



**IMPORTÂNCIA DA SATISFAÇÃO COM O GESTOR BANCÁRIO  
NA RELAÇÃO COM AS INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS:  
UMA APLICAÇÃO AO MERCADO *BUSINESS-TO-BUSINESS***

Por

Andrea Carolina da Conceição Pereira

Dissertação de Mestrado em Gestão Comercial

Orientada por:

Prof. Doutora Raquel Filipa do Amaral Chambre de Meneses Soares Bastos  
Moutinho

2014

## **Nota Biográfica**

Andrea Carolina da Conceição Pereira nasceu a 23 de março de 1990 em Caracas, Venezuela.

Em 1996 iniciou a sua vida escolar na escola primária na localidade de Póvoa do Forno, tendo prosseguido os seus estudos do ensino básico e secundário no Instituto de Promoção da Bairrada (IPSB), tendo sido distinguida como melhor aluna da disciplina de Matemática A no 12º ano.

Em 2008 ingressou no curso de Economia, na Faculdade de Economia da Universidade do Porto (FEP), que conclui em julho de 2012 com uma média final de 12 valores. Durante este período integrou vários organismos (membro e diretora de departamento do EXUP e coordenadora da comissão de segundo ano em 2009/2010).

No ano de 2010 participou no Programa Erasmus Mundus, na Universidade de Granada em Espanha durante um semestre.

Participou no projeto Academias de Verão em 2010, promovido pela Caixa Geral de Depósitos. Em 2011 realizou um estágio de verão na Decathlon Aveiro, tendo desempenhado funções nessa mesma loja até setembro de 2012, data na qual ingressou no seu atual emprego. É consultora na empresa IMF – Informação de Mercados Financeiros, SA.

Em 2012 entrou no Curso de Mestrado em Gestão Comercial na Faculdade de Economia da Universidade do porto, concluindo a parte curricular com média de 16.15 valores.

## **Agradecimentos**

À Professora Doutora Raquel Meneses por toda a motivação, orientação e paciência durante este processo. Sem este acompanhamento teria sido muito difícil alcançar este objetivo.

À minha família pelo carinho e pelas ausências toleradas durante este último ano. Aos meus pais em particular pela formação que me deram desde sempre, por todos os sacrifícios que fizeram para me ajudar a cumprir os meus objetivos e pela confiança que depositam em mim.

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

Aos meus colegas de mestrado pela troca de conhecimentos efetuada nestes últimos dois anos. Em especial a todos aqueles que trouxeram motivação para os fins de dia e fins-de-semana de estudo.

Às empresas que me possibilitaram a realização das entrevistas para o estudo exploratório, assim como a todos os respondentes do questionário. Foi graças aos seus contributos que foi possível avançar com a investigação.

## **Resumo**

Esta investigação tem como objetivo estudar o efeito da satisfação com o gestor bancário na relação com as instituições bancárias, no segmento dos clientes empresariais. São determinadas as características essenciais ao desempenho da função de um gestor bancário na ótica dos clientes empresariais portugueses. A satisfação ao nível dos serviços tem vindo a assumir, cada vez mais, um papel de destaque na área do marketing, sendo de elevada importância no desenvolvimento das relações comerciais.

Foi utilizada uma investigação mista, constituída por uma fase exploratória e consequente investigação confirmatória.

O levantamento dos fatores relevantes no comportamento de um gestor bancário foi efetuado através de uma metodologia de combinação sistemática. A realização de entrevistas, numa primeira fase, teve como principal objetivo identificar as características valorizadas pelos clientes empresariais no seu gestor bancário, procurando fazer face à escassez de literatura existente neste domínio particular da banca empresarial.

Realizou-se a análise do conteúdo referente às entrevistas, num primeiro estágio tendo como base as características identificadas na literatura. Após esta análise foram identificadas as características que não constavam na literatura mas que os entrevistados consideram relevantes nas suas relações quotidianas com os gestores bancários.

Com base nas entrevistas e na revisão de literatura foi contruída uma escala que permite avaliar a satisfação dos clientes empresariais face aos gestores bancários. Essa escala foi utilizada para a construção de um questionário, que foi enviado a empresas nacionais, permitindo que a escala construída fosse avaliada. Recorreu-se ao Modelo de Equações Estruturais para avaliar se as características relativas ao gestor bancário do banco principal têm impacto no nível de satisfação para com o banco.

Os resultados obtidos permitem concluir que a baixa rotatividade do gestor bancário exerce influência no nível de satisfação com o banco principal, assim como na fidelização ao mesmo.

**Palavras-chave:** Marketing Relacional; Gestor Bancário; Marketing de Serviços; Marketing Bancário; Satisfação; Fidelização.

## **Abstract**

The main goal of this research is to study the effect of satisfaction with the bank manager in relation to the banking institutions, in the segment of business customers. Essential features are determined to perform the function of a bank manager in the optical of the Portuguese business customers. The satisfaction in services has been assuming increasingly, a major role in marketing, being highly important to the development of trade relations.

A joint investigation was conducted through an exploratory phase and subsequent by a confirmatory research.

The survey of the relevant factors in the behavior of a bank manager was accomplished through a methodology of systematic combining. The interviews, in a first moment, aimed to identify the characteristics valued by enterprise customers in their bank manager, seeking to address shortages of existing literature in this particular area of corporate banking.

In the first stage, it was administer a content analysis in the interviews, based on the characteristics identified in the literature. After this analysis the features that were not included in the literature but that respondents considered relevant in their daily relationships with bank managers were identified.

Based on the interviews and in the literature review was designed a scale to measure the satisfaction of business customers relatively to bank managers. This scale was used for the construction of a questionnaire sent to national firms, allowing the evaluation of the constructed scale. We resorted to a Structural Equation Model to evaluate if the characteristics related to the bank manager with the main bank have an impact on the level of satisfaction with the bank.

The results suggest that the low turnover of the bank manager exerts influence on the level of satisfaction with the main bank, as well as loyalty to it.

**Keywords:** Relationship Marketing; Account Manager; Services Marketing; Bank Marketing; Satisfaction; Loyalty.

# Índice

<b>I. Introdução</b> .....	<b>1</b>
<b>II. Revisão de Literatura</b> .....	<b>3</b>
1. O novo paradigma do Marketing: o Marketing relacional .....	3
2. O marketing relacional em contexto bancário .....	4
3. Lealdade.....	6
4. O papel do gestor bancário nas relações.....	7
5. Conclusão .....	9
<b>III. Metodologia</b> .....	<b>11</b>
1. Definição do Problema em Análise .....	11
2. Fase Exploratória.....	11
2.1. Recolha de Dados .....	12
3. Construção da escala de avaliação da satisfação do gestor bancário .....	13
4. Questionário.....	19
5. Dados .....	20
5.1. Amostra .....	20
6. Modelo de Equações Estruturais .....	21
7. Conclusão .....	22
<b>IV. Resultados e Conclusões</b> .....	<b>23</b>
1. Análise exploratória.....	23
2. Análise Confirmatória .....	26
2.1. Caracterização da Amostra .....	27
2.2. Comparação das médias da satisfação e importância.....	30
2.3. Avaliação da escala .....	33
3. Análise do Modelo de Equações Estruturais .....	37
4. Discussão .....	41

4.1. Análise Multigrupo.....	42
5. Conclusão .....	46
<b>V. Conclusão .....</b>	<b>48</b>
1. Conclusões.....	48
2. Limitações e Direções para Pesquisas Futuras .....	50
<b>VI. Referências Bibliográficas .....</b>	<b>52</b>
<b>VII. Anexos.....</b>	<b>56</b>
Anexo 1 – Guião da Entrevista Exploratória.....	57
Anexo 2 – Questionário.....	58
Anexo 3 – Análise de multicolinearidade .....	65
Anexo 4 – Análise Fatorial das Variáveis da Escala.....	66
1. Conhecimento da Empresa .....	66
2. Disponibilidade.....	67
3. Prestação do Serviço em Tempo Útil .....	69
4. Cognoscibilidade .....	70
5. Pro-atividade.....	72
6. Confiança.....	73
7. Postura .....	74
8. Empatia.....	76
9. Proximidade.....	77
10. Similaridade.....	78
11. Simpatia.....	79
12. Duração.....	80
Anexo 5 – Análise Multigrupos: Dimensão das Empresas .....	81
Anexo 6 – Análise Multigrupos: Localização das Empresas .....	83

## Índice de Tabelas

Tabela 1 – Características do Gestor Bancário .....	10
Tabela 2 – Caracterização das empresas entrevistadas.....	13
Tabela 3 - Variáveis do Questionário .....	16
Tabela 4 – Códigos Emergentes .....	23
Tabela 5 – Codificação das Entrevistas .....	24
Tabela 6 – Proximidade .....	25
Tabela 7 – Postura.....	25
Tabela 8 – Prestação do Serviço em Tempo Útil.....	26
Tabela 9 – Número de relações dos inquiridos com as instituições bancárias e gestores bancários .....	28
Tabela 10: Distrito de localização das empresas .....	29
Tabela 11: Caracterização dos respondentes .....	30
Tabela 12: Média da importância atribuída pelos inquiridos às características do Gestor Bancário (por ordem decrescente da média total) .....	31
.....	31
Tabela 13: Média do nível de satisfação dos inquiridos face às características do gestor bancário (por ordem decrescente da média total) .....	32
.....	32
Tabela 14 – Estatísticas e índices da qualidade de ajustamento dos modelos.....	34
Tabela 15 – Índices de fiabilidade e validade das variáveis latentes.....	35
Tabela 16: Teste de KMO e Bartlett do modelo A .....	36
Tabela 17: Teste de KMO e Bartlett do modelo B .....	37
Tabela 18 – Peso das regressões no modelo estrutural.....	40
Tabela 19 – Estatísticas descritivas da resposta ao questionário “No geral, a forma como avalio o banco está dependente da relação que tenho com o Gestor Bancário” .....	42
Tabela 20: Estatística Z: dimensão das empresas.....	44
Tabela 21: Estatística Z – Localização das empresas .....	46

## **Índice de Figuras**

Imagem 1: Modelo de Mensuração .....	18
Imagem 2: Modelo Estrutural .....	39

# I. Introdução

De acordo com dados da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP), 74,4% do Valor Acrescentado Bruto português no ano de 2013 foi gerado pelo setor dos serviços. A agricultura, silvicultura e pescas representam apenas 2,4%, frente a 23,2% da indústria, construção, energia e água. (Portugal – Ficha País (junho 2014)).

Perante esta estrutura setorial da economia portuguesa a importância do marketing de serviços, e por sua vez do marketing relacional assume uma importância crescente. A razão para a mudança de foco entre o marketing do setor de bens e produtos, para um marketing orientado para os serviços advém da própria mudança da estrutura das economias (Rust & Chung, 2006). A necessidade do marketing relacional surge das mudanças do mercado global e das novas exigências para o sucesso competitivo (Morgan & Hunt, 1994).

A importância do setor dos serviços reflete as mudanças trazidas pela revolução na informação, conduzida pelas mudanças informáticas, armazenamento de dados e comunicação (Rust & Chung, 2006).

Os serviços têm vindo a assumir um papel de destaque na composição setorial das diversas economias. Com este estudo pretende-se recolher informação relativa às componentes que os clientes empresariais valorizam nas suas interações com o setor bancário, em particular qual o papel que os gestores bancários desempenham na relação entre os clientes empresariais e as instituições bancárias.

Assim, de maneira a conseguir avaliar o impacto que o marketing relacional desempenha no segmento empresarial do setor bancário procurar-se-á responder à seguinte questão de investigação: De que forma as características do gestor bancário afetam o nível de satisfação e fidelização com o Banco?

Através da revisão de literatura é possível constatar que existem várias abordagens do papel do gestor bancário e da importância do seu comportamento na construção das relações bancárias. No entanto, estas abordagens são maioritariamente centralizadas na banca de retalho. Desta forma, identificou-se uma lacuna no que ao relacionamento bancário no segmento *business-to-business* diz respeito.

Por outro lado, não está comprovadamente desenvolvida uma forma de avaliar a satisfação com o gestor bancário, pelo que se sentiu a necessidade de construir uma escala de avaliação da satisfação, como ferramenta instrumental de medição.

Neste sentido levou-se a cabo um estudo exploratório, através da realização de entrevistas com os responsáveis pelas relações bancárias em empresas nacionais, de maneira a identificar as características mais relevantes.

Numa segunda fase, com base nos resultados das entrevistas exploratórias e na revisão de literatura, foi elaborada uma escala que esteve na base para a posterior construção dos questionários.

Numa terceira fase, com recurso ao SEM (Modelo de Equações Estruturais) estudou-se o impacto das características do gestor bancário na satisfação e lealdade com o banco principal.

O gestor bancário assume um papel fundamental no desenvolvimento de uma estratégia de marketing relacional, uma vez que assume a função de principal interlocutor com os clientes empresariais.

Como forma de sistematização, o presente estudo centrar-se-á em 4 pontos essenciais. Inicia-se com esta breve introdução (Capítulo I), na qual foram identificadas questões essenciais para a compreensão dos assuntos que serão abordados com maior profundidade posteriormente.

De seguida, apresenta-se a revisão da literatura (Capítulo II), clarificando o conceito de marketing relacional e a sua importância no setor dos serviços em geral e dando ênfase à importância desta temática especificamente no setor bancário. Posteriormente são apresentados alguns estudos já efetuados acerca da relação existente entre este setor e as empresas. Por último, é dado principal destaque ao papel do gestor bancário nas relações bancárias, tema que será o ponto central desta investigação.

No capítulo III, é apresentada a definição do problema em análise e a metodologia de investigação, clarificando-se qual o tipo de investigação, a seleção da amostra e a elaboração de entrevistas e, ainda, a forma como se construiu a escala e o questionário.

No capítulo seguinte são apresentados os dados obtidos e consequente análise dos mesmos. São expostas as conclusões do estudo e as suas limitações.

## II. Revisão de Literatura

### 1. O novo paradigma do Marketing: o Marketing relacional

A forma como o Marketing é abordado tem sofrido uma evolução ao longo dos tempos, deixando de ser tão transacional, dando-se cada vez mais enfoque ao marketing relacional. As relações têm assumido um papel determinante no desenvolvimento das estratégias de marketing adotadas. Num mercado fortemente concorrencial, a prestação de um serviço de qualidade apresenta-se cada vez mais como um requisito vital para o sucesso de qualquer instituição bancária. É neste domínio que o gestor bancário poderá assumir um papel preponderante na forma como estabelece a ponte entre a oferta da instituição e cada um dos seus clientes empresariais em particular.

Para Lambert (2010) o marketing relacional tem vindo a ganhar importância como um elemento estratégico, orientado para os processos, sendo criador de valor tanto para o comprador como para o vendedor, levando a um melhor desempenho financeiro.

Do ponto de vista da gestão, o modelo do marketing *mix* e dos 4 P's<sup>1</sup> pode ter sido muito útil, pelo menos para as empresas que vendem bens de consumo. Contudo, a utilização de diversos significados de competição tornou-se mais organizada, e os 4 P's não contemplam todas as situações de marketing. O desenvolvimento de teorias alternativas demonstra que o marketing *mix* e os seus 4 P's se tornaram um problema (Grönroos, 1997). Desta forma começa a identificar-se uma nova realidade orientada para a criação de valor, que se traduz no desenvolvimento de um marketing customizado que satisfaça as necessidades dos consumidores (Antunes & Rita, 2008).

A globalização dos negócios e o reconhecimento da importância da retenção e relacionamento com clientes, entre outras tendências, reforça a mudança no paradigma do marketing transacional (Grönroos, 1997).

O marketing relacional preocupa-se com a criação, manutenção e reforço das relações com os clientes e outras partes interessadas na obtenção de ganhos, para que todos os

---

<sup>1</sup> Product, Placement, Price and Promotion

objetivos sejam atingidos, através de um intercâmbio mútuo e cumprimento de promessas (Grönroos, 1997).

Este novo paradigma do marketing pode ainda ser visto como a construção e manutenção de redes de contacto (*network*) entre o fornecedor e o cliente, frequentemente com implicações de longo prazo (Gummesson, 1987). É assim um processo de recolha de informações relativas aos clientes e posterior decisão de com quem será desenvolvido diálogo; permitindo um trabalho conjunto entre compradores e vendedores na resolução de problemas, alivia a pressão sobre o comprador (Gummesson, 1994).

Numa análise mais abrangente, o marketing relacional é definido como todas as atividades de marketing centradas no estabelecimento, desenvolvimento e manutenção do êxito nas trocas relacionais (Morgan & Hunt, 1994). É todo o processo de construção e manutenção de uma relação com clientes rentáveis através da criação e entrega de um maior valor percebido pelo cliente e conseqüente maior nível de satisfação (Kotler & Armstrong, 2004).

Assim, uma orientação relacional do marketing implica que o *focus* do mesmo seja orientado para a retenção de clientes através da manutenção e fortalecimento das relações “*win-win*” ao longo do tempo. Esta abordagem implica que as relações são mais propensas a desenvolver-se em situações nas quais o cliente e fornecedor estejam em contacto frequente (Ward & Dagger, 2007).

## **2. O marketing relacional em contexto bancário**

Em todos os serviços a questão da qualidade continua a ser um fator crítico para a manutenção da vantagem competitiva no mercado. Pelo facto de os serviços financeiros, em particular os bancos, competirem num mercado com produtos geralmente indiferenciados, a qualidade de serviço torna-se numa ferramenta competitiva primária (Stafford, 1996).

Os bancos são um importante *player* na economia de qualquer país. No entanto, para sobreviver no ambiente competitivo precisam de se centrar na construção e manutenção

de relações com os clientes e, para isso, precisam de identificar a forma como os seus colaboradores influenciam as relações (Rootman, Tait, & Bosch, 2008).

A ênfase das relações bancárias está no estabelecimento de uma relação de longo prazo; na satisfação da totalidade das necessidades dos clientes no que se refere a serviços financeiros e na minimização da necessidade ou desejos, por parte dos clientes, de fragmentar os seus negócios financeiros entre várias instituições (Donnelly, Berry & Thompson, 1985).

As práticas de relacionamento na banca têm repercussões diretas no nível de satisfação dos clientes e na propensão destes para recomendar a instituição. De acordo com Ricard & Perrien (1999), num estudo que explica e avalia a implementação organizacional do Marketing Relacional no setor bancário no segmento empresarial, a avaliação do relacionamento por parte do cliente está relacionada quase exclusivamente com três dimensões: a duração do relacionamento, a equidade entre as partes e o grau de adaptabilidade ao cliente.

Tumbull & Demades, em 1995, desenvolveram também uma investigação que aborda o relacionamento bancário em contexto empresarial no Chipre, tendo como principal objetivo identificar o processo e o centro de tomada de decisões de compra, a utilização e a satisfação face aos serviços bancários e a natureza dos relacionamentos entre os bancos e os seus clientes empresariais. Este estudo foi efetuado com base em entrevistas individuais, tendo sido considerada a metodologia mais apropriada para retirar ideias claras sobre o comportamento e atitudes dos banqueiros e gestores empresariais.

A maioria das empresas expressaram satisfação na sua relação com o seu principal banco. Quando os inquiridos eram questionados se gostariam de efetuar mudanças na sua relação com o seu principal banco, as respostas mais comuns foram as seguintes:

- Maior flexibilidade e adaptabilidade às mudanças das condições de mercado
- Atitude menos conservadora na atribuição de crédito
- Menos burocracia, uma estrutura organizacional mais plana, com as chefias a serem menos autoritárias e mais orientadas para o mercado
- Necessidade de uma divisão *corporate*, onde os *corporate account* teriam autoridade para tomar decisões autónomas

- Melhoria nos serviços de informação e aconselhamento (informação cambial, por exemplo)

Numa investigação levada a cabo por Athanassopoulos (2000) foi provado que a satisfação dos clientes é função, para além de outras variáveis, da qualidade do serviço prestado pelos colaboradores. Entre os restantes fatores que influenciam a satisfação dos clientes está a imagem corporativa do banco, o preço, a inovação e a conveniência da localização.

### **3. Lealdade**

A lealdade de clientes do segmento empresarial não é somente baseada na manutenção do número de clientes ao longo do tempo, mas também no acompanhamento das relações com os clientes de maneira a encorajar futuras interações (Rauyrueen & Miller, 2007).

