

**UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA**  
**CENTRO REGIONAL DO PORTO**

**FACULDADE DE ECONOMIA E GESTÃO**

*Projeto*

Cláudia Sofia Fernandes Pereira Rodrigues

(Licenciada em Economia)

**A Banca, as novas tecnologias e o consumidor: o  
caso da Caixa Geral de Depósitos**

**Banking, new technologies and the consumer:  
Caixa Geral de Depósitos case study**

Trabalho Final de Mestrado submetido no cumprimento parcial dos requisitos para o grau de Mestre em Gestão da Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica Portuguesa, realizada sob a orientação da Professora Doutora Ana Côrte-Real, Professora Auxiliar na Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica Portuguesa.

FEVEREIRO

2013

## **AGRADECIMENTOS**

A concretização deste trabalho só foi possível graças à colaboração de várias pessoas, que direta ou indiretamente contribuíram para a sua realização e às quais eu não poderia deixar de agradecer.

Em primeiro lugar quero agradecer à minha orientadora, a Professora Doutora Ana Côrte-Real, por todos os comentários enriquecedores e pela disponibilidade demonstrada ao longo do ano.

Quero deixar um agradecimento especial aos meus pais, à minha avó e ao Ricardo pelo incentivo, dedicação e apoio incondicional. Sem eles, este projeto nunca teria sido possível.

Por fim, quero agradecer a todos os familiares, amigos e colegas que me apoiaram e ajudaram, nomeadamente a Teresa, Ana Luísa, Dulce, Rita, Liliana, Joana, Rui e Tiago.

A todos, os meus sinceros agradecimentos.

## RESUMO

A constante evolução tecnológica alterou a forma de comunicação e de relacionamento com os clientes, provocando um forte impacto no setor bancário.

A Banca introduziu as tecnologias emergentes como forma de diferenciação num mercado cada vez mais competitivo, para permitir maior acessibilidade e comodidade aos seus clientes e para aumentar a produtividade com a consequente redução de custos.

O objetivo deste estudo foi perceber como a inovação proporcionada pelos meios tecnológicos afeta a qualidade dos serviços, as expectativas e a satisfação dos clientes.

Pretendeu-se analisar o comportamento dos clientes da Caixa Geral de Depósitos (CGD) relativamente aos serviços *self-service* (*caixautomática* e *caixadirecta on-line*) e o perfil do cliente-tipo que os utiliza.

O estudo começou com uma revisão de literatura sobre o *marketing*, dando relevo ao *marketing* de serviços e à importância do *marketing* relacional. Seguidamente analisou-se o impacto que as tecnologias *self-service* têm na prestação de serviços, nos serviços bancários em geral e na CGD em particular.

Posteriormente, foi efetuado um estudo empírico, sendo formuladas cinco preposições de investigação que se pretendiam avaliar. Optou-se pelo método de amostragem não casual e foram inquiridos 204 clientes da CGD, à porta de agências deste Banco, representando a população portuguesa com mais de 18 anos, residente nos distritos de Braga e Porto.

O estudo demonstrou que os serviços mais utilizados são os levantamentos, compras e pagamentos, e que a idade, a escolaridade e o rendimento familiar são determinantes para a aceitação e utilização das tecnologias *self-service*. Esta utilização aumenta quanto menor é a idade dos utilizadores (18 aos 30 anos) e maior a escolaridade e o rendimento do agregado familiar.

Relativamente ao sexo e estado civil, não existem evidências estatísticas que sejam determinantes para a aceitação e utilização destes serviços.

Pode concluir-se que, embora os inquiridos demonstrem estar globalmente satisfeitos com os serviços *self-service*, não existe evidência de que estejam a aumentar a sua utilização e de que prefiram este serviço a outros (nomeadamente o tradicional *face-to-face*).

## **ABSTRACT**

Throughout the years, technological evolution has deeply impacted the way Banks communicate and relate with their customers.

The financial sector introduced emerging technologies as a means to differentiate in an increasingly competitive market, to allow for more convenient and accessible interactions with its clients, and to improve overall productivity and cost efficiency.

This study's goal was to understand how technological innovation affects service quality, and customers' expectations and satisfaction.

To answer those questions, an analysis of Caixa Geral de Depósitos (CGD) clients' behavior and typical profile was conducted, in what respects to self-service channels (*caixautomática* and online *caixadirecta*).

The first task entailed a bibliography review about marketing, in particular related to services and relational marketing, followed by an analysis of the impact of self-service technologies on service delivery, for the banking sector in general and for CGD in particular.

The following step was an empirical study around five theses, using a noncausal sampling methodology. The survey gathered 204 answers, in front of CGD agencies, all from Portuguese citizens above 18 years old, residing in Porto and Braga districts. Our study revealed that cash withdrawals, purchases and bill payment are the most popular services, and age, schooling and family income are key determining factors in the acceptance and utilization of self-service technologies. Self-service utilization increases when customers are young (below 30 years old), with good education and high income.

As for sex and marital status, no statistical evidences were found that those factors determine acceptance and utilization of self-service channels.

Finally, even though respondents were generally satisfied with self-service options, no evidence was found that utilization is increasing nor that this type of channels is preferred vs. traditional face-to-face interactions.

