanto para o volume de negócios como para o VAB_{pm} do sector não financeiro. Face ao ano de 2007, as sociedades registaram um incremento no número de unidades empresariais (+0,6%) sustentado, em parte, pelo aumento do número de transformações de empresas individuais em sociedades, que se verificou em 2008.

Quadro 5: Empresas não financeiras por dimensão 2008

Classes de dimensão de pessoal ao serviço	Empresas		Pessoal ao serviço		Volume de negócios		VAB _{pm}	
	N.º	Tx. var. 2007/08 (%)	N.º	Tx. var. 2007/08 (%)	10 ³ Euros	Tx. var. 2007/08 (%)	10 ³ Euros	Tx. var. 2007/08 (%)
Total	1 096 255	-0,3	3 861 726	1,1	368 392 426	3,6	85 969 967	1,3
Menos de 10	1 046 592	-0,3	1 659 462	-0,6	92 386 512	0,4	21 227 659	0,5
10 - 49	42 629	-0,7	806 047	-0,7	89 710 769	4,6	18 915 513	1,8
50 - 249	6 113	1,0	590 415	1,1	81 042 485	5,7	17 988 535	2,9
250 ou mais	921	0,8	805 802	6,6	105 252 661	4,0	27 838 260	0,6

Fonte: INE

É amplamente reconhecida a predominância das empresas de reduzida dimensão na estrutura do sector empresarial português, em que as empresas com menos de 10 pessoas representavam mais de 95% do total de unidades empresariais em 2008. Sublinhe-se o decréscimo no número de empresas e no número de pessoas ao serviço nas classes de dimensão com menos de 50 pessoas, em oposição à evolução positiva verificada em 2007. A maior fragilidade associada à estrutura destas empresas torna-as mais vulneráveis a uma conjuntura de recessão, podendo condicionar a sua sobrevivência no mercado. Já nas classes com 50 ou mais pessoas ao serviço verificaram-se variações positivas face ao ano anterior, embora mais ténues que as verificadas em 2007.

O volume de negócios e o VAB_{pm} mantiveram taxas de crescimento positivas nas empresas de todas as classes de dimensão.

Quadro 6: Empresas não financeiras por secção da CAE Rev.3, 2008

Secções da CAE Rev.3	Empresas	Pessoal ao serviço	Dimensão média	Volume de negócios	VAB _{pm}	VAB _{pm} per capita
	N.º			10 ³ Euros		10 ³ Euros/pessoa
Total	1 096 255	3 861 726	3,5	368 392 426	85 969 967	22,26
A (parte) - Pesca e aquicultura	4 792	13 513	2,8	408 370	187 650	13,89
B - Indústrias extractivas	1 435	13 631	9,5	1 292 028	530 740	38,94
C - Indústrias transformadoras	79 589	773 090	9,7	83 071 315	18 923 047	24,48
D - Electricidade	618	10 210	16,5	20 620 073	3 351 005	328,21
E - Água	1 042	28 025	26,9	2 830 704	1 157 035	41,29
F - Construção	117 027	513 205	4,4	35 987 752	10 318 765	20,11
G - Comércio	266 231	830 006	3,1	138 882 891	17 459 822	21,04
H - Transportes e armazenagem	25 110	171 802	6,8	18 207 967	6 460 213	37,60
I - Alojamento e restauração	85 528	289 439	3,4	9 844 191	3 440 738	11,89
J - Act. de informação e de comunicação	14 559	77 792	5,3	14 079 708	5 480 726	70,45
L - Actividades imobiliárias	27 652	51 400	1,9	6 476 989	2 152 919	41,89
M - Actividades de consultoria	117 151	223 080	1,9	12 085 296	4 936 138	22,13
N - Actividades administrativas	41 825	319 557	7,6	10 395 542	4 516 625	14,13
P - Educação	56 730	93 433	1,6	1 408 520	750 715	8,03
Q - Actividades de saúde humana	73 939	227 875	3,1	9 231 782	4 627 052	20,31
R - Actividades artísticas	27 514	43 215	1,6	1 770 730	863 713	19,99
S - Outras actividades de serviços	155 513	182 453	1,2	1 798 569	813 064	4,46

Fonte: INE

Ao nível da secção da CAE Rev.3, as actividades do Comércio foram as que concentraram a maior proporção de unidades empresariais (24,3%) e de pessoas ao serviço (21,5%) tendo sido, também, as que deram o maior contributo para o volume de

negócios gerado em 2008 (37,7%). As Indústrias transformadoras, embora representando apenas 7,3% do total de empresas, foram as que mais contribuíram para o VABpm do sector não financeiro, com 22%. Nesta actividade económica, cada empresa empregava em média 9,7 pessoas, valor em muito superior à média de 3,5 pessoas do total do sector não financeiro. Destaque ainda para as actividades da Água com a maior dimensão média por empresa (26,9 pessoas) e da Electricidade com os valores mais elevados do VABpm *per capita* (328,21 milhares de euros). A Electricidade foi também a actividade que registou a segunda maior dimensão média por empresa (16,5 pessoas) no conjunto das empresas não financeiras.

Fonte: www.ine.pt

Anexo 2 - Artigo de Opinião - “O Sucesso de uma Estratégia Vencedora”

O BES é actualmente o Banco com a maior taxa de crescimento do negócio de empresas, posicionando-se destacadamente como o segundo maior banco no segmento, com uma quota de mercado superior a 20%. A estratégia que serve de base a este crescimento resulta de uma abordagem a três níveis: enfoque no apoio ao investimento no quadro dos Programas de Apoio em vigor, tornando-se um banco de referência e líder em algumas áreas; reforço dos níveis de fidelização dos clientes actuais; e elevados níveis de captação de novos clientes.

A área de Banca de Empresas do BES é hoje constituída por uma rede comercial totalmente dedicada aos Clientes-Empresa, a quem o BES oferece soluções financeiras especializadas, desenhadas à medida das suas específicas e reais necessidades.

De facto, a estratégia que o BES tem prosseguido teve por base um processo de especialização da abordagem comercial ao seus Clientes, oferecendo hoje uma estrutura focalizada de apoio aos segmentos de Médias Empresas, Grandes Empresas, Corporate Internacional e Municípios e Institucionais.

O presente e o futuro são globais e a inovação é cada vez mais um tema central nas empresas. O alargamento do conceito de mercado doméstico ao espaço Ibérico é já uma realidade, o número de empresas portuguesas com negócio e presença internacional encontra-se em clara ascensão e o crescimento dos mercados não europeus - em especial Angola e Brasil - é um facto.

A recomposição do tecido empresarial evolui a passos largos, fruto da intensificação do ritmo de encerramento e constituição de novas empresas, o que se reflecte também numa maior dinâmica na transacção de Empresas (Fusões e Aquisições). Simultaneamente, assistimos a uma crescente apetência da banca (nomeadamente estrangeira) pelo mercado das Pequenas e Médias Empresas.

Neste contexto, a área de Banca de Empresas do BES foi estruturada de forma a adaptar a sua estratégia a uma abordagem comercial focalizada, sendo cada um dos segmentos em que se subdivide concebido de acordo com as necessidades que advêm do percurso natural de crescimento das empresas e das novas tendências do mercado.

Assim, a área de empresas encontra-se hoje segmentada em dois grandes grupos:
Empresas (Grandes Empresas, *Corporate Internacional*, Médias Empresas e Negócios)
e Municípios e Institucionais.

Fonte: www.bes.pt