Um cliente empresarial pode manter ou aumentar a sua utilização de um serviço bancário devido a vários fatores. Há, no entanto, evidências de que a lealdade dos clientes empresariais face aos bancos com os quais mantêm relações podem ser influenciadas pela satisfação com o serviço, o nível de qualidade de serviços, assim como também pode ser afetada pelo seu relacionamento com os prestadores de serviços e a imagem corporativa do banco (Lam & Burton, 2006).

Segundo Gremler & Gwinner (2000) os relacionamentos entre clientes e colaboradores das empresas de serviços desempenham uma função importante na realização de negócios. Verifica-se uma relação positiva entre um bom relacionamento e a satisfação, intenção de lealdade e comunicação “boca-a-boca” (*word-of-mouth communication*).

Por sua vez, o comportamento de mudança (*Bank Switching Behaviour*) assenta na criação de relações com novas instituições financeiras devido a necessidades de maior financiamento e/ou devido à insatisfação face aos bancos com os quais se relacionam. (Tumbull & Demades, 1995).

#### **4. O papel do gestor bancário nas relações**

Os bancos podem ganhar vantagens competitivas uma vez compreendido o impacto do valor percebido pelo cliente, sendo os colaboradores de primeira linha (que têm um contacto direto com os clientes) aqueles que são mais capazes de captar esta informação (Škudienė, Everhart, Šlepikaitė, & Reardon, 2013). Škudienė et al. (2013) confirmaram a existência de uma forte relação positiva entre o reconhecimento e o valor percebido pelo cliente, e também uma relação positiva (ainda que menos expressiva) entre a autonomia/poder dos colaboradores e o valor percebido pelo cliente.

De facto, numa altura em que grande parte das interações com os bancos é feita pela via eletrónica, os colaboradores de primeira linha são, provavelmente, os únicos colaboradores das instituições bancárias que têm contacto direto com os clientes. Estes colaboradores assumem, portanto, uma grande responsabilidade, desempenhando, no limite, o papel de embaixadores da instituição (Kocjan & Canner, 1998). Assim, a equipa de primeira linha pode tornar-se um elemento crucial na construção de uma cultura de vendas para o banco.

Por outro lado, Levesque & Mcdougall, em 1996, mostraram que o desempenho relacional entre os clientes da banca de retalho e os bancos, apresenta uma relação positiva com a satisfação dos clientes e com a propensão dos mesmos a recomendar a instituição bancária aos seus amigos. De entre os fatores determinantes na satisfação dos clientes no campo relacional, os autores avaliaram os seguintes itens relativamente aos colaboradores das instituições bancárias:

- Ter as competências e conhecimento necessários para executar o serviço;
- Dar uma atenção individualizada;
- Ser constantemente cortês;
- Estar sempre disposto a ajudar;
- Compreender as necessidades específicas.

Embora com nomes diferentes e integrados e em apenas dois fatores, o que Rootman, Tait & Bosch (2008) propõem não é muito diferente. A cognoscibilidade (*knowledgeability*) do colaborador bancário refere-se ao conhecimento sobre os produtos bancários, serviços,

políticas e/ou procedimentos e a atitude refere-se à reação, resposta ou comportamento apresentada pelos colaboradores em relação às suas funções.

Blanchard, Perrien, Marticotte & Bahia (2000) desenvolveram um estudo com o objetivo de responder a duas questões relacionadas com a banca: (a) de que forma os bancos conseguem melhorar a sua relação de longo prazo com bons clientes particulares?; (b) de que forma os bancos conseguem melhorar a sua relação de longo prazo com clientes empresariais?. A partir daqui foram identificados quatro fatores-chave de um gestor de cliente (enunciados por ordem de importância): formação/experiência, competências relacionais, conhecimento dos clientes e capacidade de interação. Estes conceitos foram posteriormente explicitados da seguinte forma:

A formação e experiência dos Gestores Bancários baseia-se, segundo os autores, na formação adequada dos colaboradores que se reflete na qualidade geral do serviço, no nível de profissionalismo para com os clientes e no crescente conhecimento dos produtos. Ou seja, mais uma vez o conhecimento aparece como fundamental para que o cliente avalie positivamente a sua relação com o seu gestor. Por outro lado, as competências relacionais tinham como fundamento a manutenção das promessas realizadas, a construção de um clima de confiança e a prestação de um serviço mais personalizado. O conhecimento dos clientes era importante na medida em que os gestores bancários conseguiam identificar quais os produtos que os clientes utilizam e quais as suas necessidades, acompanhando os objetivos dos mesmos o que também já tinha sido referido por Levesque & Mcdougall (1996). Por último, a capacidade de interação dos gestores bancários era essencial na medida em que estes fossem capazes de oferecer um serviço cordial, privilegiando um contacto pró-ativo com os clientes para a renovação de negócios.

Também Gill, Flaschner, & Shachar, (2006) defendem que o gestor tem um papel chave na relação com o banco na medida em que influenciam a confiança que clientes empresariais desenvolvem com o(s) seu(s) banco(s). Nesta construção de relacionamento a cortesia, a similaridade, a empatia, a customização, a confiabilidade, a conferência e a prestação do serviço em tempo útil são atributos fundamentais. Na investigação realizada junto de pequenas empresas do setor dos transportes, em *British Columbia*, no Canadá, foram validadas as hipóteses que indicavam uma relação positiva entre a empatia/confiança, similaridade/confiança, cortesia/confiança, celeridade/confiança e

customização/confiança. Constatou-se, ainda que 60% da variação da confiança percebida pelo cliente pode ser explicada pela cortesia percebida, prontidão percebida e customização percebida pelos clientes da amostra em questão. É de notar que os trabalhos de Blanchard et al. (2000) e Gill, et al. (2006) estudam a relação entre o banco e a empresa e Levesque et al. (1996), Athanassopoulos (2000), Rootman et al. (2008) e Škudienė et al. (2013) entre o gestor bancário e o cliente particular.

## **5. Conclusão**

O marketing relacional apresenta-se como central na área do marketing. Também no setor bancário, o marketing relacional se apresenta como um fator estratégico. A oferta de produtos e serviços semelhantes por parte das diversas instituições bancárias cria a necessidade de diferenciar o serviço prestado através de uma ótica de relacionamento entre a banca e os seus clientes, quer sejam particulares, quer sejam empresariais.

Os colaboradores bancários de primeira linha são um elemento chave para conseguir perceber as necessidades dos clientes, e a forma como estes gostam de ser tratados. É através destes colaboradores que as instituições bancárias podem receber o *feedback* que os seus clientes oferecem, de maneira a incrementar o valor percebido pelo cliente na sua interação com as instituições.

Existem já algumas investigações (ver Tabela 1) que abordam a temática da importância do gestor bancário, no entanto, sente-se, ainda, a falta de estudos que abordem a importância que este assume para os clientes empresariais.

Repare-se, contudo, que a maioria das fontes referidas na Tabela 1 relacionam-se com os gestores bancários da banca de retalho. Apenas Gil et al (2006) efetuou um estudo unicamente direcionado para os clientes bancários empresariais. Os restantes estudos foram referidos assumindo alguma similaridade com a banca empresarial. Pois, ainda que a distinção entre a banca de retalho e a banca empresarial seja de real importância na gestão quotidiana das instituições bancárias, as características dos gestores bancários podem assumir traços comuns no que se refere à importância dos mesmos em ambos os segmentos. Contudo, os dois mercados são bastantes diferentes no que se refere à

importância das assimetrias de informação e ao grau de mobilidade dos clientes. (Berg & Kim, 1998).

**Tabela 1 – Características do Gestor Bancário**

<b>Característica</b>	<b>Autores</b>	<b>Definição</b>
Conhecimento da Empresa	Levesque & Mcdougall, 1996; Rootman et al. 2008	Interesse do gestor pelo negócio da empresa. Oferta adequada de produtos/serviços adaptada às necessidades/hábitos da empresa.
Disponibilidade	Levesque & Mcdougall, 1996; Blanchard et al 2000	Predisposição para interagir/responder às situações colocadas pelos clientes de forma ágil.
Prestação do Serviço em Tempo útil	Gill et al 2006	Forma com que as necessidades são cumpridas em tempo útil.
Cognoscibilidade	Levesque & Mcdougall, 1996; Rootman et al. 2008; Blanchard et al. 2000	Conhecimento sobre os produtos bancários, serviços, políticas e/ou procedimentos. Refere-se à reação, resposta ou comportamento apresentada pelos colaboradores em relação às suas funções.
Confiança	Gill et al 2006	Abertura para expor/resolver problemas/temáticas mais delicadas.
Empatia	Gill et al 2006	Grau com que os gestores bancários exibem uma atitude atenciosa e carinhosa.
Similaridade	Gill et al 2006	Semelhança de gostos, preferências, aparência, estilo de vida e/ou nível de educação.
Duração	Gill et al 2006	Número de anos da relação.

Fonte: Elaboração Própria

Considera-se assim importante efetuar um levantamento junto de uma amostra de clientes empresariais em Portugal, de maneira a identificar as principais características que estes valorizam nos seus gestores bancários e na construção do relacionamento com os mesmos.

# III. Metodologia

## 1. Definição do Problema em Análise

Apesar de existirem diversos estudos que identificam as características valorizadas pelos clientes num gestor bancário, estes estudos incidem sobretudo na vertente do retalho (clientes particulares) e sobretudo em contextos internacionais. Desta forma, não estão definidas de forma clara as características que os clientes empresariais valorizam nas suas relações com os Gestores Bancários e das quais depende a sua satisfação, nem qual o seu impacto sobre a satisfação e lealdade ao Banco. Constatou-se então que existe uma lacuna quanto a escalas capazes de medir este efeito, pelo que será proposta uma escala que seja capaz de o fazer.

O modelo de investigação selecionado compreende três fases distintas. Uma primeira, exploratória, que contempla a revisão de literatura e a realização de entrevistas a agentes empresariais que têm contacto com os gestores bancários. A partir daqui, numa segunda fase, é selecionada uma bateria de fatores valorizados pelos clientes empresariais para a construção de uma escala de avaliação do gestor bancário, que posteriormente foi utilizada para a realização de questionários a uma amostra de empresas que compõem o tecido empresarial português (fase confirmatória). Com esta metodologia pretende-se validar a escala de avaliação da satisfação, que, na terceira fase serve de modelo de medida, na avaliação da influência da satisfação.

## 2. Fase Exploratória

De maneira a descobrir quais as características que os clientes empresariais valorizam num relacionamento bancário, a fase exploratória foi baseada na metodologia de combinação sistemática (*systematic combining*)(Dubois & Gadde, 2002).

A combinação sistemática foi descrita por Dubois & Gadde (2002) como sendo um processo não linear e independente que combina as teorias existentes e a realidade contextual de uma problemática. Na combinação sistemática, o investigador não

identifica *à priori* toda a literatura, uma vez que o trabalho de campo é efetuado em paralelo com a conceptualização teórica.

O objetivo foi, assim, partindo do enquadramento teórico descobrir algo novo - outras variáveis e outras relações. Ou seja, estender a teoria existente de forma a adaptar-se a um contexto diferente, neste caso, às relações *business to business* (B2B).

Visto não existir ainda uma base teórica forte que se adaptasse a este contexto, começou-se por uma análise qualitativa. Ou seja, começou-se por um método de investigação de análise de texto, comunicação verbal e não-verbal (Cole, 1988). Desta forma tentou estabelecer-se inferências válidas a partir dos dados, com o objetivo de criar conhecimento e novas perspetivas (Krippendorff, 2003). Esta análise é efetuada através da desconstrução de conjuntos de dados e posterior agrupamento em categorias, que se relacionam conceptual e teoricamente, permitindo fazer constatações empíricas acerca do fenómeno estudado (Jones, 2007).

Os textos foram importados para o *software* RQDA. O RQDA é um programa para análise de dados qualitativos de utilização gratuita que permite a análise dos dados através da criação de códigos e categorias, oferecendo a possibilidade de construir as relações existentes entre eles.

## **2.1. Recolha de Dados**

A principal fonte dos dados foram entrevistas semiestruturadas. As entrevistas continuam a ser o método mais popular na recolha de dados qualitativos, sendo um instrumento flexível para que se possa questionar os entrevistados acerca das suas opiniões e experiências (Moriarty, 2011).

Realizaram-se entrevistas presenciais semiestruturadas, baseadas num guião previamente desenhado (Anexo 1). O objetivo das entrevistas foi auscultar a experiência dos entrevistados nas suas relações com os Gestores Bancários, de forma a conseguir extrair as características que estes valorizam nas suas relações diárias com os mesmos.

Estas entrevistas foram efetuadas nas instalações das empresas e gravadas com prévia autorização dos entrevistados, tendo o seu conteúdo sido transcrito.

Foram efetuadas quatro entrevistas a empresas nacionais de diferentes setores de atividade e dimensão.

**Tabela 2 – Caracterização das empresas entrevistadas**

	<b>Setor</b>	<b>Atividade</b>	<b>Dimensão</b>	<b>Distrito de Localização</b>
<b>Empresa 1</b>	Indústria	Produção de loiça sanitária	Grande empresa	Aveiro
<b>Empresa 2</b>	Agricultura e Pescas	Cooperativa Agrícola	Média Empresa	Aveiro
<b>Empresa 3</b>	Construção	Empresa de Construção	Média Empresa	Porto
<b>Empresa 4</b>	Outros Serviços	Hotel & Spa	Média Empresa	Porto

Fonte: Elaboração Própria

A escolha das empresas entrevistadas (tabela 2) foi efetuada tendo por base contactos previamente estabelecidos, tendo em consideração a diversidade do setor de atividade das mesmas e a capacidade do respondente fornecer informação relevante.

Em todos os casos os entrevistados eram colaboradores das empresas, assumindo funções que contemplam a relação com os respetivos gestores bancários. No caso da empresa 1, o entrevistado pertence ao conselho de administração da mesma, enquanto nos restantes casos, os entrevistados assumiam funções de diretores financeiros.

A informação foi analisada com o objetivo de encontrar as características previamente discutida na literatura e posterior identificação de características não enumeradas na revisão de literatura efetuada. Assim os testemunhos foram categorizados de maneira a existir uma unidade de medida homogénea para analisar as diferentes entrevistas.

### **3. Construção da escala de avaliação da satisfação do gestor bancário**

Uma vez que o objetivo da investigação assenta na criação de uma escala capaz de avaliar a satisfação dos clientes empresariais (público-alvo) em relação ao gestor bancário, após a revisão da literatura e a fase exploratória foi possível compilar um conjunto de itens relevantes para o tema em questão.

A necessidade de criação de uma escala advém da escassez de estudos existentes na literatura que abordem este tema. O objetivo de criação de uma escala assenta na construção de um questionário que providencie uma medida quantitativa de uma variável teórica abstrata (Decoster & Hall, 2005), neste caso em particular o nível de satisfação do gestor bancário.

A construção da escala pode ser vista como uma parte específica da construção de um questionário (Decoster & Hall, 2005).

### **Construção dos fatores da escala**

A elaboração das perguntas do questionário deve ter em consideração o uso de uma linguagem simples, que seja de fácil compreensão para que os respondentes estejam aptos para preencher a escala de forma rápida e simples (Decoster & Hall, 2005).

De maneira a facilitar a compreensão do questionário foi colocado um pequeno cabeçalho no início de cada grupo de questões onde constavam breves instruções de preenchimento.

Foram colocadas 38 questões para efetuar a avaliação face ao gestor bancário, agrupadas em 13 variáveis:

- Conhecimento da Empresa (CE)
- Disponibilidade (DISP)
- Prestação do Serviço em Tempo Útil (TUTIL)
- Cognoscibilidade (COGN)
- Pro-atividade (PA)
- Confiança (CONF)
- Postura (POST)
- Empatia (EMPAT)
- Proximidade (PROX)
- Similaridade (SIMIL)
- Simpatia (SIMPAT)

- Duração (DUR)
- Rotatividade (ROT)

A Tabela 3 mostra detalhadamente os itens em estudo para cada uma das variáveis acima mencionadas, indicando as fontes<sup>2</sup> de onde cada item foi extraído.

---

<sup>2</sup> 1 – Adaptado de (Levesque & Mcdougall, 1996); 2 – Adaptado (Rootman et al., 2008); 3 – Adaptado de (Blanchard, Perrien, Marticotte, & Bahia, 2000); 4 – Adaptado de (Gill et al., 2006); E1 – Entrevista 1; E2 – Entrevista2; E3 – Entrevista3; E4 – Entrevista 4

**Tabela 3 - Variáveis do Questionário**

Dimensão	Questão	Variável	Tipo de Variável	Tipo de Resposta	Item	Fonte
Caracterização da Empresa	i	Localização	Qualitativa Nominal	Texto	Localização	-
	ii	Ano de Fundação da Empresa	Quantitativa	Númérica	Ano de Fundação da Empresa	-
	iii	Setor de Atividade	Qualitativa Nominal	Escolha Simples	Setor de Atividade	-
	iv	Dimensão da Empresa	Quantitativa	Escolha Simples	Dimensão da Empresa	-
	v	Nº de Bancos com que se relacionam	Quantitativa	Númérica	Nº de Bancos com que se relacionam	-
	vi	Nº de Gestores Bancários	Quantitativa	Númérica	Nº de Gestores Bancários	-
Caracterização do Inquirido	vii	Idade	Quantitativa	Númérica		-
	ix	Género	Qualitativa Nominal	Escolha Simples		-
	x	Nº de anos que desempenha a função	Quantitativa	Númérica		-
Características do Gestor Bancário	CE1	Conhecimento da Empresa	Qualitativa Ordinal	Escala de Likert	...saiba qual é a situação financeira da empresa.	1&3
	CE2		Qualitativa Ordinal	Escala de Likert	...mostre interesse pela estratégia adotada pela empresa.	1&3
	CE3		Qualitativa Ordinal	Escala de Likert	...conheça as relações da empresa.	E2
	DISP1	Disponibilidade	Qualitativa Ordinal	Escala de Likert	...se ofereça prontamente para resolver as nossas necessidades.	1&3
	DISP2		Qualitativa Ordinal	Escala de Likert	...esteja disponível para atender telefonemas fora da hora de expediente.	E3
	DISP3		Qualitativa Ordinal	Escala de Likert	...resolva problemas que não seriam estritamente a sua função.	E2
	TUTIL1	Prestação do Serviço em Tempo útil	Qualitativa Ordinal	Escala de Likert	...trate os problemas em tempo útil.	4
	TUTIL2		Qualitativa Ordinal	Escala de Likert	...esteja disposto a responder a situações colocadas pela empresa de forma ágil é favorável para a realização de negócio.	E2 & E3 & E4
	TUTIL3		Qualitativa Ordinal	Escala de Likert	...consiga encontrar alternativas viáveis que agilizem os processos burocráticos.	E2 & E3 & E4
	COGN1	Cognoscibilidade	Qualitativa Ordinal	Escala de Likert	...conheça os produtos/serviços oferecidos pela instituição	1 & 2 & 3
	COGN2		Qualitativa Ordinal	Escala de Likert	...tenha as competência e conhecimentos necessários para desempenhar o serviço.	1 & 3
	COGN3		Qualitativa Ordinal	Escala de Likert	...seja especialista no seu trabalho.	4
	COGN4		Qualitativa Ordinal	Escala de Likert	...seja experiente neste trabalho.	4
	PA1	Pro-atividade	Qualitativa Ordinal	Escala de Likert	...efetue o primeiro contacto quando há alterações na oferta da instituição bancária.	E2 & E3 & E4
	PA2		Qualitativa Ordinal	Escala de Likert	...saiba distinguir quando é importante entrar em contacto connosco.	E3
	PA3		Qualitativa Ordinal	Escala de Likert	... apenas nos contacte quando lhe solicitamos alguma informação.	E3
	CONF1	Confiança	Qualitativa Ordinal	Escala de Likert	...mantenha as minhas relações com ele confidenciais.	4
	CONF2		Qualitativa Ordinal	Escala de Likert	...seja honesto.	4
	CONF3		Qualitativa Ordinal	Escala de Likert	...seja uma pessoa com princípios.	4
	CONF4		Qualitativa Ordinal	Escala de Likert	...cumpra os prazos prometido.	E1 & E2 & E3 & E4
	POST1	Postura	Qualitativa Ordinal	Escala de Likert	...aborde a empresa somente com objetivos comerciais.	E2 & E3 & E4
	POST2		Qualitativa Ordinal	Escala de Likert	...sobreponha os seus objetivos internos aos interesses da empresa.	E3
	POST3		Qualitativa Ordinal	Escala de Likert	...consiga adequar a oferta do banco às necessidades da empresa.	E2 & E3 & E4
	EMPAT1	Empatia	Qualitativa Ordinal	Escala de Likert	...seja fácil conversar com ele.	E3
	EMPAT2		Qualitativa Ordinal	Escala de Likert	...me sinta à vontade para colocar os meus problemas.	E3
	EMPAT3		Qualitativa Ordinal	Escala de Likert	...seja agressivo.	4
	PROX1	Proximidade	Qualitativa Ordinal	Escala de Likert	... permita um acesso facilitado a órgãos de decisão superior.	E1
	PROX2		Qualitativa Ordinal	Escala de Likert	... proporcione encontros presenciais regulares.	E1 & E4
	SIMIL1	Similaridade	Qualitativa Ordinal	Escala de Likert	... tenha valores e crenças semelhantes aos meus.	4
	SIMIL2		Qualitativa Ordinal	Escala de Likert	... tenha gostos e interesses semelhantes aos meus.	4
	SIMIL3		Qualitativa Ordinal	Escala de Likert	... seja parecido comigo.	4
	SIMPAT1	Simpatia	Qualitativa Ordinal	Escala de Likert	... seja educado.	4
	SIMPAT2		Qualitativa Ordinal	Escala de Likert	... me trate com respeito.	4
SIMPAT3	Qualitativa Ordinal		Escala de Likert	... seja cortês.	4	
Natureza da Relação	DUR1	Duração	Qualitativa Ordinal	Escala de Likert	A duração da relação da empresa com o banco.	4
	DUR2		Qualitativa Ordinal	Escala de Likert	A duração da empresa com o gestor bancário.	4
	DUR3		Qualitativa Ordinal	Escala de Likert	A duração da sua relação com o gestor bancário.	4
	ROT1	Rotatividade	Qualitativa Ordinal	Escala de Likert	A mudança (rotatividade) de gestor bancário.	E1 & E2 & E3 & E4
Fidelização	FID1	Fidelização	Qualitativa Ordinal	Escala de Likert	Caso o Gestor Bancário mudasse de Instituição Bancária, acompanhava-o.	E3
	FID1		Qualitativa Ordinal	Escala de Likert	Uma má relação com o Gestor Bancário levaria a um abandono da relação com a Instituição Bancária.	E3
	FID2		Qualitativa Ordinal	Escala de Likert	No geral, a forma como avalio o banco está dependente da relação que tenho com o Gestor Bancário.	E3
Avaliação	SAT	Satisfação	Qualitativa Ordinal	Escala de Likert	... ao Banco	-