## **ÍNDICE**

AGRADECIMENTOS	4
RESUMO	5
<i>ABSTRACT</i>	6
ÍNDICE GERAL	7
ÍNDICE DE FIGURAS	11

## **INTRODUÇÃO** 16

### **PARTE I: ABORDAGEM TEÓRICA**

#### **1. MARKETING**

1.1 Breve história do <i>marketing</i>	17
1.2 <i>Marketing</i> de serviços	21
1.3 As características dos serviços	23
1.4 <i>Marketing</i> relacional	24
1.5 O <i>marketing</i> relacional nos serviços financeiros	30
1.6 Momentos de verdade	32
1.7 Expectativas, satisfação e qualidade dos serviços	34

#### **2. O IMPACTO DAS NOVAS TECNOLOGIAS NA AUTOMATIZAÇÃO DOS SERVIÇOS**

2.1 A automatização dos serviços	37
2.2 A coprodução dos serviços	39
2.3 A evolução das tecnologias <i>self-service</i>	45
2.4 Vantagens e desvantagens das tecnologias <i>self-service</i>	46
2.5 Perfil do utilizador das tecnologias <i>self-service</i>	47
2.6 A importância das tecnologias <i>self-service</i> e da coprodução para a satisfação dos clientes	47
2.7 As tecnologias <i>self-service</i> e a sua utilização pelo sector bancário	49

#### **3. EMPRESA EM ESTUDO – CAIXA GERAL DE DEPÓSITOS (CGD)**

3.1 A instituição financeira	57
3.2 O grupo CGD	58
3.3 As tecnologias <i>self-service</i> e a sua utilização na CGD	59

3.3.1	Multibanco	61
3.3.2	<i>Caixautomática</i>	61
3.3.3	<i>Caixadirecta on-line</i>	63
3.4	Vantagens e desvantagens da utilização das tecnologias <i>self-service</i> na CGD	66
<b>PARTE II: A INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA</b>		
<b>4. ESTUDO EMPÍRICO</b>		
4.1	Objetivo	67
4.2	Preposições de investigação	67
4.3	Metodologia	68
4.3.1	Universo e amostra	68
4.3.2	Procedimento	69
4.3.2.1	Questionário	69
4.3.3	Decisões tomadas para a construção do questionário	70
4.3.3.1	Perguntas abertas e perguntas fechadas	70
4.3.3.2	Número de respostas alternativas – par ou ímpar	70
4.3.3.3	Variáveis estatísticas e escalas de medida	71
<b>5. ANÁLISE DOS RESULTADOS DO ESTUDO</b>		
5.1	Caracterização da amostra	72
5.2	Análise dos resultados	75
5.2.1	Relação entre as variáveis sociodemográficas e a utilização do multibanco e de <i>internet banking</i>	75
5.2.2	Serviços e operações	91
5.2.3	Análise da relação entre a utilização dos serviços <i>self-service</i> e as variáveis comportamentais	92
5.2.4	Correlações entre as variáveis	95
5.2.5	Confirmação das preposições e do modelo empírico	96
<b>6. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS</b>		
6.1	Conclusões	97
6.2	Limitações do trabalho	98
6.3	Pistas para futuras investigações	99

<b>BIBLIOGRAFIA</b>	100
<b>ANEXOS</b>	
Anexo 1: Operações disponíveis no multibanco	112
Anexo 2: Marcos históricos da CGD	113
Anexo 3: Rede de agências da CGD e a sua distribuição	116
Anexo 4: Número de empregados da CGD e do grupo CGD	118
Anexo 5: Questionário	119
Anexo 6: Tabela cruzada entre o sexo e o distrito da amostra	122
Anexo 7: Estatísticas do software Statistical Package Social Science (SPSS)	123
Anexo 7.1: Caracterização da amostra por distrito	123
Anexo 7.2: Caracterização da amostra por género	123
Anexo 7.3: Caracterização da amostra por faixa etária	122
Anexo 7.4: Caracterização da amostra por estado civil	124
Anexo 7.5: Caracterização da amostra por escolaridade	124
Anexo 7.6: Caracterização da amostra por profissão	125
Anexo 7.7: Caracterização da amostra por rendimento	125
Anexo 7.8: Resumo por distrito sobre as frequências registadas na utilização de multibanco	126
Anexo 7.9: Resumo por distrito sobre as frequências registadas na utilização de <i>internet banking</i>	127
Anexo 7.10: Resumo por género sobre as frequências registadas na utilização de multibanco	127
Anexo 7.11: Resumo por género sobre as frequências registadas na utilização de <i>internet banking</i>	128

Anexo 7.12: Resumo por faixa etária sobre as frequências registradas na utilização do multibanco	129
Anexo 7.13: Resumo por faixa etária das frequências registradas na utilização de <i>internet banking</i>	130
Anexo 7.14: Resumo por estado civil sobre as frequências registradas na utilização de multibanco	131
Anexo 7.15: Resumo por estado civil sobre as frequências registradas na utilização de <i>internet banking</i>	132
Anexo 7.16: Resumo por escolaridade sobre as frequências registradas na utilização de multibanco	133
Anexo 7.17: Resumo por escolaridade sobre as frequências registradas na utilização de <i>internet banking</i>	134
Anexo 7.18: Resumo por profissão sobre as frequências registradas na utilização de multibanco	135
Anexo 7.19: Resumo por profissão sobre as frequências registradas na utilização de <i>internet banking</i>	136
Anexo 7.20: Resumo por rendimento sobre as frequências registradas na utilização de multibanco	137
Anexo 7.21: Resumo por rendimento sobre as frequências registradas na utilização de <i>internet banking</i>	138
Anexo 8: Teste qui-quadrado	139
Anexo 9: Correlações de Spearman	141
Anexo 9.1: Correlação de <i>Spearman</i> das variáveis utilizadas no multibanco	141
Anexo 9.2: Correlação de <i>Spearman</i> das variáveis utilizadas na <i>internet banking</i>	142

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1:	A perspetiva de troca versus a perspetiva de relacionamento no processo de <i>marketing</i>	27
Figura 1.2:	<i>Marketing</i> transaccional versus <i>marketing</i> relacional	28
Figura 1.3:	Valores inerentes ao <i>marketing</i> de relacionamento e de transação	28
Figura 2.1:	O modelo <i>netoffer</i> : um exemplo do <i>marketspace</i> virtual	38
Figura 2.2:	Produtividade, qualidade, participação do cliente e do prestador de serviços e procura como fatores de produtividade em prestação de serviços	44
Figura 2.3:	Síntese das vantagens e desvantagens das tecnologias <i>self-service</i>	46
Figura 2.4:	Número de caixas multibanco em 2011	51
Figura 2.5:	Número de cartões multibanco em 2011	52
Figura 2.6:	Cartões e terminais multibanco em 2010 e 2011	52
Figura 2.7:	Distribuição de caixas multibanco no ano 2011	53
Figura 2.8:	Caixas multibanco por localização no ano 2011	53
Figura 2.9:	Operações na rede multibanco no ano 2011	54
Figura 2.10:	Número de operações no multibanco em quantidade e em valor nos anos 2010 e 2011	54
Figura 2.11:	Evolução da penetração de <i>internet banking</i> de 2003 a 2011	55
Figura 3.1:	Contratos ativos do caixadirecta <i>on-line</i> de 2005 a 2011	64
Figura 3.2:	Operações disponíveis no caixadirecta <i>on-line</i>	65
Figura 4.1:	Variáveis e respetivas escalas de medida	71
Figura 5.1:	Caracterização da amostra por distrito	72
Figura 5.2:	Caracterização da amostra por género	72

Figura 5.3:	Caracterização da amostra por faixa etária	73
Figura 5.4:	Caracterização da amostra por estado civil	73
Figura 5.5:	Caracterização da amostra por escolaridade	74
Figura 5.6:	Caracterização da amostra por profissão	74
Figura 5.7:	Caracterização da amostra pelo rendimento do agregado familiar	75
Figura 5.8:	Resultado por distrito sobre as frequências registadas na utilização de multibanco	76
Figura 5.9:	Teste do qui-quadrado realizado sobre a amostra, onde se pretende comparar se existem diferenças na utilização de multibanco tendo em conta o distrito dos inquiridos	76
Figura 5.10:	Resultado por distrito sobre as frequências registadas na utilização de <i>internet banking</i>	77
Figura 5.11:	Teste do qui-quadrado realizado sobre a amostra, onde se pretende comparar se existem diferenças na utilização de <i>internet banking</i> tendo em conta o distrito dos inquiridos	77
Figura 5.12:	Resultado por género sobre as frequências registadas na utilização de multibanco	78
Figura 5.13:	Teste do qui-quadrado realizado sobre a amostra, onde se pretende comparar se existem diferenças na utilização de multibanco tendo em conta o género dos inquiridos	78
Figura 5.14:	Resultado por género sobre as frequências registadas na utilização de <i>internet banking</i>	79
Figura 5.15:	Teste do qui-quadrado realizado sobre a amostra, onde se pretende comparar se existem diferenças na utilização de <i>internet banking</i> tendo em conta o género dos inquiridos	79
Figura 5.16:	Resultado por faixa etária sobre as frequências registadas na utilização de multibanco	80

Figura 5.17: Teste do qui-quadrado realizado sobre a amostra, onde se pretende comparar se existem diferenças na utilização de multibanco tendo em conta a faixa etária dos inquiridos	80
Figura 5.18: Resultado por faixa etária sobre as frequências registadas na utilização de <i>internet banking</i>	81
Figura 5.19: Teste do qui-quadrado realizado sobre a amostra, onde se pretende comparar se existem diferenças na utilização de <i>internet banking</i> tendo em conta a faixa etária dos inquiridos	81
Figura 5.20: Resultado por estado civil sobre as frequências registadas na utilização de multibanco	82
Figura 5.21: Teste do qui-quadrado realizado sobre a amostra, onde se pretende comparar se existem diferenças na utilização de multibanco tendo em conta o estado civil dos inquiridos	82
Figura 5.22: Resultado por estado civil sobre as frequências registadas na utilização de <i>internet banking</i>	83
Figura 5.23: Teste do qui-quadrado realizado sobre a amostra, onde se pretende comparar se existem diferenças na utilização de <i>internet banking</i> tendo em conta o estado civil dos inquiridos	83
Figura 5.24: Resultado por escolaridade sobre as frequências registadas na utilização de multibanco	84
Figura 5.25: Teste do qui-quadrado realizado sobre a amostra, onde se pretende comparar se existem diferenças na utilização de multibanco tendo em conta a escolaridade dos inquiridos	84
Figura 5.26: Resultado por escolaridade sobre as frequências registadas na utilização de <i>internet banking</i>	85
Figura 5.27: Teste do qui-quadrado realizado sobre a amostra, onde se pretende comparar se existem diferenças na utilização de <i>internet banking</i> tendo em conta o nível de escolaridade dos inquiridos	85

Figura 5.28: Resultado por profissão sobre as frequências registadas na utilização de multibanco	86
Figura 5.29: Teste do qui-quadrado realizado sobre a amostra, onde se pretende comparar se existem diferenças na utilização de multibanco tendo em conta a profissão dos inquiridos	86
Figura 5.30: Resultado por profissão sobre as frequências registadas na utilização de <i>internet banking</i>	87
Figura 5.31: Teste do qui-quadrado realizado sobre a amostra, onde se pretende comparar se existem diferenças na utilização de <i>internet banking</i> tendo em conta a profissão dos inquiridos	87
Figura 5.32: Resultado por rendimento sobre as frequências registadas na utilização de multibanco	88
Figura 5.33: Teste do qui-quadrado realizado sobre a amostra, onde se pretende comparar se existem diferenças na utilização de multibanco tendo em conta o rendimento dos inquiridos	88
Figura 5.34: Resultado por rendimento sobre as frequências registadas na utilização de <i>internet banking</i>	89
Figura 5.35: Teste do qui-quadrado realizado sobre a amostra, onde se pretende comprar se existem diferenças na utilização de <i>internet banking</i> tendo em conta o rendimento dos inquiridos	89
Figura 5.36: Resultado sobre as características sociodemográficas e a sua influência na utilização de multibanco e de <i>internet banking</i>	90
Figura 5.37: Serviços mais utilizados na generalidade	91
Figura 5.38: Operações mais utilizadas no multibanco	91
Figura 5.39: Operações mais utilizadas na <i>internet banking</i>	92
Figura 5.40: Agregado das respostas de opinião dos inquiridos relativamente ao multibanco	93