Fonte: Elaboração própria

## **Construção da escala**

Para a construção da escala foram testadas duas medidas de mensuração. O modelo A baseia-se na utilização dos itens relativos à satisfação dos clientes empresariais, já o modelo B foi construído tendo como base um modelo multiplicativo, cujos itens avaliados no questionário (satisfação e importância face às características do gestor bancário) foram transformados, sendo o resultado o produto entre as expectativas e a percepção de qualidade, ou seja, o modelo B é uma escala de satisfação ponderada pela importância de cada um dos itens avaliados.

A qualidade do serviço é um julgamento que contribui para a satisfação do cliente (Cronin & Taylor, 1992). Parasurman & Berry (1985) desenvolveram o instrumento SERVQUAL, afirmando que a satisfação do cliente é função do diferencial entre a expectativa e o desempenho. Assim sendo, a avaliação da qualidade de um serviço é realizada através da diferença entre a percepção da qualidade de um serviço e a expectativa face a esse mesmo serviço.

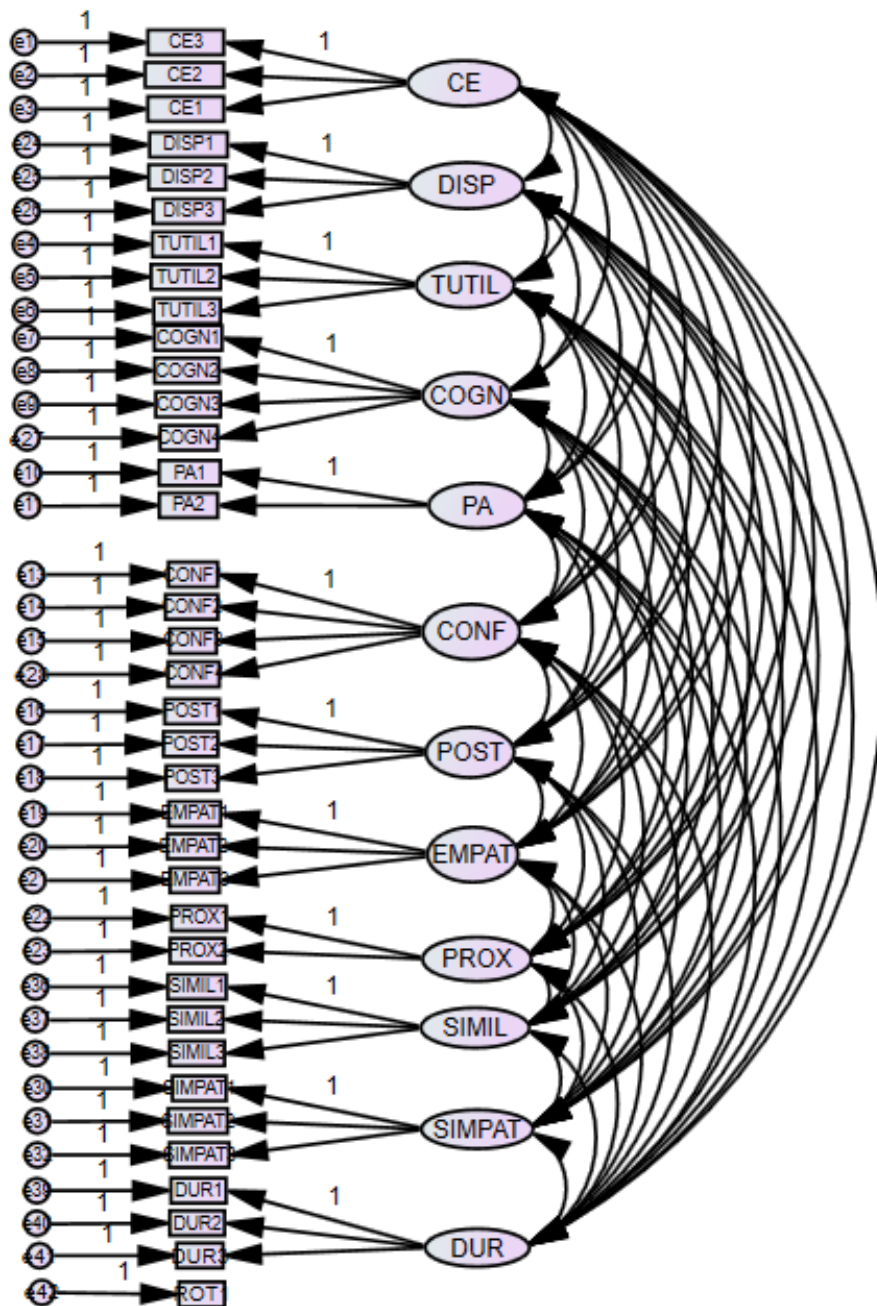
Mais tarde, Cronin & Taylor (1992) desenvolveram um outro modelo denominado SERVPERF, no qual se toma em consideração somente a percepção de desempenho dos serviços. O SERVPERF pode assumir dois modelos: ponderado e não ponderado. O modelo não ponderado tem por base apenas o nível de satisfação do cliente face a uma determinada característica, enquanto o modelo ponderado toma também em consideração a importância dessa mesma característica.

Uma vez que o objetivo desta investigação tem por objetivo estudar o impacto da satisfação com os gestores bancários, o modelo SERVPERF ponderado permite diferenciar os itens tendo em conta a importância e a satisfação. Desta forma, as variáveis que serão utilizadas para a construção do modelo permitem ter uma visão mais real. Uma determinada empresa pode estar muito satisfeita com uma determinada característica mas não a considerar importante, ou pelo contrário, não estar nada satisfeita e ser uma característica à qual atribui uma importância elevada. Assim, as variáveis assumem uma nova dimensão, assumindo valores entre 1 (situação em que está muito/nada satisfeito e considera a característica nada/muito importante) e 49 (casos em que está muito satisfeito e considera a característica muito importante).

O modelo B têm por base o modelo SERVPERF, no qual se toma em consideração somente a percepção de desempenho dos serviços (Importância\*Satisfação). O SERVPERF foi desenvolvido por Cronin & Taylor (1992).

Com recurso ao *software* AMOS foi contruído o modelo de mensuração para posterior avaliação da escala.

**Imagem 1: Modelo de mensuração**



Fonte: Elaboração própria

## 4. Questionário

O questionário apresenta-se como uma das técnicas de recolha de dados mais utilizadas no contexto de investigação. Cada inquirido é convidado a responder a um conjunto de perguntas idêntico para toda a amostra, facultando uma maneira eficiente de recolha de respostas (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009).

A escolha deste método de investigação baseou-se no facto de permitir a recolha de dados de um elevado número de inquiridos em simultâneo, com um custo reduzido e uma maior padronização dos resultados extraídos.

O questionário proporciona a facilidade de identificar as opiniões e atributos dos inquiridos e ainda permite analisar e explicar as relações entre as variáveis, particularmente as relações de causa efeito. A seleção deste método foi influenciada pela variedade de fatores relacionados com a questão de investigação e com os objetivos pretendidos (Saunders et al., 2009), ou seja, construção de uma escala.

Os dados foram recolhidos através de um questionário realizado a indivíduos pertencentes a empresas nacionais cujas funções contemplem a relação quotidiana com os gestores bancários, tendo o questionário sido enviado por correio eletrónico. O questionário foi de autopreenchimento e com obrigatoriedade de resposta em todos os itens.

O questionário é composto por 51 questões, repartidas por seis grupos. O primeiro grupo pretende efetuar uma breve caracterização da empresa (localização, distrito, ano de fundação, setor de atividade e dimensão, número de bancos com que se relacionam e número de gestores bancários associados). Uma vez que o preenchimento do questionário é realizado pelos responsáveis pelas relações com os gestores bancários dentro da empresa, o grupo dois incide sobre a caracterização do inquirido.

O terceiro grupo contempla as questões relacionadas com as características do gestor bancário. Cada pergunta está dividida em duas alíneas, sendo que na primeira se pede ao respondente que avalie o grau de importância que atribui às características do gestor bancário e na segunda que avalie o seu grau de satisfação face ao gestor de bancário do seu banco principal. Como banco principal foi solicitado que considerassem aquele que representava o maior volume de créditos e débitos na empresa a que pertencem (Lam & Burton, 2006). Foram definidos 34 itens (variáveis manifestas) referentes às 11

características (variáveis latentes) do Gestor Bancário a avaliar, tendo sido utilizada uma escala de Likert de 7 pontos. Nas questões relativas às características valorizadas pelo inquirido a escala variava de 1 (nada importante) a 7 (muito importante). Já naquelas que diziam respeito à satisfação em relação ao gestor bancário do seu banco principal a escala variava de 1 (nada satisfeito) a 7 (muito satisfeito).

O grupo quatro do questionário refere-se à avaliação quanto à natureza da relação, composto por quatro itens (variáveis manifestas) relativos à duração da relação e à rotatividade dos Gestor Bancário. Neste grupo a escala de Likert variava de 1 (nada importante) a 7 (muito importante).

As questões do grupo cinco referem-se à importância do gestor bancário para a recomendação da instituição bancário ou para o abandono da mesma (fidelização).

Por último, no grupo seis, foi solicitado que os respondentes avaliassem de 1 (nada satisfeito) a 7 (muito satisfeito) a sua relação com o banco principal.

## **5. Dados**

Os questionários foram enviados por *email* entre os dias 28 de julho de 2014 e 02 de setembro de 2014. No *email* enviado era solicitado aos potenciais respondentes que acessem ao *link* para posterior preenchimento do questionário.

Os dados foram recolhidos através da plataforma *Google Drive* e posteriormente tratados e analisados com recurso ao *software* SPSS 22.0 (*Statistical Package for the Social Science*) e ao AMOS 22.

O estudo dos dados recolhidos inclui uma caracterização da amostra, a análise de validade e fiabilidade das escalas e a análise da qualidade de ajustamento do modelo.

### **5.1. Amostra**

Uma vez definidos os objetivos e a metodologia é necessário definir a constituição da amostra, isto é, os sujeitos que participarão no preenchimento do questionário.

O tipo de amostragem selecionada foi a amostragem aleatória simples, onde todos os elementos são escolhidos completamente ao acaso. É um tipo de amostragem simples e de uma forma geral representativo da população teórica (Marôco, 2010).

A amostra utilizada é composta por empresas nacionais, os respondentes são colaboradores das mesmas, cujas funções incluem a relação quotidiana com os gestores bancários da empresa.

É ainda importante ter em consideração a dimensão da amostra. São vários os autores que abordam a problemática do número mínimo de observações desejável no âmbito dos modelos de equações estruturais. Hair & Anderson & Black (2009) indicam uma amostra entre 100 e 150 observações como mínimo, enquanto Boomsma & Hoogland (2001) defendem que, quando os investigadores têm uma amostra pequena, ou seja  $n < 200$ , e desejam aplicar um modelo de equações estruturais, existe a probabilidade de ocorrerem dois erros comuns: soluções não convergentes e impróprias. Para a construção de escalas, (Worthington & Whittaker, 2006) indicam que uma amostra de 300 observações é geralmente aceitável e suficiente. A amostra recolhida é composta por 313 observações.

## **6. Modelo de Equações Estruturais**

Os dados foram analisados com recurso ao modelo de equações estruturais. “A Análise de Modelos de Equações Estruturais é uma técnica de modelação generalizada, utilizada para testar a validade de modelos teóricos que definem relações causais, hipotéticas, entre variáveis. Estas relações são representadas por parâmetros que indicam a magnitude do efeito que as variáveis, ditas independentes, apresentam sobre outras variáveis, ditas dependentes, num conjunto compósito de hipóteses respeitantes a padrões de associações entre as variáveis no modelo” (Marôco, 2010).

O modelo de equações estruturais (SEM) é uma técnica estatística multivariada que permite avaliar, simultaneamente, relações entre múltiplos constructos.

O SEM é a técnica de estimação mais apropriada e eficiente para a estimação de equações de regressão múltipla estimadas em simultâneo. É caracterizado por dois componentes distintos: (1) o modelo estrutural e (2) o modelo de mensuração (Hair et al, 2009).

O modelo estrutural é a base do modelo, que relaciona as variáveis independentes com a variável dependente. Por sua vez, o modelo de mensuração permite avaliar a contribuição de cada item para o constructo e validar de que forma as escalas medem o conceito adequadamente, através da fiabilidade.

O SEM representa um conjunto de relações de causalidade entre variáveis para formulação de hipóteses estatísticas. As relações de causalidade são explicadas pela magnitude do efeito que as variáveis independentes (variáveis observadas) têm nas variáveis dependentes (variáveis latentes) (Hershberger, Marcoulides, & Parramore, 2003).

As variáveis independentes são aquelas que causam um determinado efeito noutra variável do modelo teórico (na variável dependente). É determinada fora do modelo teórico, não sendo as suas causas especificadas. Por variável dependente entende-se aquela que resulta de pelo menos uma relação causal (Campana, Tavares, & Silva, 2009).

Com a construção do modelo de equações estruturais pretende-se estudar o impacto que as características do gestor bancário têm na satisfação e fidelização face ao banco principal do cliente empresarial, considerando as seguintes hipóteses:

**Hipótese 1:** As características do gestor bancário têm um impacto positivo na satisfação do cliente empresarial face ao banco principal.

**Hipótese 2:** As características do gestor bancário têm um impacto positivo na fidelização do cliente empresarial com o banco principal.

## 7. Conclusão

Através da combinação de metodologias (fase exploratória, construção da escala, questionário e construção de um modelo de equações estruturais) pretende-se fazer face à lacuna constatada na revisão de literatura.

Numa primeira fase, estudo exploratório, espera-se encontrar novos contributos para o problema em estudo, para posterior utilização da informação recolhida nas fases seguintes, nomeadamente para a construção da escala. Com recurso ao modelo de equações estruturais consegue-se estudar a relação de causalidade entre as características do gestor bancário e a satisfação e fidelização face ao banco.

## IV. Resultados e Conclusões

### 1. Análise exploratória

A análise das entrevistas efetuadas foi realizada tendo como ponto de partida as características mencionadas na Tabela 1, contudo ao longo da análise surgiram novas categorias, que os entrevistados referiram como relevantes nas suas relações com os gestores bancários. Ou seja, as entrevistas semiestruturadas, baseadas num guião previamente elaborado (Anexo 1), permitiram descobrir códigos emergentes (Tabela 4) tendo sido criadas cinco novas características de análise, que se distribuem pelas categorias já existentes e uma completamente autónoma que se prende com a rotatividade.

**Tabela 4 – Códigos Emergentes**

<b>Característica</b>	<b>Mencionado por:</b>	<b>Definição</b>
Pro-atividade	E2, E3,E4	Atitude proactiva face à resolução de problemas, informação de alteração de procedimentos bancários, comunicação de novas oportunidades
Postura	E2, E3,E4	Existência ou não de uma atitude comercial demasiado agressiva.
Proximidade	E1, E3	Possibilidade de aceder a órgão de decisão de topo, no banco. Facilidade de conversas externas ao contexto profissional, que facilitam as relações negociais.
Simpatia	E2, E4	Cortesia demonstrada pelo gestor bancário.
Rotatividade	E1, E2, E3, E4	Frequência de mudança de gestor bancário dentro do mesmo banco

Fonte: Elaboração Própria

Como é possível verificar (Tabela 5) nenhum entrevistado referiu os códigos “cognoscibilidade” e “similaridade” como relevantes nas suas relações com os clientes. Ainda assim serão considerados para a fase confirmatória uma vez que, como Dubois et

al. (2002) defendem, é necessário fazer a relação constante entre a literatura e os estudos empíricos e esta fase exploratória serve para estender a literatura e não para confirmar ou por em causa estudos anteriores.

**Tabela 5 – Codificação das Entrevistas**

<b>Código</b>	<b>Nº de Respondentes</b>	<b>Nº de Ocorrências</b>
Proximidade	4	22
Postura	3	16
Prestação do Serviço em Tempo Útil	3	13
Pro-atividade	3	11
Confiança	3	8
Conhecimento da Empresa	3	7
Empatia	3	5
Disponibilidade	2	5
Duração da Relação	2	4
Rotatividade dos Gestores Bancários	2	4
Simpatia	2	2
Cognoscibilidade	0	0
Similaridade	0	0

Fonte: *Output* do R

De notar que a característica proximidade, a mais mencionada pelos entrevistados, não foi mencionada na literatura estudada. Por outro lado, de acordo com Gill, Flaschner, & Shachar (2006), a confiança e a empatia assumem também uma importância significativa para os clientes empresariais abordados.

Constata-se que os três atributos mais referidos são a proximidade, a postura e a prestação do serviço em tempo útil. Assim, nota-se que os entrevistados dão particular importância às características que lhes permitem resolver os seus problemas do quotidiano de uma forma mais eficaz e rápida.

No caso da proximidade, como se pode perceber na Tabela 6, prende-se com o facto de por um lado, terem o à-vontade de expor os seus problemas, como por outro lado, de conseguirem aceder aos órgãos de decisão superiores, aumentando a probabilidade de não haver deturpação de informação entre os vários níveis de decisão.

**Tabela 6 – Proximidade**

Respondentes	Principais citações dos entrevistados
E1	"Eles próprios [os gestores] também trazem pessoas, na hierarquia, um bocado mais acima"
E2	"[o Gestor Bancário] é quase um colega que está aqui"
E3	"São anos a falar com eles ao telefone, por <i>email</i> , e de facto damo-nos bastante bem, numa relação obviamente comercial, mas temos um à vontade e mesmo sem nos conhecermos conseguimos ter um à vontade bastante grande, para pelo menos discutir estas questões. "
E4	"É fundamental que se consiga ir à hierarquia de topo. Ou que pelo menos no caso de necessidade se possa ir à hierarquia de topo."