Figura 5.41: Agregado das respostas de opinião dos inquiridos relativamente à <i>internet banking</i>	94
Figura 5.42: Resumo sobre a confirmação das preposições	97

**Número total de palavras: 23.847**

## INTRODUÇÃO

A evolução contínua das novas tecnologias levou a um novo paradigma no *marketing* de serviços, afetando particularmente o setor financeiro, colocando à prova as suas capacidades de adaptação e desenvolvimento e alterando a forma de comunicação e relacionamento com os clientes, tendo como objetivo a sua fidelização. Para tal é necessário que as entidades financeiras entendam os seus desejos e necessidades, antes, durante e depois da utilização do serviço prestado.

O objetivo deste trabalho foi o de perceber em que medida a inovação colocada ao serviço dos clientes da Caixa Geral de Depósitos (CGD), através de meios tecnológicos, lhes proporciona benefícios e satisfaz com qualidade as suas expectativas. Pretendeu-se ainda analisar o comportamento dos clientes da CGD relativamente à automatização dos serviços e verificar a relação entre o aumento das tecnologias *self-service* e a existência de um “cliente-tipo” que as utiliza.

Para este estudo foram realizados inquéritos a clientes da CGD na proximidade de agências desta instituição, com um questionário construído no âmbito desta investigação, com três partes distintas: os serviços mais utilizados e a sua frequência, a opinião dos clientes sobre os serviços e os dados pessoais dos inquiridos.

Os resultados indicam que, em geral, as opiniões são bastante positivas em relação aos serviços *self-service*. Contudo, alguns clientes não os preferem em relação ao tradicional *face-to-face*, nem consideram este serviço fundamental para continuarem como clientes da CGD.

O relatório está organizado da seguinte forma: no capítulo 1 é feita uma revisão de literatura sobre o *marketing*, onde estão incluídos o *marketing* de serviços e o *marketing* relacional; no capítulo 2 é analisado o impacto das novas tecnologias na prestação de serviços e o seu impacto na satisfação dos clientes; no capítulo 3 é efetuada uma descrição do Banco em estudo, a CGD, e analisada a utilização das tecnologias *self-service* nesta Entidade e as suas vantagens e desvantagens; no capítulo 4 é descrito o estudo empírico efetuado; no capítulo 5 são discutidos e analisados os resultados obtidos no estudo; e finalmente no capítulo 6 são elaboradas as conclusões finais da investigação.

## PARTE I: ABORDAGEM TEÓRICA

### 1. MARKETING

#### 1.1 Breve história do *marketing*

A palavra *marketing* teve origem na Roma antiga e referia-se ao comércio em geral. A sua história confunde-se com a história da Humanidade e alguns autores, como Ambler (2004), defendem que o *marketing* pode ser considerado tão antigo como o comércio. Sustentam esta afirmação no facto de existir *marketing* sempre que há relações de comércio, e desde que o Homem existe, existe também a troca, tendo sido esta a primeira forma de comerciar. Evidentemente que as técnicas então utilizadas eram completamente diferentes das atuais.

O verdadeiro nascimento do *marketing*, como técnica e conceito que hoje universalmente aceitamos, terá ocorrido após a revolução industrial do séc. XIX, quando se verificaram alterações significativas naquilo a que chamamos mercado, como o crescimento e a concentração do consumo e o aumento da oferta.

Segundo Waarts (1998, pág. 17), “*marketing* é o conjunto de atividades levadas a cabo por sujeitos de troca, com vista a antecipar, promover, facilitar e impulsionar transações comerciais. É o modo através do qual a abordagem do mercado pode ser concretizada. Este conceito assume que as atividades de troca são mais facilmente alcançadas, tendo como base de partida a antecipação das necessidades e dos desejos dos consumidores”.

Só na década de 40 do século XX (no final da segunda guerra mundial) é que a prática do *marketing* se generalizou. Teve início nos EUA, em virtude da abundância e diversidade de produtos e da necessidade de aumentar as vendas. No entanto, só ganhou importância como área de conhecimento, com os problemas da economia e o desenvolvimento comercial a nível global (Sheth e Parvatiyar, 1995).

Contudo, o *marketing* tem sofrido várias modificações ao longo das décadas. A Era pré-industrial foi caracterizada pelo *marketing* direto do produtor para o consumidor. A separação entre os produtores e os consumidores foi uma consequência natural da Era industrial. A produção em massa forçou os produtores a venderem através de intermediários e a distribuir em grande escala, sendo nesta Era que se generalizou o *marketing*, centrando-se nas inter-relações e na tarefa de distribuição, que era uma preocupação dos pensadores de *marketing* nos interesses operacionais. A maior

parte do esforço centrou-se em torno da eficiência dos canais de comercialização e nos serviços prestados por eles, na transformação e transporte dos bens para os consumidores. “O processo de comercialização foi pensado para gerar formas adicionais de interesse, incluindo utilidades de tempo, lugar e posse para o consumidor” (Macklin, 1924 in Sheth e Parvatiyar, 1995, pág. 401).

Naquela época, o aumento dos rendimentos da população, a generalização da educação e o aumento da procura de mercado, ofereceram oportunidades à iniciativa e à inovação, pelo que foram criados novos produtos. O *marketing*, como novo campo de estudo, transformou as relações entre os produtores e os consumidores, que passaram a ser regidas pelas leis de mercado, e durante muitos anos desenvolveu-se, tendo como função aproximar os produtores, os distribuidores e os consumidores. Foi dada maior atenção às instituições comerciais, às suas regras sociais e à melhoria das práticas de regulação do mercado (Sheth e Parvatiyar, 1995).

O *marketing* surge sempre ligado à publicidade e vendas, mas estas ações são apenas uma parte do conceito. O *marketing* começa muito antes do produto ou serviço estar realizado, com uma análise das necessidades dos potenciais clientes, procurando identificar oportunidades de mercado, de onde possam resultar bons negócios, e ajudar ao seu desenvolvimento ao nível da conceção dos produtos/serviços, do preço, da distribuição e dos serviços associados, como as ações de promoção e comunicação. Posteriormente faz o acompanhamento do produto/serviço, verificando se é valorizado pelos clientes, através da utilização de um conjunto de vetores (Martins, 2006).

O autor Monger (2005) afirma que o *marketing* é fundamentalmente uma atitude de espírito e uma forma de organizar a empresa, direcionando-a para a satisfação total do cliente.

A American Marketing Association (AMA - 1985, pág. 1) define *marketing* como o “processo de planificação e execução da conceção, preços, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos do indivíduo e da organização”.

Ao longo dos últimos anos, as empresas têm enfrentado inúmeros desafios do ponto de vista do mercado, colocando à prova as suas capacidades de adaptação e desenvolvimento. Com o aumento da competitividade verificou-se um crescimento da oferta de produtos e serviços, tendo as principais empresas estratégias muito

semelhantes, onde o preço é um dos principais fatores. O preço é cada vez mais um elemento de enorme importância para os clientes, que devido à maior informação sobre os produtos e serviços oferecidos (através das novas tecnologias e meios de interação) ficam menos propensos à fidelização.

Segundo Kotler (2009), um dos principais conceitos do *marketing* é que as empresas bem-sucedidas são sempre aquelas que superam as expectativas do cliente, porque, cada vez mais, estes exigem maior qualidade e melhor serviço, garantindo a satisfação de todos os seus desejos ao menor preço. Afirma ainda que *marketing* é a ciência e o engenho de procurar, manter e fidelizar os clientes rentáveis por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente.

Posteriormente a esta definição, Kotler e Armstrong (2010, pág. 29) definem *marketing* como “um processo social e administrativo pelo qual indivíduos e organizações obtêm o que necessitam através da criação e troca de valor com outras pessoas”.

Já o The Chartered Institute of Marketing (2009, pág. 2) define *marketing* como o “processo de gestão responsável pela identificação, antecipação e satisfação dos requisitos dos clientes de forma lucrativa”.

Podemos dividir a história do *marketing* em três Eras distintas:

- Era da produção, em que a procura era maior que a oferta (1900);
- Era das vendas, em que a oferta era maior que a procura (1930);
- Era do *marketing*, caracterizada pela importância da conquista e manutenção dos consumidores a longo prazo (1950).

Com o aparecimento dos especialistas de *marketing* na década de 80, este chegou a todo o tipo de profissionais, passando a ser uma preocupação emergente da direção de todas as empresas.

Nos anos 90, o desenvolvimento tecnológico deu um forte impulso no *marketing*, em termos de logística, distribuição e formas de pagamento.

A partir de 2000, a democratização dos meios de comunicação (*internet*, televisão por cabo e telemóveis) desenvolveu a logística e a oferta de produtos, passando o cliente a ter um grande leque de informações e um elevado poder de negociação.

A evolução tecnológica e de mercado fez com que a AMA apresentasse em 2008, uma nova definição de *marketing*: “*marketing* é o conjunto de atividades e estabelecimento de processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que têm valor para os consumidores, clientes, sócios e sociedade em geral”.

Atualmente o *marketing* é considerado uma forma de gestão em que as empresas adequam os produtos e serviços de modo a satisfazer as necessidades dos clientes, tendo por objetivo a maximização do lucro, construindo um bom relacionamento a longo prazo, no qual tanto os clientes como as organizações alcançam o que desejam (relação *win-win*). É extremamente importante o reconhecimento pelas empresas de se orientarem para o mercado e para o cliente em detrimento da orientação para o produto. Segundo Kotler (2009), as empresas devem ter uma estratégia de posicionamento para as marcas, focando-se no seu mercado-alvo. De acordo com Wilhide (1990), estas estratégias têm demonstrado que, lenta e gradualmente, é possível mudar as percepções do cliente. Neste sentido, “um sistema de apoio é de grande importância e pode aumentar substancialmente o valor para os consumidores e melhorar as relações de longo prazo” (Wikström, 1996, pág. 14).

A estratégia de *marketing* pode resumir-se em quatro opções básicas:

- Estratégia de qualidade técnica, em que o desenvolvimento e a manutenção da qualidade de um bem ou serviço é a pedra angular das operações da empresa;
- Estratégia de preços, em que a empresa se baseia no seu nível de preços como vantagem competitiva;
- Estratégia de imagem, que utiliza um auxiliar imaginativo para o bem ou serviço produzido, efetuado através da publicidade ou outros meios de comunicação. A publicidade tem desempenhado um papel importante na estratégia da promoção dos bens ou serviços, que visa mostrar os benefícios da sua aquisição;
- Estratégia de serviço que permite à empresa diferenciar a sua oferta e criar uma gama com valor acrescentado para ativar e melhorar as relações com os clientes (Monger, 2005). Esta estratégia de *marketing* é a mais utilizada na relação com o cliente em que os vetores fundamentais são: vencer graças à melhor qualidade, ao melhor serviço, ao preço baixo, à predominância no mercado, à personalização, à melhoria contínua do produto, à inovação e à escolha de mercados de grande crescimento. Estas fórmulas de sucesso dizem-nos que é necessário, mas não suficiente, ter bons produtos e bons preços. É importante apostar na diferenciação e formar todos os colaboradores para que tenham uma atitude orientada para a ação/resultados e para o cliente, de modo a que este sinta que é o centro das atenções.