Fonte: Elaboração própria

O código “Postura” foi referido na ótica de agressividade comercial dos gestores, sendo que esta é vista como um fator que afasta a vontade dos interlocutores empresariais em manter um contacto próximo com os gestores bancários. Tal fica explícito nas citações da Tabela 7.

**Tabela 7 – Postura**

Respondentes	Principais citações dos entrevistados
E2	"Podia em último caso, ter uma chamada para receber e dizer assim: outra vez, o que é que eles querem? Não é? Eu até podia atender na mesma e falar, mas pelo menos pensei assim: outra vez, já sabem que eu não quero, para que é que estão com isto."
E3	"Há alguns bancos em que o gestor de conta é um mero comercial e que se limita a tudo aquilo que aparece novo a transmitir para as empresas e isso de facto não é bom. Isso [a agressividade comercial] cansa os clientes. "
E4	"Mas não há relação de confiança, é uma relação puramente comercial, que se vai esbater a qualquer momento, que se perde a qualquer momento"

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à “Prestação do Serviço em Tempo Útil”, os entrevistados valorizam a rapidez com que veem os seus problemas solucionados. Algumas citações que explicitam este conceito são apresentadas na Tabela 8.

Os restantes códigos foram enunciados entre 11 vezes (pro-atividade) e 2 vezes (simpatia). Ainda que a rotatividade do gestor bancário tenha sido das características menos enunciadas, é importante referir que o entrevistado 4 identificou esta característica como um motivo que permite um abandono mais fácil da instituição bancária: “O

*problema que acontece é que, o exemplo mais flagrante no Banco X é a alteração contínua do gestor bancário. Nos últimos três anos o banco todos os anos muda de gestor. Então isto é um problema na relação. Forte. É mau para a empresa, e na minha opinião mau para o banco também. Porque perde o cliente claramente.”* Refere ainda que “... mudam muitas vezes de gestor, e isto tranca claramente a relação de confiança com o diretor financeiro das empresas”.

**Tabela 8 – Prestação do Serviço em Tempo Útil**

<b>Respondentes</b>	<b>Principais citações dos entrevistados</b>
E2	"Como é normal procuramos sempre aquilo ou que nos damos melhor, ou que nos resolve os problemas, ou dá uma resposta mais eficaz, ou nos esclarece melhor. "
E3	"Eu sabia que me podia dirigir a um banco e que aí me iriam resolver o problema sem qualquer inconveniente, sem qualquer, sem me contrapor absolutamente nada..."
E4	"Então, queima mais dois ou três dias, depois passa mais dois ou três dias quando ele tem a proposta na mesa nós dizemos, olha nós já temos a garantia bancário noutra banco."

Fonte: Elaboração Própria

Da análise de conteúdo foi assim possível completar o modelo contruído com base na análise de literatura, tendo sido acrescentadas as características enunciadas nas entrevistas.

A análise de conteúdo das entrevistas trouxe importantes contributos à investigação, uma vez que, além de reforçar a importância da maioria das características identificadas na revisão de literatura, permitiu, ao encontro do que era esperado, a identificação de novas características no tema em estudo.

Com base neste modelo construído deu-se seguimento à investigação, como referido inicialmente, através de uma fase confirmatória das características recolhidas.

## **2. Análise Confirmatória**

Neste estágio da investigação, o objetivo será fornecer as respostas necessárias relativas às características que os interlocutores empresariais valorizam nas suas relações quotidianas com os gestores bancários. Os atributos encontrados na revisão da literatura

e nas entrevistas exploratórias foram divididos em duas vertentes. Uma primeira que se refere às características valorizadas, e a segunda relativa ao nível de satisfação face ao gestor bancário da principal instituição bancária. Com base nestes atributos foi construída e validada uma escala de satisfação face ao gestor bancário.

Existem duas formas para se obter a importância relativa dos atributos, a importância derivada e a importância declarada (Matsukuma & Hernandez, 2006). A importância derivada é obtida com base na associação entre a avaliação individual de cada atributo e a avaliação geral, obtida a partir de métodos estatísticos. Por outro lado, a importância declarada é obtida através da solicitação ao próprio entrevistado para que avalie a importância dos atributos.

A escala apresentada na imagem 1 é constituído por 13 variáveis (conhecimento da empresa, prestação do serviço em tempo útil, cognoscibilidade, pro-atividade, postura, disponibilidade, confiança, empatia, proximidade, similaridade, duração da relação e rotatividade dos gestores bancários), que segundo a literatura e o estudo exploratório efetuado influenciam as perceções de qualidade percebida dos interlocutores empresariais.

## **2.1. Caracterização da Amostra**

O questionário foi enviado para 6077 contactos de correio eletrónico empresariais, sendo que apenas 4951 foram entregues. Uma parte dos contactos foi obtida através de base de dados fornecidos por três empresas de consultadoria, que pediram confidencialidade, sendo que os restantes foram selecionados através de pesquisas efetuadas na internet.

Foram obtidas 313 respostas de empresas localizadas em território nacional. Um dos respondentes referiu não ter qualquer gestor bancário associado, pelo que essa observação não foi considerada para a análise dos dados.

Do total na amostra, 64.3% das empresas são de pequena ou média dimensão e 23.1% são microempresas. As restantes 12.8% empresas que constituem a amostra são grandes empresas.<sup>3</sup>

O setor de atividade com maior representação na amostra em estudo foi o setor “Indústria”, com um total de 109 respostas, seguido do setor “Outros Serviços” que acumulou 103 respostas. O setor da “Eletricidade e Águas” teve três observações, enquanto “Agricultura e Pescas” teve dez. Os setores da “Construção” e “Comércio” obtiveram um total de 19 e 68 observações, respetivamente.

Das empresas em estudo, em média cada uma delas apresenta relações com 4.54 instituições bancárias diferentes, e com 4.55 gestores bancários. Como se pode observar na Tabela 9. O número de instituições bancárias com que cada uma das empresas se relaciona oscila entre um e trinta, enquanto o número de gestores bancários com que a empresa se relaciona oscila entre 1 e 60. É ainda possível constatar, através da análise do desvio-padrão, que o desvio em relação à média é superior quando é relativo ao número de gestores bancários associados.

**Tabela 9 – Número de relações dos inquiridos com as instituições bancárias e gestores bancários**

	Nº de Bancos com que se relacionam.	Nº de Gestores Bancários Associados.
N Válido	312	312
Ausente	0	0
Média	4,54	4,55
Desvio Padrão	3,391	4,458

Fonte: *Output* do SPSS

---

<sup>3</sup> “Inclui 4 classes, “Microempresas”, “Pequenas empresas”, “Médias Empresas” e “Grandes Empresas”, definidas com base na Recomendação da Comissão Europeia, de 6 de Maio de 2003, relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas: · Uma empresa média é definida como uma empresa que emprega menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros. · Uma pequena empresa é definida como uma empresa que emprega menos de 50 pessoas e cujo volume de negócios ou balanço total anual não excede 10 milhões de euros. Uma microempresa é definida como uma empresa que emprega menos de 10 pessoas e cujo volume de negócios ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros. A grande empresa equivale à empresa que não respeita nenhum dos critérios definidos pela Comissão Europeia para o micro, pequenas e médias empresas.” *In* Instituto Nacional de Estatística

De entre as empresas que constituem a amostra verifica-se que existe pelo menos uma empresa de cada distrito de Portugal Continental. As empresas localizadas nos arquipélagos dos Açores e Madeira foram identificados como pertencendo a cada um deles. Na tabela 10, verifica-se que os três distritos com maior representatividade na amostra são os distritos de Porto (85 observações), Lisboa (34 observações), Aveiro (34 observações) e Braga (34 observações).

**Tabela 10: Distrito de localização das empresas**

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido Aveiro	34	10,9	10,9	10,9
Braga	34	10,9	10,9	21,8
Beja	8	2,6	2,6	24,4
Bragança	1	,3	,3	24,7
C. Branco	7	2,2	2,2	26,9
Coimbra	17	5,4	5,4	32,4
Évora	7	2,2	2,2	34,6
Faro	9	2,9	2,9	37,5
Guarda	1	,3	,3	37,8
Leiria	23	7,4	7,4	45,2
Lisboa	34	10,9	10,9	56,1
Portalegre	3	1,0	1,0	57,1
Porto	85	27,2	27,2	84,3
Santarém	12	3,8	3,8	88,1
Setúbal	7	2,2	2,2	90,4
V. do Castelo	10	3,2	3,2	93,6
V. Real	6	1,9	1,9	95,5
Viseu	7	2,2	2,2	97,8
Madeira	3	1,0	1,0	98,7
Açores	4	1,3	1,3	100,0
Total	312	100,0	100,0	

Fonte: *Output* do SPSS

As empresas em estudo foram fundadas entre os anos de 1850 e 2013, tendo em média 28.7 anos de existência.

Relativamente aos respondentes, 212 são do sexo masculino e os restantes 100 do sexo feminino. Têm entre um e 43 anos de experiência do exercício da função, e apresentam uma média de 43 anos de idade (Tabela 11).

**Tabela 11: Caracterização dos respondentes**

		Género	Idade	Nº de Anos que desempenha a função.
N	Válido	312	312	312
	Ausente	0	0	0
	Média	1,68	42,73	12,20
	Mediana	2,00	42,00	10,00
	Desvio Padrão	,467	10,203	8,716
	Variância	,218	104,099	75,971
	Mínimo	1	21	1
	Máximo	2	77	43

Fonte: *Output* do SPSS

## 2.2. Comparação das médias da satisfação e importância

Foi efetuada a comparação das médias das respostas a cada um dos itens avaliados. Na tabela 12 estão presentes as médias agrupadas de acordo com a dimensão da empresa. As perguntas a que os inquiridos deram uma maior importância referem-se à confiança.

- iConf2: “É importante que o gestor bancário seja honesto”
- iConf3: “É importante que o gestor bancário seja uma pessoa com princípios”
- iConf4: “É importante que o gestor bancário cumpra o prazo prometido”

Nota-se ainda que estes itens assumem, em média, uma importância mais elevada para as médias e grandes empresas.

**Tabela 12: Média da importância atribuída pelos inquiridos às características do Gestor Bancário (por ordem decrescente da média total)**

Dimensão	Microempresa	Pequena Empresa	Média Empresa	Grande Empresa	Total
	Média	Média	Média	Média	Média
iCONF2	6,58	6,65	6,76	6,90	<b>6,70</b>
iCONF3	6,56	6,55	6,73	6,88	<b>6,65</b>
iCONF4	6,44	6,50	6,67	6,85	<b>6,58</b>
iTUTIL1	6,31	6,51	6,68	6,75	<b>6,55</b>
iCOGN2	6,31	6,49	6,61	6,68	<b>6,51</b>
iCONF1	6,42	6,45	6,48	5,95	<b>6,39</b>
iPOST3	6,26	6,38	6,47	6,40	<b>6,38</b>
iTUTIL2	6,17	6,40	6,43	6,50	<b>6,37</b>
iSIMPAT2	6,32	6,44	6,34	6,25	<b>6,36</b>
iDISP1	6,08	6,29	6,49	6,65	<b>6,35</b>
iEMPAT1	6,28	6,35	6,36	6,30	<b>6,33</b>
iEMPAT3	6,35	6,40	6,23	6,23	<b>6,31</b>
iSIMPAT1	6,31	6,28	6,27	6,33	<b>6,29</b>
iTUTIL3	6,06	6,13	6,39	6,38	<b>6,23</b>
iCOGN3	5,97	6,26	6,37	6,13	<b>6,21</b>
iEMPAT2	6,29	6,15	6,15	5,75	<b>6,13</b>
iCOGN1	5,90	5,98	6,21	6,33	<b>6,08</b>
dur1	6,01	6,10	6,04	6,08	<b>6,06</b>
iPROX1	6,11	5,98	6,00	6,10	<b>6,03</b>
iPA 1	6,01	6,06	5,96	6,18	<b>6,03</b>
iPA 2	6,03	6,01	6,03	6,00	<b>6,02</b>
iCOGN4	5,89	5,90	6,08	6,20	<b>5,99</b>
iPOST2	5,89	5,94	5,91	6,10	<b>5,94</b>
iSIMPAT3	5,96	5,84	6,04	5,75	<b>5,92</b>
iCE1	5,65	5,81	6,13	6,15	<b>5,92</b>
dur2	5,81	5,92	5,81	5,73	<b>5,83</b>
rot1	5,89	5,89	5,88	5,45	<b>5,83</b>
iPOST1	5,83	5,90	5,73	5,75	<b>5,81</b>
iCE2	5,44	5,65	6,07	5,98	<b>5,78</b>
dur3	5,82	5,80	5,70	5,25	<b>5,70</b>
iSIMIL3	5,24	5,35	5,24	5,20	<b>5,27</b>
iPROX2	5,11	5,23	5,33	5,13	<b>5,22</b>
iCE3	4,69	5,13	5,10	5,65	<b>5,09</b>
iDISP2	4,79	5,06	5,08	5,30	<b>5,04</b>
iDISP3	4,47	4,77	5,10	5,03	<b>4,84</b>
iSIMIL1	4,63	4,84	4,67	4,50	<b>4,69</b>
iPA 3	4,17	3,75	3,83	3,35	<b>3,82</b>
iSIMIL2	3,47	3,36	3,27	3,23	<b>3,34</b>

Fonte: *Output SPSS*

Em quarto lugar, no que se refere ao nível de importância está a questão relativa a “É importante que o gestor bancário trate os problemas em tempo útil”. Dando mais uma vez

ênfase à importância que os clientes empresariais dão à forma como as suas necessidades são cumpridas em tempo útil.

Apenas duas das perguntas assumem médias inferiores a 4, demonstrando que as questões “É importante que o gestor bancário apenas nos contacte quando lhe solicitamos alguma informação” e “É importante que o gestor bancário tenha gosto e interesses semelhantes aos meus” se apresentam, em média, como características de baixa ou pouca importância.

**Tabela 13: Média do nível de satisfação dos inquiridos face às características do gestor bancário (por ordem decrescente da média total)**

Dimensão	Microempresa	Pequena Empresa	Média Empresa	Grande Empresa	Total
	Média	Média	Média	Média	Média
sSIMPAT2	5,86	6,20	6,32	6,25	<b>6,17</b>
sSIMPAT1	6,00	6,14	6,19	6,28	<b>6,14</b>
sCONF2	5,69	6,09	6,24	6,18	<b>6,06</b>
sCONF3	5,61	5,98	6,20	6,23	<b>6,00</b>
sSIMPAT3	5,69	5,91	6,01	6,00	<b>5,90</b>
sEMPAT3	5,64	6,05	5,96	5,78	<b>5,89</b>
sCONF1	5,61	5,90	6,04	5,90	<b>5,88</b>
sEMPAT1	5,44	5,89	5,88	5,75	<b>5,77</b>
sEMPAT2	5,50	5,69	5,83	5,60	<b>5,68</b>
sCOGN2	5,35	5,46	5,67	5,58	<b>5,51</b>
sCONF4	5,21	5,37	5,52	5,60	<b>5,41</b>
sCOGN4	5,14	5,28	5,55	5,53	<b>5,36</b>
sCOGN3	5,11	5,34	5,51	5,48	<b>5,36</b>
sPROX1	5,06	5,38	5,44	5,40	<b>5,33</b>
sSIMIL3	5,14	5,35	5,38	5,28	<b>5,30</b>
sTUTIL1	5,14	5,29	5,29	5,38	<b>5,27</b>
sPOST3	5,04	5,17	5,48	5,18	<b>5,24</b>
sCOGN1	4,93	5,18	5,40	5,43	<b>5,22</b>
sTUTIL2	5,10	5,22	5,17	5,45	<b>5,21</b>
sCE1	4,79	5,18	5,23	5,43	<b>5,14</b>
sDISP1	4,75	5,20	5,29	5,30	<b>5,14</b>
sDISP2	4,86	5,10	5,23	5,33	<b>5,12</b>
sPROX2	4,69	5,15	5,26	5,20	<b>5,09</b>
sPA2	4,97	4,94	5,14	5,20	<b>5,04</b>
sPOST1	4,79	5,14	5,05	5,20	<b>5,04</b>
sSIMIL1	4,79	4,98	5,08	5,03	<b>4,97</b>
sTUTIL3	4,78	4,96	4,92	5,10	<b>4,92</b>
sPA1	4,68	4,97	5,04	4,88	<b>4,91</b>
sCE2	4,39	4,92	5,10	5,10	<b>4,88</b>
sPOST2	4,69	4,81	5,06	4,93	<b>4,88</b>
sDISP3	4,67	4,83	4,90	5,00	<b>4,84</b>
sCE3	4,22	4,77	4,76	5,05	<b>4,68</b>
sPA3	4,57	4,71	4,60	4,75	<b>4,65</b>
sSIMIL2	4,58	4,66	4,64	4,70	<b>4,64</b>

Fonte: *Output SPSS*

Foi efetuada uma análise semelhante para as respostas referentes ao nível de satisfação face ao gestor bancário do banco principal, disponível na tabela 13.

Em média, as empresas da amostra em estudo estão mais satisfeitas com o respeito (iSimpat2) e a educação (iSimpat1) com que são tratados pelo gestor bancário. A honestidade é o terceiro atributo com os quais as empresas inquiridas estão mais satisfeitas.

Efetuada uma comparação das médias da importância das características do gestor bancário entre cada um dos grupos não é possível verificar qualquer homogeneidade entre os diferentes grupos. Contudo, no que se refere à satisfação, constata-se que o nível de satisfação das microempresas se situa sempre abaixo da média da amostra total.

### **2.3. Avaliação da escala**

Através da recolha de dados efetuados foram criados dois modelos de equações estruturais. O modelo A (que assume como variáveis observadas as respostas ao questionário relativamente à satisfação do gestor bancário) e o modelo B (resultado do produto entre as importâncias atribuídas e a perceção de qualidade). De notar que antes de definir o modelo estrutural é importante verificar que as variáveis independentes não estão fortemente associadas, isto é, analisar a multicolinearidade das mesmas. Foram calculados as estatísticas VIF (Anexo 3) para todos os itens dos dois modelos, sendo que apenas no modelo B se assistiu a valores inferiores a 5 para todos os itens. Marôco (2010) indica que valores da estatística VIF acima de 5 indicam possíveis problemas com a presença de multicolinearidade.

#### **Qualidade de Ajustamento do Modelo**

De maneira a avaliar a capacidade dos modelos teóricos em reproduzir a estrutura correlacional das variáveis manifestas observadas na amostra em questão existem vários índices e estatísticas na literatura para a análise de ajustamento do modelo.

Marôco (2010) identificou algumas das estatísticas mais comuns nos sistemas de equações estruturais, como se pode ver na tabela 14.

**Tabela 14 – Estatísticas e índices da qualidade de ajustamento dos modelos**

<b>Estatística</b>	<b>Valores de Referência</b>	<b>Valor no modelo A</b>	<b>Valor no modelo B</b>
Qui-quadrado	Quanto menor, melhor. $p\text{-value} \leq 0.05$	1729.989 $p\text{-value} \leq 0.05$	1335.185 $p\text{-value} \leq 0.05$
Qui-quadrado / graus de liberdade	> 5 - Ajustamento Mau ]2;5] – Ajustamento aceitável ]1;2] – Ajustamento bom ~1 – Ajustamento muito bom	2.88	2.36
CFI	< 0.8 - Ajustamento Mau [0.8 ; 0.9[ - Ajustamento aceitável	0.898	0.910
GFI	[0,9 ; 0.95[ - Ajustamento bom	0.779	0.812
TLI	$\geq 0.95$ - Ajustamento muito bom	0.881	0.894
PGFI	< 0.6 - Ajustamento Mau [0.6 ; 0.8[ - Ajustamento bom	0.630	0.652
PCFI	$\geq 0.85$ - Ajustamento muito bom	0.767	0.771
RMSEA (I.C. 90%) e	> 0.10 - Ajustamento inaceitável ]0.05 ; 0.10] - Ajustamento bom $\leq 0,05$ - Ajustamento muito bom	0.078 e	0.066 e
$p\text{-value}$ (H0: RMSEA $\leq 0,05$ )	$p\text{-value} \leq 0.05$	$p\text{-value} \leq 0.05$	$p\text{-value} \leq 0.05$

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Marôco (2010)

Apenas no RMSEA os resultados se apresentam mais favoráveis no modelo A. No entanto, o resultado do modelo B indica também um bom nível de ajustamento do modelo.