## 1.2 *Marketing* de serviços

Existem diferentes definições de *marketing* de serviços, no entanto, em todas elas há o princípio comum de que um serviço é o equivalente intangível de um bem. De facto, a prestação de serviços é uma atividade onde, em geral, o comprador não obtém a posse exclusiva do que adquire. De acordo com Ramaswamy (1996), os serviços podem ser entendidos como trocas comerciais entre o prestador do serviço e um cliente de modo a originar um resultado que lhe agrade. Zeithaml et al (2005, pág. 4) afirma que, “serviços são ações, processos e atuações” e limita o conceito de serviço, afirmando que este é o conjunto de “todas as atividades económicas cuja produção não é um produto físico ou uma construção e é geralmente consumido no momento em que é produzido e proporciona valor agregado”. Por outro lado, Kotler (2001) afirma que serviço é qualquer ação essencialmente intangível que uma parte oferece a outra e não resulta na posse de nenhum bem e a sua produção pode ou não estar ligada a um produto físico. Segundo Grönroos (1990, pág. 27), “serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível, que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviço e/ou sistemas do fornecedor de serviços, que é fornecida como solução aos problemas dos clientes”. Por isso, o serviço também é algo que pode unir o cliente com o prestador do mesmo, criando assim uma vantagem comercial, e segundo Johnston e Clark (2008, pág. 65), “serviço é mais emocional que um modelo de negócio, mais profundo que uma marca, mais complexo que uma boa ideia e mais sólido que uma visão”.

De facto, desde meados do século XX que o mundo ocidental se tornou numa economia de serviços, porque nas sociedades modernas todos nós somos grandes consumidores e somos obrigados a tomar decisões sobre quais consumir, quando, como e a quem os comprar (Saias, 2007).

Atualmente, em todos os sectores de atividade económica, os serviços representam a parte principal da produção e distribuição de bens. Segundo Monger (2005), em cada produto ou bem que compramos, apenas 20 ou 30% do preço final é custo de produção, sendo o restante relativo às atividades de serviço.

Nesta perspetiva, os serviços são a razão de ser para as organizações que os prestam e são fundamentais à atividade económica. Tem havido um aumento proporcional e em termos absolutos do número de empregados nas indústrias de

serviços, pelo que a maior parte da força de trabalho está empregada nesse sector. No seu estudo, Saias (2007) constata que a percentagem do PIB de uma economia gerada nos setores de serviços, considerado um indicador de desenvolvimento económico, atinge nas economias mais desenvolvidas valores acima de 70%. Refere ainda que a crescente importância deste sector não deriva apenas do fator quantitativo, mas também da sua influência nos processos de decisão e escolha dos consumidores, com reflexo na gestão das empresas dos sectores primário e secundário.

Os principais objetivos das empresas prestadoras de serviços são idênticos aos dos outros produtores: garantir a sua sobrevivência económica, satisfazendo as necessidades e expectativas dos clientes. Para tal, é necessário perceber como os consumidores tomam as suas opções sobre os serviços consumidos, uma vez que os clientes seguem uma sequência lógica: o reconhecimento da necessidade, procura de informações, avaliação de alternativas e a aquisição, e para obter vantagem competitiva, é fundamental analisar e compreender essa sequência e o papel do cliente na relação comercial (Zeithaml et al, 2005). Com o crescimento da oferta de produtos e serviços, aumentou a competitividade e a agressividade estratégica das empresas, levando a uma uniformização da oferta entre os vários concorrentes.

Foi por todos estes motivos, que se desenvolveu o *marketing* de serviços, que é uma “especialização das técnicas do *marketing* que se preocupa com as necessidades dos clientes, porque estes são participantes ativos na produção e entrega desses mesmos serviços, e durante este processo interativo formam impressões sobre a organização e fazem julgamentos sobre a qualidade do serviço prestado. O *marketing* de serviços consiste nas ações de *marketing* das empresas nas quais os objetos a transacionar são serviços” (Waarts, 1998, pág. 18).

Na opinião de Crispin e Roach (2011) a necessidade de gerir o papel do cliente na produção e consumo é um dos maiores desafios para os profissionais do *marketing* de serviços, exigindo estratégias diferentes.

Na mesma linha, Sampson (2000, pág. 353), afirmou que, “nos serviços, a dualidade entre cliente e fornecedor implica que a produção decorre não apenas dos fornecedores aos clientes, mas também dos clientes aos fornecedores”.

Podemos concluir que um serviço é a realização de qualquer atividade entre um prestador de serviços e um cliente, de forma a produzir resultados que satisfaçam

ambas as partes. A importância dos serviços é cada vez maior na economia mundial, pelo que é fundamental que as empresas dediquem especial atenção a este tema.

### 1.3 As características dos serviços

Segundo Zeithaml et al (2005, pág. vi), “as características essenciais dos serviços são a intangibilidade, a inseparabilidade, a heterogeneidade e variabilidade e a perecibilidade”.

- O serviço é intangível - os serviços são performances ou ações, que não podem ser sentidos, tocados ou saboreados da mesma forma que os bens tangíveis, antes ou depois da compra. Serviços são ideias e conceitos (processos). Não são patenteáveis. O consumidor baseia-se na reputação de uma marca ou de um serviço. A intangibilidade dos serviços implica que os serviços não têm existência antes do momento em que são produzidos e consumidos. Serviço é um ato que uma parte oferece à outra e não resulta na posse de algum bem. Como exemplos podemos referir: depositar dinheiro num Banco, ir a uma consulta médica, ao cabeleireiro ou ao ginásio;
- O serviço é produzido e consumido simultaneamente (inseparabilidade) – a sua execução e o seu consumo ocorrem ao mesmo tempo (não podem ser armazenados), e dado que o cliente está muitas vezes presente na altura em que o serviço é executado, acaba por interagir com o processo na sua produção, afetando a produção em si mesmo. Esta característica enfatiza a relevância da interação entre clientes e prestadores de serviços (sendo que é possível prestar o mesmo serviço a vários clientes em simultâneo) e obriga à formação do pessoal envolvido na sua prestação. Esta característica mostra-nos que o cliente interfere na produção do serviço com a sua participação. Na verdade, ele coproduz o serviço, pois o ambiente de produção não é controlado e depende da interação do cliente. Assim, este também precisa ser educado sobre o serviço e precisa, minimamente, de aprender sobre ele;
- O serviço é heterogéneo e variável - não é possível assegurar que todo ele seja efetuado exatamente da mesma forma, ao contrário de um produto. Os serviços, ao contrário dos produtos, variam muito mais em termos de qualidade e eficiência, não sendo, em grande parte das vezes, mensuráveis. Os

empregados de contacto diferenciam o serviço uma vez que este é uma experiência única. A heterogeneidade dos serviços resulta também do facto de nenhum cliente procurar ou sentir da mesma forma, uma vez que sente necessidades diversas, em diferentes momentos, assim como essas mesmas necessidades e procuras variam de cliente para cliente (a ideia de serviço varia de cliente para cliente, logo o mesmo serviço pode ser considerado bom ou mau, consoante as expectativas criadas no consumidor);

- O serviço goza de perecibilidade - um serviço não pode ser guardado ou armazenado, devolvido ou mesmo revendido. A perecibilidade está muito ligada à característica da inseparabilidade. Desta característica resulta a necessidade de planificar e prever eficientemente, de modo a que o serviço, que é executado num ato único, resulte proficuamente (adequação entre a oferta e a procura).

De acordo com Lindon et al (1996, pág. 576), “as características específicas dos serviços, nomeadamente a simultaneidade entre produção e consumo, relevam quatro questões fundamentais na gestão das empresas de serviços:

- A necessidade de equilíbrio entre a oferta e a procura;
- A importância do pessoal de contacto;
- O relacionamento permanente com a clientela;
- A comunicação”.

Na perspetiva da grande maioria dos autores, essas características são responsáveis pelas diferenças essenciais que distinguem o *marketing* de serviços do *marketing* transaccional.

#### 1.4 *Marketing* relacional

O *marketing* relacional é um tema importante no conceito geral do *marketing*. Tem como objetivo o estabelecimento, o desenvolvimento e a manutenção de boas relações entre as empresas e os consumidores. Remonta à troca direta, quando o produtor e o consumidor lidavam diretamente um com o outro, havendo uma grande ligação emocional, onde eram percecionadas através do relacionamento, as necessidades e as restrições de cada um (Sheth e Parvartiyard, 2000).

O seu princípio subjacente é a maximização dos benefícios ao longo do tempo para ambos os intervenientes, resultantes de um conjunto de transações que permitam uma relação estável e duradoura.

O termo *marketing* relacional refere-se às atividades de *marketing* efetuadas por uma empresa, para “estabelecer, desenvolver e manter relações com os clientes” (Morgan e Hunt, 1994, pág. 20).

Alguns autores defendem que não existe uma única teoria de *marketing* relacional. Brodie et al (1997) indica que a tradicional abordagem foi alterada porque ocorreu uma mudança de paradigma, que surgiu de uma série de diferentes áreas disciplinares que se desenvolveram no *marketing* como análise de base de dados, interação e análise de redes. No entanto, a característica comum do *marketing* relacional é de todos os autores considerarem as relações externas da empresa, particularmente nas relações com o cliente como o aspeto primordial.

O mesmo autor considera que o *marketing* relacional teve seis fontes teóricas:

- *Marketing* de serviços;
- *Marketing* organizacional;
- Pesquisa sobre canais de distribuição;
- Relações da rede de *marketing*;
- Gestão estratégica;
- Tecnologias de informação.

De acordo com o resultado de diferentes correntes de investigação, o *marketing* relacional recebeu contributos essencialmente de quatro áreas do *marketing*. Numa primeira fase, do *marketing* tradicional e do *marketing-mix*, e numa segunda fase, essencialmente do *marketing* de serviços e do *marketing* industrial.

O *marketing* relacional desenvolve-se fundamentalmente na criação e manutenção das relações com o cliente, sendo este o centro das atenções na aplicação das estratégias. Deve ser considerado como uma atividade multidisciplinar e não de uma forma isolada, porque está orientado para as relações a longo prazo e é considerado por muitos o novo paradigma de *marketing*, em que a fidelização passa a ser considerada como elemento chave. Platt e VanSickle (2006) concluíram que vários estudos têm comprovado que o custo de conquistar novos clientes é maior que o custo de manter os clientes atuais, pelo que a sua fidelização é um fator essencial para medir a eficácia do *marketing* relacional. Já em 1994, Grönroos (pág. 9)

afirmava que “o *marketing* relacional consiste em estabelecer, manter e melhorar relações com os clientes e outros parceiros de forma vantajosa, para que os objetivos das partes envolvidas sejam conseguidos, através de uma troca mútua e cumprimento de promessas”. Em 1996 (pág. 12), acrescentava que “as organizações passaram de uma orientação de transação (baseada no produto), para uma orientação relacional (baseada nos recursos e na competência orientada), onde a relação é o foco do *marketing*”. Com base neste conceito, surgiu uma nova realidade orientada para a criação de valor e no desenvolvimento de um *marketing* personalizado que satisfaça a necessidade dos consumidores, onde para além das atividades tradicionais, que se baseiam em atrair clientes, adiciona todas as atividades destinadas a manter e consolidar o relacionamento com a outra parte ao longo do tempo (Berry, 1983).