Relativamente ao modelo B podemos verificar que os valores do GFI (*goodness of fit index*) – que explica a proporção da covariância, observada pelas variáveis manifestas, explicadas pelo modelo ajustado – representam um ajustamento aceitável. Também a estatística do TLI (*Tucker-Lewis Index*) se situa abaixo de 0.9, não podendo ser considerado um bom ajustamento. No entanto, através da análise das restantes estatísticas podemos concluir que o nível de ajustamento do modelo é bom.

### **Fiabilidade e validade do modelo**

A análise de fiabilidade foi obtida através da avaliação da consistência interna pela determinação do *Alpha de Cronbach*. Esta é uma das medidas mais utilizadas para a verificação da consistência interna de um conjunto de itens (Pestana & Gageiro, 2008).

Um constructo diz-se fiável se medir, de forma consistente e reproduzível, uma determinada característica (Marôco, 2010).

Na Tabela 15 verifica-se que, à exceção da variável “Pro-Atividade” no modelo B, todas as restantes apresentam um *alfa de Cronbach* superior a 0.7 (limite mínimo de aceitação de fiabilidade da variável Hair et al, 2009). No caso da “Pro-Atividade”, foram efetuados vários testes para verificar se a exclusão de algum dos itens permitia aumentar o grau de fiabilidade da mesma. Foi retirado o item PA3 no modelo B (“É importante que o gestor bancário apenas nos contacte quando lhe solicitamos alguma informação”), conduzindo a um aumento do alfa de Cronbach para 0.813.

**Tabela 15 – Índices de fiabilidade e validade das variáveis latentes**

Variável Latente	Modelo A			Modelo B		
	$\alpha$ de Cronbach	CR	AVE	$\alpha$ de Cronbach	CR	AVE
Conhecimento da Empresa	0,887	0,937	0,834	0,826	0,897	0,746
Disponibilidade	0,83	0,874	0,702	0,748	0,808	0,593
Prestação do Serviço em Tempo útil	0,928	0,961	0,893	0,908	0,95	0,864
Cognoscibilidade	0,916	0,955	0,842	0,870	0,976	0,697
Pro-atividade	0,773	0,796	0,696	0,677 --> 0,813	0,893	0,81
Confiança	0,889	0,942	0,805	0,870	0,975	0,667
Postura	0,885	0,933	0,825	0,828	0,888	0,727
Empatia	0,897	0,942	0,844	0,874	0,928	0,811
Proximidade	0,77	0,84	0,709	0,715	0,796	0,642
Similaridade	0,846	0,908	0,769	0,783	0,864	0,68
Simpatia	0,916	0,954	0,874	0,905	0,949	0,861
Duração	0,847	0,911	0,781	0,847	0,914	0,785
Rotatividade	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a

Fonte: Elaboração própria

Segundo Marôco & Garcia-Marques (2006), a validade da medida atrás descrita tem sido questionada e vários autores sugeriram medidas alternativas. A fiabilidade compósita

(CR) é uma dessas medidas, avançadas por Fornell e Larcker (1981). Em geral, considera-se que uma fiabilidade compósita superior a 0.7 é apropriada. Nas variáveis em estudo este valor é cumprido.

A medida AVE (variância extraída média) permite avaliar a validade convergente do modelo que ocorre quando o comportamento dos itens de um constructo é explicado essencialmente por esse fator. Os valores obtidos indicam a validade convergente do modelo  $\geq 0.5$ , (Hair et al. 2009).

O anexo 4 dá-nos a informação de que a matriz de correlação entre os itens do modelo B de cada uma das variáveis é estaticamente significativo para um  $\alpha=0.01$ . Na generalidade dos casos verifica-se uma forte correlação positiva entre os itens ( $\geq 0.5$ ).

Pode ainda observar-se que em todas as variáveis a análise fatorial agrupa os itens em apenas um componente e ainda que as estatísticas do teste de KMO e da esfericidade de Bartlett apresentam resultados estatisticamente significativos, o que aponta para uma correta adequação da análise fatorial confirmatória efetuada.

**Tabela 16: Teste de KMO e Bartlett do modelo A**

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,955
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	11318,636
	df	703
	Sig.	,000

Fonte: *Output* do SPSS

O teste de esfericidade de Bartlett estima a probabilidade de as matrizes de correlação entre os itens ser igual a zero. Adicionalmente o teste KMO é tanto melhor quanto mais se aproximar da unidade.

Nos dois modelos os valores do teste KMO e esfericidade de Bartlett apresentam resultados que permitem concluir a adequação da análise fatorial.

**Tabela 17: Teste de KMO e Bartlett do modelo B**

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,954
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	8069,020
	df	561
	Sig.	,000

Fonte: *Output* do SPSS

### **Escolha da Escala a utilizar**

A apresentação das estatísticas anteriormente descritas permitiu constatar que o modelo B é o mais adequado. Ainda que o modelo A apresente melhores índices de fiabilidade e validade do modelo, nos restantes testes o modelo B apresenta uma melhor adequação dos resultados. Assim sendo, e como os índices de fiabilidade e validade do modelo B cumprem os valores de referência da literatura, o modelo B mostra-se mais adequado para medir a satisfação dos clientes empresariais face ao gestor bancário do seu banco principal.

Também a presença de multicolinearidade no modelo A se apresenta como um fator justificativo da escolha efetuada (pelo modelo B).

### **3. Análise do Modelo de Equações Estruturais**

O principal objetivo desta investigação prende-se com o estudo da influência do gestor bancário na relação do cliente empresarial com o banco. Para que tal fosse possível desenvolveu-se uma escala de avaliação de satisfação.

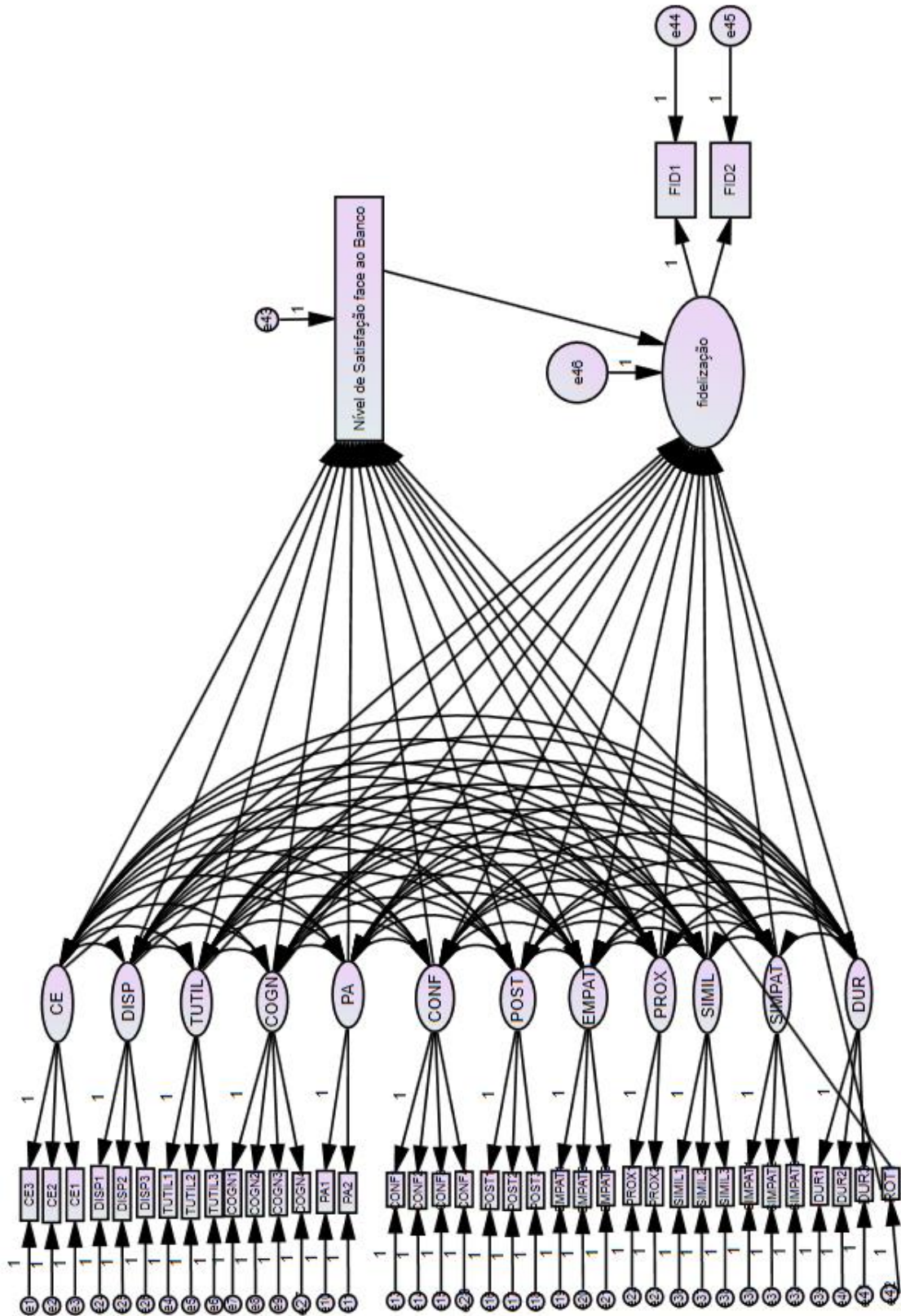
Após a validação da escala, foi elaborado um modelo de equações estruturais para verificar as seguintes hipóteses:

**Hipótese 1:** As características do gestor bancário têm um impacto positivo na satisfação do cliente empresarial face ao banco principal.

**Hipótese 2:** As características do gestor bancário têm um impacto positivo na fidelização do cliente empresarial com o banco principal.

O modelo, presente na imagem 2 foi estimado no *Software AMOS 22*, tendo resultado o *output* presente na tabela 18. Da estimação do modelo é possível constatar que apenas o item “ baixa rotatividade do Gestor Bancário” apresenta uma relação estatisticamente significativa ( $p\text{-value} \leq 0.01$ ) em relação à fidelização face ao banco principal. Este item apresenta também uma relação estatisticamente significativa no que se refere à fidelização dos clientes. Destes resultados é possível concluir que apesar de, tanto as características relativas ao gestor bancário, como as características relativas à natureza da relação, serem uma boa escala de medição da satisfação do gestor bancário, estas não apresentam uma relação estatisticamente significativa em relação à satisfação com o banco principal.

Imagem 2 – Modelo Estrutural



Fonte: Amos

**Tabela 18 – Peso das regressões no modelo estrutural**

			Estimate	S.E.	P-value
Fidelização	<---	CE	-0,129	0,153	0,4
Fidelização	<---	DISP	0,208	0,228	0,362
Fidelização	<---	TUTIL	-0,217	0,228	0,341
Fidelização	<---	COGN	0,123	0,082	0,131
Fidelização	<---	PA	0,038	0,114	0,737
Fidelização	<---	CONF	-0,032	0,07	0,649
Fidelização	<---	POST	0,027	0,076	0,725
Fidelização	<---	EMPAT	0,006	0,046	0,901
Fidelização	<---	PROX	-0,105	0,124	0,394
Fidelização	<---	SIMIL	0,05	0,046	0,277
Fidelização	<---	SIMPAT	0,036	0,03	0,242
Fidelização	<---	DUR	-0,229	0,427	0,591
Fidelização	<---	ROT1	0,354	0,085	***
CE3	<---	CE	1		
CE2	<---	CE	1,244	0,092	***
CE1	<---	CE	1,127	0,091	***
TUTIL1	<---	TUTIL	1		
TUTIL2	<---	TUTIL	1,049	0,046	***
TUTIL3	<---	TUTIL	1,031	0,052	***
COGN1	<---	COGN	1		
COGN2	<---	COGN	1,152	0,076	***
COGN3	<---	COGN	1,066	0,075	***
PA1	<---	PA	1		
PA2	<---	PA	0,981	0,058	***
CONF1	<---	CONF	1		
CONF2	<---	CONF	1,267	0,094	***
CONF3	<---	CONF	1,261	0,093	***
POST1	<---	POST	1		
POST2	<---	POST	1,115	0,087	***
POST3	<---	POST	1,153	0,087	***
EMPAT1	<---	EMPAT	1		
EMPAT2	<---	EMPAT	1,025	0,054	***
EMPAT3	<---	EMPAT	0,96	0,057	***
PROX1	<---	PROX	1		
PROX2	<---	PROX	0,956	0,079	***
DISP1	<---	DISP	1		
DISP2	<---	DISP	0,691	0,074	***
DISP3	<---	DISP	0,803	0,065	***
COGN4	<---	COGN	0,963	0,075	***
CONF4	<---	CONF	1,008	0,09	***
SIMPAT1	<---	SIMPAT	1		
SIMPAT2	<---	SIMPAT	0,952	0,038	***
SIMPAT3	<---	SIMPAT	0,886	0,048	***
SIMIL1	<---	SIMIL	1		
SIMIL2	<---	SIMIL	0,816	0,067	***
SIMIL3	<---	SIMIL	0,918	0,082	***
DUR1	<---	DUR	1		
DUR2	<---	DUR	1,733	0,142	***
DUR3	<---	DUR	1,6	0,13	***
Sat. Face ao banco principal	<---	CE	0,048	0,056	0,391
Sat. Face ao banco principal	<---	DISP	-0,039	0,081	0,631
Sat. Face ao banco principal	<---	TUTIL	0,093	0,083	0,264
Sat. Face ao banco principal	<---	COGN	-0,053	0,037	0,15
Sat. Face ao banco principal	<---	PA	-0,025	0,052	0,629
Sat. Face ao banco principal	<---	CONF	0,008	0,031	0,802
Sat. Face ao banco principal	<---	POST	-0,006	0,038	0,881
Sat. Face ao banco principal	<---	EMPAT	-0,005	0,023	0,846
Sat. Face ao banco principal	<---	PROX	0,086	0,063	0,173
Sat. Face ao banco principal	<---	SIMIL	-0,011	0,025	0,669
Sat. Face ao banco principal	<---	SIMPAT	-0,009	0,014	0,537
Sat. Face ao banco principal	<---	DUR	0,016	0,174	0,926
Sat. Face ao banco principal	<---	ROT1	0,056	0,048	0,244
FID1	<---	Fidelização	1		
FID2	<---	Fidelização	0,904	0,194	***

Fonte: Elaboração Própria, adaptado de *output* AMOS

#### 4. Discussão

Com base no modelo construído, constatou-se que apenas a baixa rotatividade apresenta significância estatística em relação ao impacto na satisfação com o banco e na fidelização. A suportar este facto estão também alguns testemunhos prestados durante as entrevistas, no sentido de que a relação com o gestor bancário não é crucial para o estabelecimento de uma relação num banco em particular, no entanto, torna-se essencial para o não abandono da instituição bancária. Daí que a rotatividade dos gestores bancários assuma uma relação estatisticamente significativa face à fidelização dos clientes, já que quando se está perante uma elevada mudança dos principais interlocutores com as instituições bancárias, não existe espaço para criar uma relação sustentada entre a empresa e a instituição bancária.

É interessante partilhar uma das repostas que foi recebida via *email* aquando da solicitação para preenchimento do questionário:

*“Sobre o tema em concreto, banca / gestor bancário, muito mais importante que o nosso relacionamento, é a sua capacidade e autonomia de gestão para poderem ir ao encontro das nossas necessidades, autonomia essa que não possuem nos dias de hoje. Tudo emana do centro de decisão que está na sede do banco. O gestor de conta ou o diretor são meros peões que se limitam a fazer chamadas telefónicas e a enviar papéis.*

*Como tal o seu papel, para aquilo que é fundamental para particulares e empresas é muito residual.”*

Anónimo, agosto de 2014

Com este testemunho é possível verificar que, em algumas situações, os clientes empresariais sentem que os gestores bancários estão bastante limitados nas funções que cumprem, o que vai ao encontro dos resultados obtidos no modelo construído.

Este fator foi também mencionado no decorrer das entrevistas, quando um dos entrevistados referiu a importância de acesso aos órgãos de decisão das instituições bancárias.

Neste mesmo sentido, Tumbull & Demades (1995) referem que a necessidade de os gestores bancários terem mais autoridade para tomarem decisões autónomas, foi um dos aspetos que os inquiridos gostariam de ver melhorado na sua relação com o banco principal

Uma das questões presentes no questionário era “No geral, a forma como avalio o banco está dependente da relação que tenho com o Gestor Bancário”. Em média, os inquiridos responderam que concordavam com esta afirmação, no entanto, 31.7% revelaram que discordavam totalmente, discordavam bastante, discordavam ou ainda que não concordavam nem discordavam.

**Tabela 19 – Estatísticas descritivas da resposta ao questionário “No geral, a forma como avalio o banco está dependente da relação que tenho com o Gestor Bancário”**

		Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
Válido	Discordo Totalmente	6	1,9	1,9
	Discordo Bastante	16	5,1	7,1
	Discordo	25	8,0	15,1
	Não concordo nem discordo	51	16,3	31,4
	Concordo	84	26,9	58,3
	Concordo Bastante	94	30,1	88,5
	Concordo Totalmente	36	11,5	100,0
	Total	312	100,0	

Fonte: *Outpup* SPSS

Ainda assim, 68.6% dos inquiridos admite haver ligação entre a relação que têm com o gestor bancário e a satisfação com o banco. A informação presente na tabela 19 está de acordo com a investigação de Ricard et al. (1999) que defende que as práticas de relacionamento na banca têm repercussões diretas no nível de satisfação dos clientes.

#### **4.1. Análise Multigrupo**

A análise multigrupos permite efetuar a avaliação se a estrutura do modelo de mensuração é equivalente em diferentes grupos com características diferentes (Marôco, 2010).

Foram efetuadas duas análises multigrupos, uma tendo em consideração a dimensão da empresa e outra a sua localização geográfica.

A dimensão da empresa foi agregada em dois grupos: 1) micro e pequenas empresas e 2) médias e grandes empresas. A análise foi aplicada ao modelo da imagem 2, os resultados são apresentados no anexo 5.

Considerando as hipóteses:

**Hipótese 3:** A baixa rotatividade do gestor bancário tem um impacto positivo na satisfação face ao banco principal nas micro e pequenas empresas.

**Hipótese 4:** A baixa rotatividade do gestor bancário tem um impacto positivo na fidelização com o banco principal nas micro e pequenas empresas.

**Hipótese 5:** A baixa do gestor bancário tem um impacto positivo na satisfação face ao banco principal nas médias e grandes empresas.

**Hipótese 6:** A baixa rotatividade do gestor bancário têm um impacto positivo na fidelização com o banco principal nas médias e grandes empresas.

De acordo com o anexo 5, para um  $\alpha=0.01$ , apenas a hipótese 4 é validada. No entanto, se considerarmos um  $\alpha=0.05$ , também a hipótese 5 é validada. Assim constata-se que para um nível de confiança de 95% a baixa rotatividade tem um impacto positivo na fidelização das micro e pequenas empresas, assim como na satisfação das mesmas face ao banco principal.

A mesma conclusão pode ser retirada através do teste de Z (Tabela 17), contruído para testar qual ou quais os coeficientes estruturais que diferem significativamente (Marôco, 2010).

Para comparar as diferenças entre cada uma das características foram consideradas as seguintes hipóteses:

H0:  $B_{\text{característicaXi\_micro\_e\_pequenas}} = B_{\text{característicaXi\_médias\_e\_grandes}}$  VS.

H1:  $B_{\text{característicaXi\_micro\_e\_pequenas}} \neq B_{\text{característicaXi\_médias\_e\_grandes}}$

**Tabela 20: Estatística Z: dimensão das empresas**

	Característica	Estatística de Teste	Estatística Z para $\alpha = 0,05$	Validação de H0	
	Fidelização	CE	0,404	1,96	Sim
	Fidelização	DISP	0,313	1,96	Sim
	Fidelização	TUTIL	0,301	1,96	Sim
	Fidelização	COGN	0,092	1,96	Sim
	Fidelização	PA	0,199	1,96	Sim
	Fidelização	CONF	0,342	1,96	Sim
	Fidelização	POST	0,240	1,96	Sim
	Fidelização	EMPAT	0,469	1,96	Sim
	Fidelização	PROX	0,029	1,96	Sim
	Fidelização	SIMIL	0,326	1,96	Sim
	Fidelização	SIMPAT	0,278	1,96	Sim
	Fidelização	DUR	0,182	1,96	Sim
	Fidelização	ROT	2,368	1,96	<b>Não</b>
	Sat. Face ao banco principal	CE	0,381	1,96	Sim
	Sat. Face ao banco principal	DISP	0,222	1,96	Sim
	Sat. Face ao banco principal	TUTIL	0,397	1,96	Sim
	Sat. Face ao banco principal	COGN	0,607	1,96	Sim
	Sat. Face ao banco principal	PA	0,083	1,96	Sim
	Sat. Face ao banco principal	CONF	0,807	1,96	Sim
	Sat. Face ao banco principal	POST	1,505	1,96	Sim
	Sat. Face ao banco principal	EMPAT	0,082	1,96	Sim
	Sat. Face ao banco principal	PROX	0,110	1,96	Sim
	Sat. Face ao banco principal	SIMIL	0,579	1,96	Sim
	Sat. Face ao banco principal	SIMPAT	0,651	1,96	Sim
	Sat. Face ao banco principal	DUR	0,606	1,96	Sim
	Sat. Face ao banco principal	ROT1	2,224	1,96	<b>Não</b>

Fonte: Elaboração própria, adaptado de *output* AMOS

Relativamente à localização geográfica os dados da amostra, que estavam identificados por distrito português, foram agrupados, de acordo com a classificação de Alegria, Teixeira, & Umbelino (1999), como pertencendo ao litoral (Aveiro, Braga, Coimbra,

Faro, Leiria, Lisboa Porto, Santarém, Setúbal e Viana do Castelo) ou ao interior (Beja, Bragança, Castelo Branco, Évora, Guarda, Portalegre, Vila Real e Viseu).

Considerando as hipóteses:

**Hipótese 7:** A baixa rotatividade do gestor bancário tem um impacto positivo na satisfação face ao banco principal nas empresas do litoral de Portugal.

**Hipótese 8:** A baixa rotatividade do gestor bancário tem um impacto positivo na fidelização com o banco principal nas empresas do litoral Portugal.

**Hipótese 9:** A baixa do gestor bancário tem um impacto positivo na satisfação face ao banco principal nas empresas do interior de Portugal.

**Hipótese 10:** A baixa rotatividade do gestor bancário têm um impacto positivo na fidelização com o banco principal nas empresas do interior de Portugal.

Os resultados da análise multigrupos (anexo 6) permite validar apenas a hipótese 8, para um nível de confiança de 99%. Mesmo com uma redução do nível de confiança para 95% nenhuma das outras hipóteses é validada. Verifica-se então que a baixa rotatividade do gestor bancário tem um impacto positivo na fidelização com o banco principal nas empresas do litoral de Portugal.

Através do teste de Z, de maneira a comparar as diferenças entre cada uma das características para cada um dos grupos, foram consideradas as seguintes hipóteses:

$H_0: B_{\text{característica}X_i_{\text{litoral}}} = B_{\text{característica}X_i_{\text{interior}}}$  vs.

$H_1: B_{\text{característica}X_i_{\text{litoral}}} \neq B_{\text{característica}X_i_{\text{interior}}}$

Da tabela 21 é interessante descobrir que para além da baixa rotatividade ter um comportamento diferente em cada um dos grupos, também a característica simpatia rejeita a hipótese  $H_0$ , mostrando que o impacto da simpatia na satisfação dos gestores bancários é diferente entre as empresas do litoral e do interior de Portugal.

**Tabela 21: Estatística Z – Localização das empresas**

	Característica	Estatística de Teste	Estatística Z para $\alpha = 0,05$	Validação de H0
Fidelização	CE	0,816	1,96	Sim
Fidelização	DISP	1,409	1,96	Sim
Fidelização	TUTIL	1,141	1,96	Sim
Fidelização	COGN	0,477	1,96	Sim
Fidelização	PA	0,191	1,96	Sim
Fidelização	CONF	0,859	1,96	Sim
Fidelização	POST	0,259	1,96	Sim
Fidelização	EMPAT	0,733	1,96	Sim
Fidelização	PROX	0,138	1,96	Sim
Fidelização	SIMIL	0,360	1,96	Sim
Fidelização	SIMPAT	0,299	1,96	Sim
Fidelização	DUR	0,642	1,96	Sim
Fidelização	ROT	2,682	1,96	<b>Não</b>
Sat. Face ao banco principal	CE	0,436	1,96	Sim
Sat. Face ao banco principal	DISP	1,043	1,96	Sim
Sat. Face ao banco principal	TUTIL	0,546	1,96	Sim
Sat. Face ao banco principal	COGN	0,083	1,96	Sim
Sat. Face ao banco principal	PA	1,226	1,96	Sim
Sat. Face ao banco principal	CONF	0,737	1,96	Sim
Sat. Face ao banco principal	POST	0,556	1,96	Sim
Sat. Face ao banco principal	EMPAT	0,930	1,96	Sim
Sat. Face ao banco principal	PROX	0,156	1,96	Sim
Sat. Face ao banco principal	SIMIL	0,569	1,96	Sim
Sat. Face ao banco principal	SIMPAT	2,118	1,96	<b>Não</b>
Sat. Face ao banco principal	DUR	0,857	1,96	Sim
Sat. Face ao banco principal	ROT	0,121	1,96	Sim

Fonte: *Output AMOS*

## 5. Conclusão

O facto de as características do gestor bancário não evidenciarem, na sua generalidade, uma relação de causalidade com a satisfação com o banco, está de acordo com os resultados obtidos por (Athanasopoulos, 2000), na medida em que a satisfação dos

clientes é função da qualidade do serviço (serviço prestado pelos colaboradores e imagem corporativa do banco), do preço, da inovação e da conveniência da localização.

Ou seja, uma vez que o questionário apenas aborda a satisfação do serviço prestado pelos colaboradores, a satisfação face ao banco principal não incorpora as restantes variáveis. Apesar de se concluir que apenas a satisfação face ao gestor bancário não explica a satisfação com o banco, tal pode dever-se à não inclusão de outras variáveis, como por exemplo as mencionadas por Athanassopoulos (2000). Note-se, contudo, que o objetivo deste trabalho era avaliar o efeito do gestor bancário e não os antecedentes da satisfação com o banco.

Por outro lado, os resultados não confirmam a existência da relação positiva entre o poder dos colaboradores e o valor de satisfação percebido pelos clientes, defendida por Škudienė et al. (2013).

Gill et al. (2006) indicam que a confiança no gestor bancário apresenta uma importante relação na satisfação com os seus bancos. No entanto, tal situação não se verifica na amostra em estudo.

Ainda assim, esta investigação permite concluir que a existência das relações de longo-prazo entre as partes contribuem de forma positiva para a satisfação e fidelização dos clientes empresariais, como defendido por Donnelly et al. (1985) e Ward et al (2007).

# V. Conclusão

## 1. Conclusões

Este trabalho tem como objetivo estudar o impacto das características dos gestores bancários na satisfação com o banco, assim como na fidelização face ao mesmo.

Numa primeira fase foram efetuadas entrevistas a administradores e diretores financeiros que permitiram enriquecer a lista de características relativas aos gestores bancários existentes na literatura. Este trabalho de campo permitiu a construção de uma escala instrumental de avaliação das características do gestor bancário que serviu de base ao questionário enviado a empresas nacionais. Através de um modelo de equações estruturais foi efetuada uma análise da importância das características do gestor bancário na satisfação com o banco.

A escala construída foi validada de acordo com os parâmetros dos testes estatísticos efetuados em relação ao modelo, indicando que é uma medida adequada para avaliar a satisfação face às características do gestor bancário.

O modelo de equações estruturais construído revelou significância estatística no impacto positivo entre a baixa rotatividade dos gestores bancários e a satisfação com o banco, assim como com a fidelização ao mesmo.

Ainda que o modelo não comprove a significância estatística das restantes características em estudo, este facto poderá estar relacionado com a existência de outros fatores que influenciam a satisfação com o banco, nomeadamente, o preço, a diversidade dos produtos, a acessibilidade, a localização, entre outros.

Constatou-se que as microempresas apresentam, em média, um nível de satisfação referente a cada uma das características em estudo inferior à média da amostra.

É de salientar que a importância do relacionamento bancário continua a revelar-se bastante importante na intenção de mudança de principal instituição bancária, uma vez que quanto mais presente for o gestor bancário nas atividades quotidianas da empresa, mais difícil se torna o abandono da relação entre a empresa e o banco.

Este estudo permitiu dar um contributo à investigação no âmbito das relações entre os clientes empresariais e as instituições bancárias, já que os estudos existentes incidem maioritariamente sobre o setor da banca de retalho.

Esta investigação permitiu desenvolver uma escala de satisfação com o gestor bancário, adaptada ao mercado B2B, baseada em 13 dimensões e ponderada pelo nível de importância atribuído por cada respondente.

Uma vez que a escala construída se mostrou uma medida adequada das características referentes ao gestor bancário, esta pode também ser utilizada por parte das instituições bancárias para avaliar a satisfação dos seus clientes em relação aos seus gestores bancários do segmento empresarial.

Numa perspetiva geral o estudo permitiu concluir que, ainda que as características com o gestor bancário não mostrem evidência estatística em relação à sua influência na satisfação com o banco principal, esta mostra-se essencial para o aumento do nível de compromisso dos clientes empresariais para com o banco. Assim, é importante que as instituições bancárias orientem a formação dos seus gestores bancários no sentido de aumentarem o grau de satisfação dos clientes empresariais. A baixa rotatividade dos gestores bancários apresenta-se como uma característica fundamental, demonstrando que uma relação duradoura entre os clientes empresariais e os bancos aumenta o seu nível de satisfação e fidelização face à instituição bancária.

*“A relação entre a empresa e o banco é uma relação comercial entre dois financeiros”*. Entrevista nº 4, maio de 2014

## **2. Limitações e Direções para Pesquisas Futuras**

Ainda que a investigação tenha fornecido um conhecimento mais profundo relativamente às características dos gestores bancários valorizadas pelos clientes empresariais, existem algumas limitações que continuam a estar presentes. Em conjunto com os resultados apresentados, essas limitações podem ser orientadoras para pesquisas futuras.

A primeira limitação prende-se com a escassez de literatura existente sobre o tema e pela necessidade de se recorrer aos estudos existentes na banca de retalho para fazer extrapolações. Ainda que no processo de decisão empresarial as decisões sejam tomadas por pessoas, os interesses enquanto cliente particular de um banco são diferentes quando comparados com os interesses empresariais.

Foram abordadas as características presentes na literatura (ainda que maioritariamente por comparação à banca de retalho) em conjunto com as características extraídas da análise das entrevistas. Poderão existir características que não foram mencionadas pelos entrevistados. O registo de um maior número de opiniões empíricas dos principais interlocutores empresariais com as instituições bancárias poderá fornecer um número mais alargado de variáveis, não contempladas neste estudo.

A utilização de uma amostra aleatória no preenchimento dos questionários não permite garantir que os resultados analisados são representativos da caracterização do tecido empresarial português. Uma análise detalhada do tecido empresarial nacional e uma posterior extrapolação das características da população (por exemplo: dimensão, localização, volume de negócios e número de trabalhadores) para seleção da amostra poderá ser mais apropriada para recolha de dados.

A investigação foi elaborada na ótica dos clientes empresariais, não tendo sido considerada a experiência dos gestores. O confronto entre estas duas perspetivas poderá ser uma mais-valia para novas investigações.

Foi testada a relação entre as características dos gestores bancários e o nível de satisfação com o banco, mas não com o nível de satisfação face ao gestor bancário. Pesquisas futuras deverão testar esta relação.

Para investigações futuras seria também interessante abordar a preferência dos clientes empresariais entre uma interação pessoal ou uma interação tecnológica. Ou seja, se dão

preferência à existência de um gestor bancário presente, ou pelo contrário, às facilidades permitidas pelo desenvolvimento de novas tecnologias.

Este estudo permitiu fundamentar que a existência de uma relação de longo prazo com um gestor bancário tem um impacto positivo na satisfação e fidelização com os gestores bancários, explorando uma nova perspectiva para que as instituições bancárias tirem o máximo benefício das suas relações com os clientes empresariais.

## VI. Referências Bibliográficas

- Alegria, M. F., Teixeira, J. A., & Umbelino, J. (1999). Norte/Sul e Litoral/Interior: Duas Divisões Dicotômicas de Portugal Continental. *Finisterra*, 49, 5–56.
- Antunes, J., & Rita, P. (2008). Uma análise conceptual. *Revista Portuguesa E Brasileira de Gestão*, 36–46.
- Athanassopoulos, A. D. (2000). Customer Satisfaction Cues To Support Market Segmentation and Explain Switching Behavior. *Journal of Business Research*, 47(3), 191–207.
- Berg, S. A., & Kim, M. (1998). Banks as Multioutput Oligopolies: An Empirical Evaluation of the Retail and Corporate Banking Markets. *Journal of Money*, 30(2), 135–153.
- Blanchard, K., Perrien, J., Marticotte, F., & Bahia, K. (2000). The Nurturing of Relationships in Commercial and Retail Banking. *Journal of Professional Services Marketing*, 21(2), 43–57.
- Boomsma, A., & Hoogland, J. J. (2001). The Robustness of LISREL Modeling Revisited, 1–25.
- Campana, A. N., Tavares, M. C., & Silva, D. (2009). Modelagem de Equações Estruturais : Apresentação de uma abordagem estatística multivariada para pesquisas em Educação Física. *Fundação Técnica E Científica Do Desporto*, 5(4), 59–80.
- Cole F.L. (1988) Content analysis: process and application. *Clinical Nurse Specialist* 2(1), 53–57.
- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55–68.
- Decoster, J., & Hall, G. P. (2005). Scale Construction Notes. *DeCoster, J. (2005). Scale Construction Notes. Acedido Em 23 de Agosto de 2014, De: <http://www.stat-Help.com/notes.html>.*
- Donnelly, James H. Jr., Leonard L. Berry and Thomas W. Thompson (1985), *Marketing Financial Services—A Strategic Vision*, Homewood, Ill.: Dow Jones-Irwin.
- Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553–560.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 39–50.

- Gill, A. S., Flaschner, A. B., & Shachar, M. (2006). Factors that affect the trust of business clients in their banks. *International Journal of Bank Marketing*, 24(6), 384–405.
- Gremler, D. D., & Gwinner, K. P. (2000). Customer-Employee Rapport in Service Relationships. *Journal of Service Research*, 3(1), 82–104.
- Grönroos, C. (1997). Keynote paper From marketing mix to relationship marketing - towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 35(4), 322–339.
- Gummesson, E. (1987). The New Marketing Developing Long-term Interactive Relationships. *Long Range Planning*, 20(4), 10–20.
- Gummesson, E. (1994). Making Relationship Marketing Operational. *International Journal of Service Industry Management*.
- Hair, J. F., Tatham, R. L., Anderson, R. E., & Black, W. (2006). *Multivariate data analysis* (Vol. 6). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hershberger, S. L., Marcoulides, G. A., & Parramore, M. M. (2003). Structural equation modeling: an introduction. *Structural equation modeling: Applications in ecological and evolutionary biology*, 3-41.
- Jones, M. L. (2007). Using Software to Analyse Qualitative Data. *Faculty of Commerce - Papers*.
- Kocjan, J., & Canner, N. (1998, April 17). Reinvigorating banking's front-line function. *American Banker*, p. 22. SourceMedia, Inc. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=519986&lang=pt-br&site=ehost-live>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). *Principles of Marketing* (9th ed., pp. 1–126). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Krippendorff, K. (2003). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. (2nd Edition, Ed.). Sage Publications.
- Lam, R., & Burton, S. (2006). SME banking loyalty (and disloyalty): a qualitative study in Hong Kong. *International Journal of Bank Marketing*, 24(1), 37–52.
- Lambert, D. M. (2010). Customer relationship management as a business process. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(1), 4–17.
- Levesque, T., & Mcdougall, G. H. G. (1996). Determinants of customer satisfaction in retail banking, 12–20.

- Marôco, J. & Garcia-marques, T., (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65–90.
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações*. ReportNumber, Lda.
- Matsukuma, C. M. de O., & Hernandez, J. M. da C. (2006). Cláudia Maria de Oliveira Matsukuma José Mauro da Costa Hernandez Escalas E Métodos De Análise Em Pesquisa De Satisfação De Clientes, 48–65.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38.
- Moriarty, J. (2011). Qualitative Methods Overview. *School for Social Care Research*.
- Parasuraman, A., Valarie Zeithaml, and Leonard Berry (1985), "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research," *Journal of Marketing*, 49 (Fall), 41-50.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de dados para ciências sociais* (5th ed., pp. 529–233). Edições Sílabo.
- Rauyruen, P., & Miller, K. E. (2007). Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. *Journal of Business Research*, 60(1), 21–31.
- Ricard, L., & Perrien, J. (1999). Explaining and Evaluating the Implementation of Organizational Relationship Marketing in the Banking Industry. *Journal of Business Research*, 45(2), 199–209.
- Rootman, C., Tait, M., & Bosch, J. (2008). Variables influencing the customer relationship management of banks. *Journal of Financial Services Marketing*, 13(1), 52–62.
- Rust, R. T., & Chung, T. S. (2006). Marketing Models of Service and Relationships. *Marketing Science*, 25(6), 560–580.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. FT: Prentice Hall.
- Škudienė, V., Everhart, D. D., Šlepikaitė, K., & Reardon, J. (2013). Front-Line Employees' Recognition And Empowerment Effect On Retail Bank Customers' Perceived Value. *Journal of Service Science (JSS)*. Retrieved from <http://journals.cluteonline.com/index.php/JSS/article/view/8241>
- Stafford, M. R. (1996). Demographic discriminators of service quality in the banking industry. *Journal of Services Marketing*, 10(4), 6–22.

- Tumbull, P. W., & Demades, M. (1995). Marketing Bank Services to Corporate Clients. *Journal of Marketing Management*, *11*, 187–205.
- Ward, T., & Dagger, T. S. (2007). The complexity of relationship marketing for service customers. *Journal of Services Marketing*, *21*(4), 281–290.
- Worthington, R. L., & Whittaker, T. a. (2006). Scale Development Research: A Content Analysis and Recommendations for Best Practices. *The Counseling Psychologist*, *34*(6), 806–838.

## **VII. Anexos**

## **Anexo 1 – Guião da Entrevista Exploratória**

*[As entrevistas exploratórias têm como função principal revelar determinados aspectos do fenómeno estudado em que o investigador não teria espontaneamente pensado por si mesmo e, assim, completar as pistas de trabalho sugeridas pelas suas leituras.*

*As entrevistas exploratórias servem para encontrar pistas de reflexão, ideias e hipóteses de trabalho, e não para verificar hipóteses preestabelecidas. Trata-se, portanto, de descobrir novas maneiras de colocar o problema e não de testar a validade dos nossos esquemas.]*

---

**OBJETIVO DA ENTREVISTA:** efetuar uma abordagem inicial junto do(s) principal(ais) representante(s) da empresa junto da(s) entidade(s) bancária(s), visando obter um conhecimento exploratório do processo de relacionamento entre a banca e a empresa em questão. Pretende-se efetuar um levantamento das principais características valorizadas no relacionamento com o(s) seu(s) gestor(es) bancário(s).

**PROTOCOLO DA ENTREVISTA:**

- Apresentação do projeto
- Solicitar a autorização para a gravação da entrevista
- Solicitar a autorização para divulgação do nome da empresa na tese de mestrado
- Início da conversa relativa às principais características valorizadas

**PERGUNTA GERAL DE INVESTIGAÇÃO:** Que características (pessoais, profissionais, relacionais,...) valoriza no seu gestor bancário?

**TÓPICOS A ABORDAR:**

**Gerais:**

- Nº de bancos com que desenvolve algum tipo de relação
- Existência ou não de um banco principal/preferencial

**Relativas ao gestor bancário:**


- As relações com os diferentes bancos são efetuadas sempre/quase sempre com o mesmo interlocutor (gestor bancário)?

**Categorias abordadas na literatura:**

- Formação/Experiência
- Cortesia
- Empatia
- Cognoscibilidade
- Customização

## Anexo 2 – Questionário

### Questionário

Este questionário servirá de apoio à realização de  em Gestão Comercial, na Faculdade de Economia do Porto. O principal intuito é estudar a importância desempenhada pelos Gestores Bancários nas relações entre as empresas nacionais e a banca.

O questionário é anónimo e será utilizado unicamente para tratamento estatístico.

Possui uma duração estimada de 7 minutos.

Obrigada pela sua participação!

[Estamos disponíveis para prestar qualquer esclarecimento assim como para partilhar os resultados da investigação. Para tal, pedimos-lhe que o solicite em resposta ao email (120430001@fep.up.pt), ou através do email da orientadora Dr<sup>a</sup> Raquel Meneses: raquelm@fep.up.pt]

### Grupo I - Caracterização da Empresa

Localização (Distrito) \_\_\_\_\_

Empresa Fundada em... \_\_\_\_\_

Setor de Atividade \_\_\_\_\_

- Dimensão
- |                 |                       |
|-----------------|-----------------------|
| Microempresa    | <input type="radio"/> |
| Pequena Empresa | <input type="radio"/> |
| Média Empresa   | <input type="radio"/> |
| Grande Empresa  | <input type="radio"/> |

#### DIMENSÃO DAS EMPRESAS

Uma **microempresa** é definida como:

- emprega menos de 10 pessoas
- cujo volume de negócios ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros.

Uma **pequena empresa** é definida como:

- emprega menos de 50 pessoas
- cujo volume de negócios ou balanço total anual não excede 10 milhões de euros.

Uma **empresa média** é definida como:

- emprega menos de 250 pessoas
- volume de negócios não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros.

A **grande empresa** equivale à empresa que não respeita nenhum dos critérios definidos pela Comissão Europeia para as micro, pequenas e médias empresas.

Nº de bancos com os quais se relacionam \_\_\_\_\_

Nº de Gestores Bancários Associados \_\_\_\_\_

## Grupo II - Caracterização do Inquirido

Idade \_\_\_\_\_

Género \_\_\_\_\_

Cargo \_\_\_\_\_

Nº de Anos que desempenha a função \_\_\_\_\_

## Grupo III - Opiniões quanto às Características do Gestor Bancário

Cada pergunta do seguinte grupo está dividida em duas partes:

- a PRIMEIRA pretende avaliar as características que VALORIZA num Gestor Bancário;

- a SEGUNDA pretende avaliar o GRAU DE SATISFAÇÃO face ao Gestor Bancário do vosso banco principal.

[Considere como banco principal aquele que representa o maior volume de créditos e débitos na vossa empresa]

### É importante que o gestor bancário...

#### ... saiba qual é a situação financeira da empresa.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante
	1	2	3	4	5	6	7	
Nada satisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito satisfeito

#### ... mostre interesse pela estratégia adotada pela empresa.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante
	1	2	3	4	5	6	7	
Nada satisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito satisfeito

#### ... conheça as relações da empresa.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante
	1	2	3	4	5	6	7	
Nada satisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito satisfeito

#### ... se ofereça prontamente para resolver as nossas necessidades.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante
	1	2	3	4	5	6	7	

Nada satisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito satisfeito
<b>...esteja disponível para atender telefonemas fora da hora de expediente.</b>								
	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante
	1	2	3	4	5	6	7	
Nada satisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito satisfeito
<b>...resolva problemas que não seriam estritamente a sua função.</b>								
	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante
	1	2	3	4	5	6	7	
Nada satisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito satisfeito
<b>...trate os problemas em tempo útil.</b>								
	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante
	1	2	3	4	5	6	7	
Nada satisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito satisfeito
<b>...esteja disposto a responder a situações colocadas pela empresa de forma ágil e favorável para a realização de negócio.</b>								
	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante
	1	2	3	4	5	6	7	
Nada satisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito satisfeito
<b>...consiga encontrar alternativas viáveis que agilizem os processos burocráticos.</b>								
	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante
	1	2	3	4	5	6	7	
Nada satisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito satisfeito
<b>...conheça os produtos/serviços oferecidos pela instituição.</b>								
	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante
	1	2	3	4	5	6	7	
Nada satisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito satisfeito
<b>...tenha as competências e conhecimentos necessários para desempenhar o serviço.</b>								
	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante
	1	2	3	4	5	6	7	
Nada satisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito satisfeito
<b>...seja especialista no seu trabalho.</b>								
	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante
	1	2	3	4	5	6	7	
Nada satisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito satisfeito

**...seja experiente neste trabalho.**

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante
	1	2	3	4	5	6	7	
Nada satisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito satisfeito

**...efetue o primeiro contacto quando há alterações na oferta da instituição bancária.**

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante
	1	2	3	4	5	6	7	
Nada satisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito satisfeito

**...saiba distinguir quando é importante entrar em contacto connosco.**

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante
	1	2	3	4	5	6	7	
Nada satisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito satisfeito

**... apenas nos contacte quando lhe solicitamos alguma informação.**

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante
	1	2	3	4	5	6	7	
Nada satisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito satisfeito

**...mantenha as minhas relações com ele confidenciais**

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante
	1	2	3	4	5	6	7	
Nada satisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito satisfeito

**...seja honesto.**

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante
	1	2	3	4	5	6	7	
Nada satisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito satisfeito

**...seja uma pessoa com princípios.**

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante
	1	2	3	4	5	6	7	
Nada satisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito satisfeito

**...cumpra o prazo prometido.**

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante
	1	2	3	4	5	6	7	
Nada satisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito satisfeito

**...não aborde a empresa somente com objetivos comerciais (independentes dos seus objetivos pessoais).**

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante
	1	2	3	4	5	6	7	
Nada satisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito satisfeito

**...sobreponha os interesses da empresa aos seus objetivos comerciais.**

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante
	1	2	3	4	5	6	7	
Nada satisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito satisfeito

**...consiga adequar a oferta do banco às necessidades da empresa.**

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante
	1	2	3	4	5	6	7	
Nada satisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito satisfeito

**...seja fácil conversar com ele.**

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante
	1	2	3	4	5	6	7	
Nada satisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito satisfeito

**...me faça sentir à vontade para colocar os meus problemas.**

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante
	1	2	3	4	5	6	7	
Nada satisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito satisfeito

**...não seja arrogante.**

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante
	1	2	3	4	5	6	7	
Nada satisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito satisfeito

**... permita um acesso facilitado a órgãos de decisão superior.**

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante
	1	2	3	4	5	6	7	
Nada satisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito satisfeito

**... proporcione encontros presenciais regulares.**

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante
	1	2	3	4	5	6	7	
Nada satisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito satisfeito

**... tenha uma forma de ver e pensar os negócios semelhante à minha .**

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante
	1	2	3	4	5	6	7	
Nada satisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito satisfeito

**... tenha gostos e interesses semelhantes aos meus.**

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante
	1	2	3	4	5	6	7	
Nada satisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito satisfeito

**... fale a minha linguagem.**

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante
	1	2	3	4	5	6	7	
Nada satisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito satisfeito

**... seja educado.**

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante
	1	2	3	4	5	6	7	
Nada satisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito satisfeito

**... me trate com respeito.**

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante
	1	2	3	4	5	6	7	
Nada satisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito satisfeito

**... seja cortês.**

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante
	1	2	3	4	5	6	7	
Nada satisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito satisfeito

**Grupo IV - Opiniões quanto à Natureza da Relação**

Indique por favor a sua opinião quanto à natureza da relação com o gestor bancário. Considerando que "1" se refere a Nada Importante e o "7" a Muito Importante.

**A duração da relação da empresa com o banco.**

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante

**A duração da relação empresa com o gestor bancário.**

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante

**A duração da sua relação com o gestor bancário.**

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante

**A baixa rotatividade do Gestor Bancário.**

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante

**Grupo V - Opinião quanto à continuidade da relação**

Indique por favor a sua opinião quanto à importância da relação com o gestor bancário. Considerando que "1" se refere a DISCORDO PLENAMENTE e o "7" a CONCORDO PLENAMENTE.

**Recomendaria o banco tendo como base a sua relação com o Gestor Bancário.**

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente

**Caso o Gestor Bancário mudasse de Instituição Bancária, acompanhava-o.**

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente

**Uma má relação com o Gestor Bancário levaria a um abandono da relação com a Instituição Bancária.**

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente

**No geral, a forma como avalio o banco está dependente da relação que tenho com o Gestor Bancário.**

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo Plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente

**Grupo VI - Satisfação**

No geral, tendo em conta o vosso banco principal, indique o seu grau de satisfação em relação...  
[Considere como banco principal aquele que representa o maior volume de créditos e débitos na vossa empresa]

**... ao Banco.**

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Satisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Satisfeito

### Anexo 3 – Análise de multicolinearidade

Variável Latente	Variável manifesta	Modelo A	Modelo B
Conhecimento da Empresa	CE1	3,81	2,01
	CE2	5,00	2,29
	CE3	2,86	1,66
Disponibilidade	DISP1	4,59	1,41
	DISP2	2,73	1,52
	DISP3	2,96	1,74
Prestação do Serviço em Tempo útil	TUTIL1	5,55	2,87
	TUTIL2	6,60	3,83
	TUTIL3	5,07	2,83
Cognoscibilidade	COGN1	3,11	1,77
	COGN2	5,22	2,82
	COGN3	5,88	2,76
	COGN4	3,73	2,00
Pro-atividade	PA1	3,78	1,92
	PA2	3,97	1,92
	PA3	1,92	1,10
Confiança	CONF1	2,74	1,60
	CONF2	8,04	4,83
	CONF3	8,19	4,47
	CONF4	3,80	1,84
Postura	POST1	3,97	1,86
	POST2	3,99	2,22
	POST3	4,27	1,77
Empatia	EMPAT1	4,09	2,54
	EMPAT2	4,05	2,63
	EMPAT3	4,05	2,09
Proximidade	PROX1	3,52	1,45
	PROX2	3,33	1,45
Similaridade	SIMIL1	3,84	1,87
	SIMIL2	2,85	1,67
	SIMIL3	3,11	1,51
Simpatia	SIMPAT1	4,11	4,05
	SIMPAT2	4,72	3,83
	SIMPAT3	3,74	2,28
Duração	DUR1	1,91	1,60
	DUR2	4,37	3,56
	DUR3	3,71	3,02
Rotatividade	ROT1	1,75	1,71

Fonte: Adaptado de *output* do SPSS

## Anexo 4 – Análise Fatorial das Variáveis da Escala

### 1. Conhecimento da Empresa

Matriz de correlações

		[CE]... saiba qual é a situação financeira da empresa	[CE]... mostre interesse pela estratégia adotada pela empresa.	[CE]... conheça as relações da empresa.
Correlação	[CE]... saiba qual é a situação financeira da empresa	1,000	,696	,535
	[CE]... mostre interesse pela estratégia adotada pela empresa.	,696	1,000	,610
	[CE]...conheça as relações da empresa.	,535	,610	1,000
Sig. (1 extremidade)	[CE]... saiba qual é a situação financeira da empresa		,000	,000
	[CE]... mostre interesse pela estratégia adotada pela empresa.	,000		,000
	[CE]...conheça as relações da empresa.	,000	,000	

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,698
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	360,440
	df	3
	Sig.	,000

Matriz de componente<sup>a</sup>

	Componente
	1
[CE]... saiba qual é a situação financeira da empresa	,865
[CE]... mostre interesse pela estratégia adotada pela empresa.	,897
[CE]...conheça as relações da empresa.	,822

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

a. 1 componentes extraídos.

## 2. Disponibilidade

Matriz de correlações

		[DISP] ... se ofereça prontamente para resolver as nossas necessidades.	[DISP] ... esteja disponível para atender telefonemas fora da hora de expediente.	[DISP] ... resolva problemas que não seriam estritamente a sua função.
Correlação	[DISP] ... se ofereça prontamente para resolver as nossas necessidades.	1,000	,406	,523
	[DISP] ... esteja disponível para atender telefonemas fora da hora de expediente.	,406	1,000	,569
	[DISP] ... resolva problemas que não seriam estritamente a sua função.	,523	,569	1,000
Sig. (1 extremidade)	[DISP] ... se ofereça prontamente para resolver as nossas necessidades.		,000	,000
	[DISP] ... esteja disponível para atender telefonemas fora da hora de expediente.	,000		,000
	[DISP] ... resolva problemas que não seriam estritamente a sua função.	,000	,000	

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,665
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	227,123
	df	3
	Sig.	,000

**Matriz de componente<sup>a</sup>**

	Componente
	1
[DISP] ... se ofereça prontamente para resolver as nossas necessidades.	,778
[DISP] ... esteja disponível para atender telefonemas fora da hora de expediente.	,806
[DISP] ... resolva problemas que não seriam estritamente a sua função.	,864

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

a. 1 componentes extraídos.

### 3. Prestação do Serviço em Tempo Útil

Matriz de correlações

		[TUTIL] ... trate os problemas em tempo útil	[TUTIL] ... esteja disposto a responder a situações colocadas pela empresa de forma ágil e favorável.	[TUTIL] ... consiga encontrar alternativas viáveis que agilizem os processos burocráticos.
Correlação	[TUTIL] ... trate os problemas em tempo útil	1,000	,797	,711
	[TUTIL] ... esteja disposto a responder a situações colocadas pela empresa de forma ágil e favorável.	,797	1,000	,793
	[TUTIL] ... consiga encontrar alternativas viáveis que agilizem os processos burocráticos.	,711	,793	1,000
Sig. (1 extremidade)	[TUTIL] ... trate os problemas em tempo útil		,000	,000
	[TUTIL] ... esteja disposto a responder a situações colocadas pela empresa de forma ágil e favorável.	,000		,000
	[TUTIL] ... consiga encontrar alternativas viáveis que agilizem os processos burocráticos.	,000	,000	

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,738
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	632,856
	df	3
	Sig.	,000

Matriz de componente<sup>a</sup>

	Componente
	1
[TUTIL] ... trate os problemas em tempo útil	,909
[TUTIL] ... esteja disposto a responder a situações colocadas pela empresa de forma ágil e favorável.	,941
[TUTIL] ... consiga encontrar alternativas viáveis que agilizem os processos burocráticos.	,907

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

a. 1 componentes extraídos.

## 4. Cognoscibilidade

Matriz de correlações

		[COGN] ... conheça os produtos/serviços oferecidos pela instituição	[COGN] ... tenha as competência e conheciment os necessários para desempenha r o serviço	[COGN] ... seja especialista no seu trabalho.	[COGN] ... seja experiente neste trabalho.
Correlação	[COGN] ... conheça os produtos/serviços oferecidos pela instituição	1,000	,641	,570	,506
	[COGN] ...tenha as competência e conhecimentos necessários para desempenhar o serviço	,641	1,000	,751	,632
	[COGN] ...seja especialista no seu trabalho.	,570	,751	1,000	,678
	[COGN] ... seja experiente neste trabalho.	,506	,632	,678	1,000
Sig. (1 extremidade)	[COGN] ... conheça os produtos/serviços oferecidos pela instituição		,000	,000	,000
	[COGN] ...tenha as competência e conhecimentos necessários para desempenhar o serviço	,000		,000	,000
	[COGN] ...seja especialista no seu trabalho.	,000	,000		,000
	[COGN] ... seja experiente neste trabalho.	,000	,000	,000	

### Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,809
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	643,301
	df	6
	Sig.	,000

**Matriz de componente<sup>a</sup>**

	Componente
	1
[COGN] ... conheça os produtos/serviços oferecidos pela instituição	,790
[COGN] ...tenha as competência e conhecimentos necessários para desempenhar o serviço	,894
[COGN] ...seja especialista no seu trabalho.	,888
[COGN] ... seja experiente neste trabalho.	,827

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

a. 1 componentes extraídos.

## 5. Pro-atividade

**Matriz de correlações**

		[PA] ... efetue o primeiro contacto quando há alterações na oferta da instituição bancária.	[PA] ...saiba distinguir quando é importante entrar em contacto conosco.
Correlação	[PA] ... efetue o primeiro contacto quando há alterações na oferta da instituição bancária. [PA] ...saiba distinguir quando é importante entrar em contacto conosco.	1,000	,686
		,686	1,000
Sig. (1 extremidade)	[PA] ... efetue o primeiro contacto quando há alterações na oferta da instituição bancária. [PA] ...saiba distinguir quando é importante entrar em contacto conosco.	,000	,000

**Teste de KMO e Bartlett**

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,500
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	196,843
	df	1
	Sig.	,000

**Matriz de componente<sup>a</sup>**

	Componente
	1
[PA] ... efetue o primeiro contacto quando há alterações na oferta da instituição bancária.	,918
[PA] ...saiba distinguir quando é importante entrar em contacto conosco.	,918

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

a. 1 componentes extraídos.

## 6. Confiança

**Matriz de correlações**

		[CONF] ... mantenha as relações com ele confidenciais.	[CONF] ...seja honesto.	[CONF]... seja uma pessoa com princípios.	[CONF]... cumpra o prazo prometido.
Correlação	[CONF] ...mantenha as minhas relações com ele confidenciais.	1,000	,593	,587	,447
	[CONF] ...seja honesto.	,593	1,000	,875	,666
	[CONF]... seja uma pessoa com princípios.	,587	,875	1,000	,634
	[CONF]...cumpra o prazo prometido.	,447	,666	,634	1,000
Sig. (1 extremidade)	[CONF] ...mantenha as minhas relações com ele confidenciais.		,000	,000	,000
	[CONF] ...seja honesto.	,000		,000	,000
	[CONF]... seja uma pessoa com princípios.	,000	,000		,000
	[CONF]...cumpra o prazo prometido.	,000	,000	,000	

**Teste de KMO e Bartlett**

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,783
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	779,983
	df	6
	Sig.	,000

**Matriz de componente<sup>a</sup>**

	Componente
	1
[CONF] ...mantenha as minhas relações com ele confidenciais.	,755
[CONF] ...seja honesto.	,930
[CONF]... seja uma pessoa com princípios.	,919
[CONF]...cumpra o prazo prometido.	,802

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

a. 1 componentes extraídos.

## 7. Postura

**Matriz de correlações**

		[POST] ... não aborde a empresa somente com objetivos comerciais independente	[POST] ... sobreponha os interesses da empresa aos seus objetivos comerciais.	[POST] ... consiga adequar a oferta do banco às necessidades da empresa.
Correlação	[POST] ... não aborde a empresa somente com objetivos comerciais independente.	1,000	,661	,544
	[POST] ... sobreponha os interesses da empresa aos seus objetivos comerciais.	,661	1,000	,640
	[POST] ... consiga adequar a oferta do banco às necessidades da empresa.	,544	,640	1,000
Sig. (1 extremidade)	[POST] ... não aborde a empresa somente com objetivos comerciais independente.		,000	,000
	[POST] ... sobreponha os interesses da empresa aos seus objetivos comerciais.	,000		,000
	[POST] ... consiga adequar a oferta do banco às necessidades da empresa.	,000	,000	

**Teste de KMO e Bartlett**

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,705
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	354,789
	df	3
	Sig.	,000

**Matriz de componente<sup>a</sup>**

	Componente
	1
[POST] ... não aborde a empresa somente com objetivos comerciais independente.	,852
[POST] ... sobreponha os interesses da empresa aos seus objetivos comerciais.	,894
[POST] ... consiga adequar a oferta do banco às necessidades da empresa.	,841

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

a. 1 componentes extraídos.

## 8. Empatia

**Matriz de correlações**

		[EMPAT] ... seja fácil conversar com ele	[EMPAT] ... me faça sentir à vontade para colocar os meus problemas.	[EMPAT] ... não seja arrogante.
Correlação	[EMPAT] ... seja fácil conversar com ele	1,000	,748	,667
	[EMPAT] ... me faça sentir à vontade para colocar os meus problemas.	,748	1,000	,682
	[EMPAT] ... não seja arrogante.	,667	,682	1,000
Sig. (1 extremidade)	[EMPAT] ... seja fácil conversar com ele		,000	,000
	[EMPAT] ... me faça sentir à vontade para colocar os meus problemas.	,000		,000
	[EMPAT] ... não seja arrogante.	,000	,000	

**Teste de KMO e Bartlett**

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,735
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	481,154
	df	3
	Sig.	,000

**Matriz de componente<sup>a</sup>**

	Componente
	1
[EMPAT] ... seja fácil conversar com ele	,902
[EMPAT] ... me faça sentir à vontade para colocar os meus problemas.	,908
[EMPAT] ... não seja arrogante.	,873

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

a. 1 componentes extraídos.

## 9. Proximidade

**Matriz de correlações**

		[PROX] ... permita um acesso facilitado a órgãos de decisão superior.	[PRXO] ... proporcione encontros presenciais regulares.
Correlação	[PROX] ... permita um acesso facilitado a órgãos de decisão superior.  [PRXO] ...proporcione encontros presenciais regulares.	1,000	,557
		,557	1,000
Sig. (1 extremidade)	[PROX] ... permita um acesso facilitado a órgãos de decisão superior.  [PRXO] ...proporcione encontros presenciais regulares.	,000	,000

**Teste de KMO e Bartlett**

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,500
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	114,919
	df	1
	Sig.	,000

**Matriz de componente<sup>a</sup>**

	Componente
	1
[PROX] ... permita um acesso facilitado a órgãos de decisão superior.	,882
[PRXO] ...proporcione encontros presenciais regulares.	,882

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

a. 1 componentes extraídos.

## 10. Similaridade

**Matriz de correlações**

		[SIMIL] ... tenha uma forma de ver e pensar os negócios semelhante à minha.	[SIMIL] ... tenha gostos e interesses semelhantes aos meus.	[SIMIL] ... fale a minha linguagem.
Correlação	[SIMIL] ... tenha uma forma de ver e pensar os negócios semelhante à minha.	1,000	,613	,555
	[SIMIL] ...tenha gostos e interesses semelhantes aos meus.	,613	1,000	,473
	[SIMIL] ... fale a minha linguagem.	,555	,473	1,000
Sig. (1 extremidade)	[SIMIL] ... tenha uma forma de ver e pensar os negócios semelhante à minha.		,000	,000
	[SIMIL] ...tenha gostos e interesses semelhantes aos meus.	,000		,000
	[SIMIL] ... fale a minha linguagem.	,000	,000	

**Teste de KMO e Bartlett**

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,686
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	272,194
	df	3
	Sig.	,000

**Matriz de componente<sup>a</sup>**

	Componente
	1
[SIMIL] ... tenha uma forma de ver e pensar os negócios semelhante à minha.	,872
[SIMIL] ...tenha gostos e interesses semelhantes aos meus.	,833
[SIMIL] ... fale a minha linguagem.	,801

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

a. 1 componentes extraídos.

## 11. Simpatia

**Matriz de correlações**

		[SIMPAT] .... seja educado.	[SIMPAT] ... me trate com respeito.	[SIMPAT] ... seja cortês.
Correlação	[SIMPAT] ....seja educado.	1,000	,849	,729
	[SIMPAT] ...me trate com respeito.	,849	1,000	,710
	[SIMPAT] ... seja cortês.	,729	,710	1,000
Sig. (1 extremidade)	[SIMPAT] ....seja educado.		,000	,000
	[SIMPAT] ...me trate com respeito.	,000		,000
	[SIMPAT] ... seja cortês.	,000	,000	

**Teste de KMO e Bartlett**

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,729
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	649,139
	df	3
	Sig.	,000

**Matriz de componente<sup>a</sup>**

	Componente
	1
[SIMPAT] ....seja educado.	,939
[SIMPAT] ...me trate com respeito.	,932
[SIMPAT] ... seja cortês.	,881

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

a. 1 componentes extraídos.

## 12. Duração

**Matriz de correlações**

		DUR1	DUR2	DUR3
Correlação	DUR1	1,000	,610	,512
	DUR2	,610	1,000	,818
	DUR3	,512	,818	1,000
Sig. (1 extremidade)	DUR1		,000	,000
	DUR2	,000		,000
	DUR3	,000	,000	

**Teste de KMO e Bartlett**

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,650
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	486,112
	df	3
	Sig.	,000

**Matriz de componente<sup>a</sup>**

	Componente
	1
DUR1	,790
DUR2	,934
DUR3	,897

Método de Extração:  
Análise de Componente Principal.

a. 1 componentes extraídos.

## Anexo 5 – Análise Multigrupos: Dimensão das Empresas

### Pequenas e Médias Empresas

			Estimate	S.E.	P-value
Fidelização	<---	CE	-0,041	0,101	0,687
Fidelização	<---	DISP	0,075	0,144	0,605
Fidelização	<---	TUTIL	-0,081	0,122	0,506
Fidelização	<---	COGN	0,13	0,165	0,429
Fidelização	<---	PA	-0,026	0,14	0,852
Fidelização	<---	CONF	-0,075	0,061	0,219
Fidelização	<---	POST	0,059	0,12	0,625
Fidelização	<---	EMPAT	0,084	0,18	0,639
Fidelização	<---	PROX	-0,214	0,39	0,583
Fidelização	<---	SIMIL	0,108	0,205	0,599
Fidelização	<---	SIMPAT	0,014	0,059	0,818
Fidelização	<---	DUR	-0,109	0,409	0,79
Fidelização	<---	ROT1	0,566	0,117	***
CE3	<---	CE	1		
CE2	<---	CE	1,189	0,105	***
CE1	<---	CE	1,006	0,102	***
TUTIL1	<---	TUTIL	1		
TUTIL2	<---	TUTIL	1,066	0,06	***
TUTIL3	<---	TUTIL	1,034	0,068	***
COGN1	<---	COGN	1		
COGN2	<---	COGN	1,066	0,09	***
COGN3	<---	COGN	0,932	0,088	***
PA1	<---	PA	1		
PA2	<---	PA	0,917	0,071	***
CONF1	<---	CONF	1		
CONF2	<---	CONF	1,156	0,088	***
CONF3	<---	CONF	1,134	0,087	***
POST1	<---	POST	1		
POST2	<---	POST	1,064	0,101	***
POST3	<---	POST	1,043	0,092	***
EMPAT1	<---	EMPAT	1		
EMPAT2	<---	EMPAT	1,009	0,064	***
EMPAT3	<---	EMPAT	0,969	0,07	***
PROX1	<---	PROX	1		
PROX2	<---	PROX	0,833	0,09	***
DISP1	<---	DISP	1		
DISP2	<---	DISP	0,865	0,102	***
DISP3	<---	DISP	0,909	0,096	***
COGN4	<---	COGN	0,904	0,092	***
CONF4	<---	CONF	0,935	0,087	***
SIMPAT1	<---	SIMPAT	1		
SIMPAT2	<---	SIMPAT	1,004	0,053	***
SIMPAT3	<---	SIMPAT	0,924	0,066	***
SIMIL1	<---	SIMIL	1		
SIMIL2	<---	SIMIL	0,805	0,093	***
SIMIL3	<---	SIMIL	0,981	0,119	***
DUR1	<---	DUR	1		
DUR2	<---	DUR	1,569	0,128	***
DUR3	<---	DUR	1,345	0,116	***
Sat. Face ao banco principal	<---	CE	0,051	0,059	0,39
Sat. Face ao banco principal	<---	DISP	-0,04	0,082	0,622
Sat. Face ao banco principal	<---	TUTIL	0,068	0,072	0,343
Sat. Face ao banco principal	<---	COGN	-0,021	0,065	0,748
Sat. Face ao banco principal	<---	PA	-0,021	0,067	0,75
Sat. Face ao banco principal	<---	CONF	-0,052	0,036	0,151
Sat. Face ao banco principal	<---	POST	0,035	0,052	0,494
Sat. Face ao banco principal	<---	EMPAT	0,008	0,076	0,918
Sat. Face ao banco principal	<---	PROX	0,086	0,15	0,568
Sat. Face ao banco principal	<---	SIMIL	-0,026	0,082	0,751
Sat. Face ao banco principal	<---	SIMPAT	0,006	0,03	0,847
Sat. Face ao banco principal	<---	DUR	-0,13	0,228	0,568
Sat. Face ao banco principal	<---	ROT1	-0,039	0,073	0,596
FID1	<---	fidelização	1		
FID2	<---	fidelização	1,067	0,222	***

## Médias e Grandes Empresas

			Estimate	S.E.	P-value
Fidelização	<---	CE	-0,246	0,497	0,621
Fidelização	<---	DISP	0,536	1,467	0,715
Fidelização	<---	TUTIL	-0,624	1,798	0,728
Fidelização	<---	COGN	0,083	0,486	0,865
Fidelização	<---	PA	0,148	0,861	0,864
Fidelização	<---	CONF	0,138	0,619	0,824
Fidelização	<---	POST	0,145	0,337	0,668
Fidelização	<---	EMPAT	-0,019	0,126	0,881
Fidelização	<---	PROX	-0,19	0,735	0,796
Fidelização	<---	SIMIL	0,031	0,118	0,796
Fidelização	<---	SIMPAT	0,067	0,181	0,712
Fidelização	<---	DUR	-0,897	4,305	0,835
Fidelização	<---	ROT1	0,15	0,131	0,251
CE3	<---	CE	1		
CE2	<---	CE	1,379	0,2	***
CE1	<---	CE	1,404	0,212	***
TUTIL1	<---	TUTIL	1		
TUTIL2	<---	TUTIL	1,04	0,073	***
TUTIL3	<---	TUTIL	1,021	0,082	***
COGN1	<---	COGN	1		
COGN2	<---	COGN	1,331	0,149	***
COGN3	<---	COGN	1,363	0,154	***
PA1	<---	PA	1		
PA2	<---	PA	1,041	0,098	***
CONF1	<---	CONF	1		
CONF2	<---	CONF	1,458	0,236	***
CONF3	<---	CONF	1,446	0,236	***
POST1	<---	POST	1		
POST2	<---	POST	1,185	0,165	***
POST3	<---	POST	1,358	0,185	***
EMPAT1	<---	EMPAT	1		
EMPAT2	<---	EMPAT	0,985	0,093	***
EMPAT3	<---	EMPAT	0,904	0,095	***
PROX1	<---	PROX	1		
PROX2	<---	PROX	1,124	0,154	***
DISP1	<---	DISP	1		
DISP2	<---	DISP	0,482	0,117	***
DISP3	<---	DISP	0,682	0,093	***
COGN4	<---	COGN	1,072	0,139	***
CONF4	<---	CONF	1,081	0,208	***
SIMPAT1	<---	SIMPAT	1		
SIMPAT2	<---	SIMPAT	0,842	0,054	***
SIMPAT3	<---	SIMPAT	0,781	0,072	***
SIMIL1	<---	SIMIL	1		
SIMIL2	<---	SIMIL	0,802	0,102	***
SIMIL3	<---	SIMIL	0,864	0,115	***
DUR1	<---	DUR	1		
DUR2	<---	DUR	1,962	0,329	***
DUR3	<---	DUR	2,16	0,381	***
Sat. Face ao banco principal	<---	CE	0,103	0,123	0,399
Sat. Face ao banco principal	<---	DISP	-0,1	0,257	0,697
Sat. Face ao banco principal	<---	TUTIL	0,19	0,299	0,525
Sat. Face ao banco principal	<---	COGN	-0,118	0,146	0,42
Sat. Face ao banco principal	<---	PA	-0,008	0,141	0,954
Sat. Face ao banco principal	<---	CONF	0,033	0,099	0,742
Sat. Face ao banco principal	<---	POST	-0,124	0,092	0,18
Sat. Face ao banco principal	<---	EMPAT	0,015	0,039	0,7
Sat. Face ao banco principal	<---	PROX	0,065	0,117	0,576
Sat. Face ao banco principal	<---	SIMIL	0,025	0,032	0,435
Sat. Face ao banco principal	<---	SIMPAT	-0,025	0,037	0,49
Sat. Face ao banco principal	<---	DUR	0,375	0,802	0,64
Sat. Face ao banco principal	<---	ROT1	0,167	0,057	0,003
FID1	<---	fidelização	1		
FID2	<---	fidelização	0,351	0,33	0,287

## Anexo 6 – Análise Multigrupos: Localização das Empresas

### Empresas localizadas no Litoral

			Estimate	S.E.	P-value
Fidelização	<---	CE	-0,063	0,08	0,434
Fidelização	<---	DISP	0,131	0,093	0,161
Fidelização	<---	TUTIL	-0,141	0,098	0,152
Fidelização	<---	COGN	0,117	0,108	0,281
Fidelização	<---	PA	-0,016	0,133	0,905
Fidelização	<---	CONF	-0,093	0,074	0,212
Fidelização	<---	POST	0,003	0,143	0,981
Fidelização	<---	EMPAT	0,04	0,055	0,462
Fidelização	<---	PROX	-0,018	0,086	0,837
Fidelização	<---	SIMIL	0,024	0,037	0,509
Fidelização	<---	SIMPAT	0,019	0,04	0,631
Fidelização	<---	DUR	-0,238	0,298	0,424
Fidelização	<---	ROT1	0,452	0,096	***
CE3	<---	CE	1		
CE2	<---	CE	1,196	0,101	***
CE1	<---	CE	1,064	0,102	***
TUTIL1	<---	TUTIL	1		
TUTIL2	<---	TUTIL	1,008	0,049	***
TUTIL3	<---	TUTIL	0,973	0,057	***
COGN1	<---	COGN	1		
COGN2	<---	COGN	1,205	0,1	***
COGN3	<---	COGN	1,156	0,099	***
PA1	<---	PA	1		
PA2	<---	PA	1,012	0,071	***
CONF1	<---	CONF	1		
CONF2	<---	CONF	1,281	0,122	***
CONF3	<---	CONF	1,284	0,121	***
POST1	<---	POST	1		
POST2	<---	POST	1,097	0,091	***
POST3	<---	POST	1,091	0,091	***
EMPAT1	<---	EMPAT	1		
EMPAT2	<---	EMPAT	0,996	0,061	***
EMPAT3	<---	EMPAT	0,965	0,063	***
PROX1	<---	PROX	1		
PROX2	<---	PROX	0,916	0,09	***
DISP1	<---	DISP	1		
DISP2	<---	DISP	0,677	0,084	***
DISP3	<---	DISP	0,753	0,073	***
COGN4	<---	COGN	1,107	0,101	***
CONF4	<---	CONF	1,062	0,115	***
SIMPAT1	<---	SIMPAT	1		
SIMPAT2	<---	SIMPAT	0,976	0,038	***
SIMPAT3	<---	SIMPAT	0,849	0,053	***
SIMIL1	<---	SIMIL	1		
SIMIL2	<---	SIMIL	0,83	0,082	***
SIMIL3	<---	SIMIL	0,893	0,101	***
DUR1	<---	DUR	1		
DUR2	<---	DUR	1,715	0,157	***
DUR3	<---	DUR	1,58	0,143	***
Sat. Face ao banco principal	<---	CE	0,073	0,051	0,154
Sat. Face ao banco principal	<---	DISP	-0,075	0,063	0,23
Sat. Face ao banco principal	<---	TUTIL	0,102	0,064	0,112
Sat. Face ao banco principal	<---	COGN	-0,069	0,069	0,314
Sat. Face ao banco principal	<---	PA	0,014	0,085	0,87
Sat. Face ao banco principal	<---	CONF	0,032	0,047	0,495
Sat. Face ao banco principal	<---	POST	-0,037	0,093	0,688
Sat. Face ao banco principal	<---	EMPAT	0,021	0,033	0,528
Sat. Face ao banco principal	<---	PROX	0,048	0,06	0,416
Sat. Face ao banco principal	<---	SIMIL	0,009	0,024	0,701
Sat. Face ao banco principal	<---	SIMPAT	-0,024	0,026	0,346
Sat. Face ao banco principal	<---	DUR	0,188	0,181	0,299
Sat. Face ao banco principal	<---	ROT1	0,043	0,054	0,427
FID1	<---	fidelização	1		
FID2	<---	fidelização	0,709	0,184	***

## Empresas localizadas no Interior

			Estimate	S.E.	P-value
Fidelização	<---	CE	0,01	0,04	0,801
Fidelização	<---	DISP	-0,003	0,02	0,883
Fidelização	<---	TUTIL	-0,023	0,033	0,486
Fidelização	<---	COGN	0,059	0,056	0,29
Fidelização	<---	PA	-0,043	0,047	0,36
Fidelização	<---	CONF	-0,025	0,028	0,37
Fidelização	<---	POST	-0,036	0,047	0,436
Fidelização	<---	EMPAT	-0,009	0,038	0,816
Fidelização	<---	PROX	-0,004	0,054	0,94
Fidelização	<---	SIMIL	0,05	0,062	0,419
Fidelização	<---	SIMPAT	0,006	0,017	0,717
Fidelização	<---	DUR	0,158	0,54	0,77
Fidelização	<---	ROT1	0,086	0,097	0,378
CE3	<---	CE	1		
CE2	<---	CE	1,438	0,214	***
CE1	<---	CE	1,292	0,198	***
TUTIL1	<---	TUTIL	1		
TUTIL2	<---	TUTIL	1,254	0,125	***
TUTIL3	<---	TUTIL	1,242	0,133	***
COGN1	<---	COGN	1		
COGN2	<---	COGN	1,049	0,105	***
COGN3	<---	COGN	0,872	0,114	***
PA1	<---	PA	1		
PA2	<---	PA	0,833	0,1	***
CONF1	<---	CONF	1		
CONF2	<---	CONF	1,234	0,131	***
CONF3	<---	CONF	1,209	0,135	***
POST1	<---	POST	1		
POST2	<---	POST	1,411	0,28	***
POST3	<---	POST	1,602	0,309	***
EMPAT1	<---	EMPAT	1		
EMPAT2	<---	EMPAT	1,088	0,119	***
EMPAT3	<---	EMPAT	0,932	0,135	***
PROX1	<---	PROX	1		
PROX2	<---	PROX	1,167	0,159	***
DISP1	<---	DISP	1		
DISP2	<---	DISP	0,588	0,133	***
DISP3	<---	DISP	0,866	0,125	***
COGN4	<---	COGN	0,679	0,108	***
CONF4	<---	CONF	0,919	0,132	***
SIMPAT1	<---	SIMPAT	1		
SIMPAT2	<---	SIMPAT	0,792	0,094	***
SIMPAT3	<---	SIMPAT	1,026	0,096	***
SIMIL1	<---	SIMIL	1		
SIMIL2	<---	SIMIL	0,827	0,143	***
SIMIL3	<---	SIMIL	1,149	0,144	***
DUR1	<---	DUR	1		
DUR2	<---	DUR	1,655	0,309	***
DUR3	<---	DUR	1,646	0,323	***
Sat. Face ao banco principal	<---	CE	0,114	0,079	0,15
Sat. Face ao banco principal	<---	DISP	0,015	0,059	0,801
Sat. Face ao banco principal	<---	TUTIL	0,049	0,073	0,501
Sat. Face ao banco principal	<---	COGN	-0,062	0,049	0,2
Sat. Face ao banco principal	<---	PA	-0,125	0,075	0,095
Sat. Face ao banco principal	<---	CONF	-0,013	0,039	0,736
Sat. Face ao banco principal	<---	POST	0,022	0,051	0,676
Sat. Face ao banco principal	<---	EMPAT	-0,046	0,064	0,473
Sat. Face ao banco principal	<---	PROX	0,067	0,106	0,528
Sat. Face ao banco principal	<---	SIMIL	0,067	0,099	0,499
Sat. Face ao banco principal	<---	SIMPAT	0,065	0,033	0,048
Sat. Face ao banco principal	<---	DUR	-0,652	0,963	0,499
Sat. Face ao banco principal	<---	ROT1	0,029	0,102	0,78
FID1	<---	fidelização	1		
FID2	<---	fidelização	2,924	2,452	0,233