Gerir e desenvolver esse relacionamento é fundamental para o sucesso da atividade das empresas. Segundo Grönroos (2001), o *marketing* relacional é importante pois uma característica deste é que o consumidor e o produtor/prestador do serviço são parte simultânea da mesma atividade e os consumidores participam no processo de produção. Nesse mesmo contexto, a necessidade da satisfação do produto emerge gradualmente para os consumidores ao longo do processo.

Baseado no novo conceito, o *marketing* relacional assenta o seu modo de atuação na manutenção de clientes, numa perspetiva de longo prazo. O cliente está no centro das atenções e assume especial importância, pelo que é necessário manter um elevado nível de serviços, num compromisso permanente.

A finalidade do *marketing* é distribuir aos clientes um valor já anteriormente produzido. O modelo dos 4P's é claramente baseado nesta perspetiva de trocas, em que os produtos são apenas facilitadores de valor, criado pelos clientes durante o relacionamento, na interação com o fornecedor ou com o prestador de serviço. É parcialmente cocriado pelas duas partes.

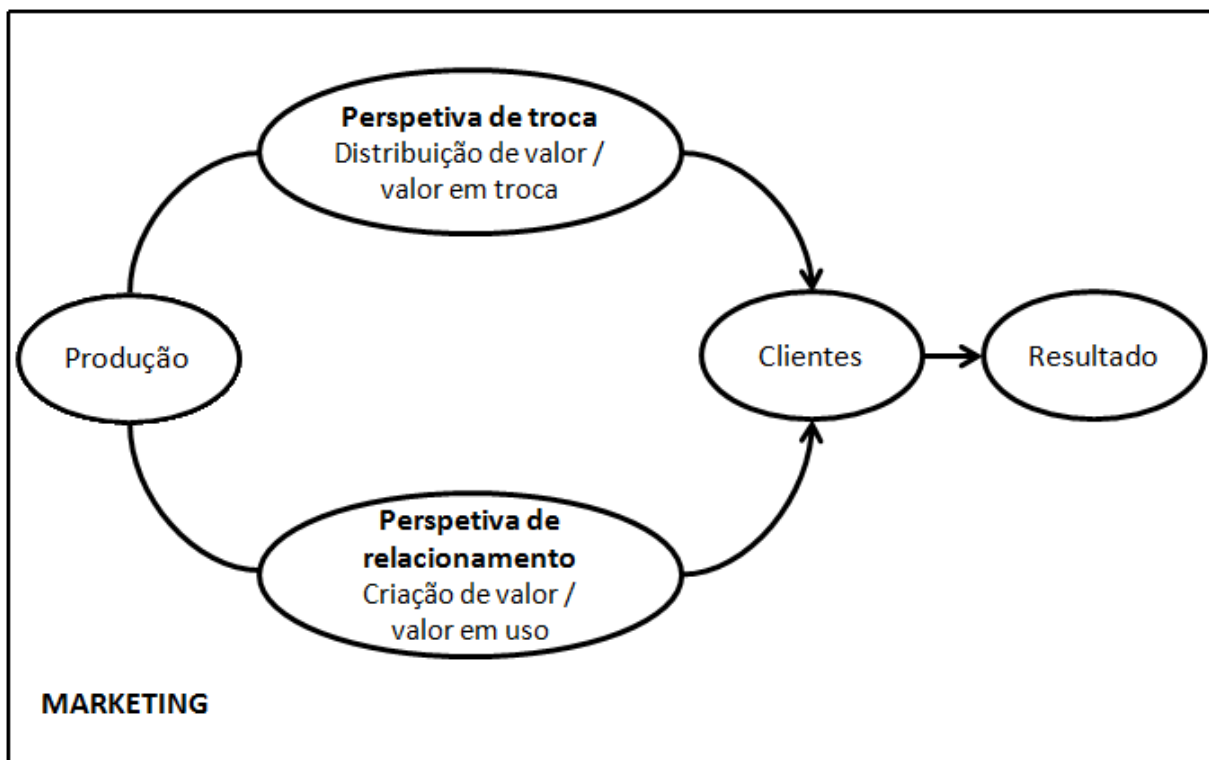
Foi McCarthy que, no seu livro “Basic Marketing, a managerial approach” (1964), desenvolveu a classificação dos 4P's. As quatro variáveis são: *product*, *price*, *place*, *promotion*, ou seja, produto, preço, distribuição e comunicação.

As empresas utilizam estes fatores para influenciar a procura dos seus produtos pelos consumidores, satisfazendo as necessidades dos mercados-alvo, informando o cliente sobre as suas ofertas como alternativas de boas compras, persuadindo-os a adquirir os produtos. As quatro variáveis são adaptadas para as características

peculiares dos serviços, pelo que cada empresa deve definir a sua melhor composição em função dos seus próprios recursos, das características dos seus mercados-alvo e da sua relação com o meio ambiente.

A questão fundamental para obter o resultado não são os produtos, mas os processos de criação de valor para os clientes. A visão do valor em troca é substituída pela de valor em uso.

O processo de criar valor para os clientes pode ser visualizado numa perspetiva de relacionamento ou numa perspetiva orientada para a transação. No caso do *marketing* relacional, o objetivo é a criação/formação de valor; no caso do *marketing* transacional, o objetivo é a distribuição de valor, conforme apresentado em seguida:



**Figura 1.1:** A perspetiva de troca versus a perspetiva de relacionamento no processo de *marketing*.  
Adaptado de Sheth e Parvatiyar (1995)

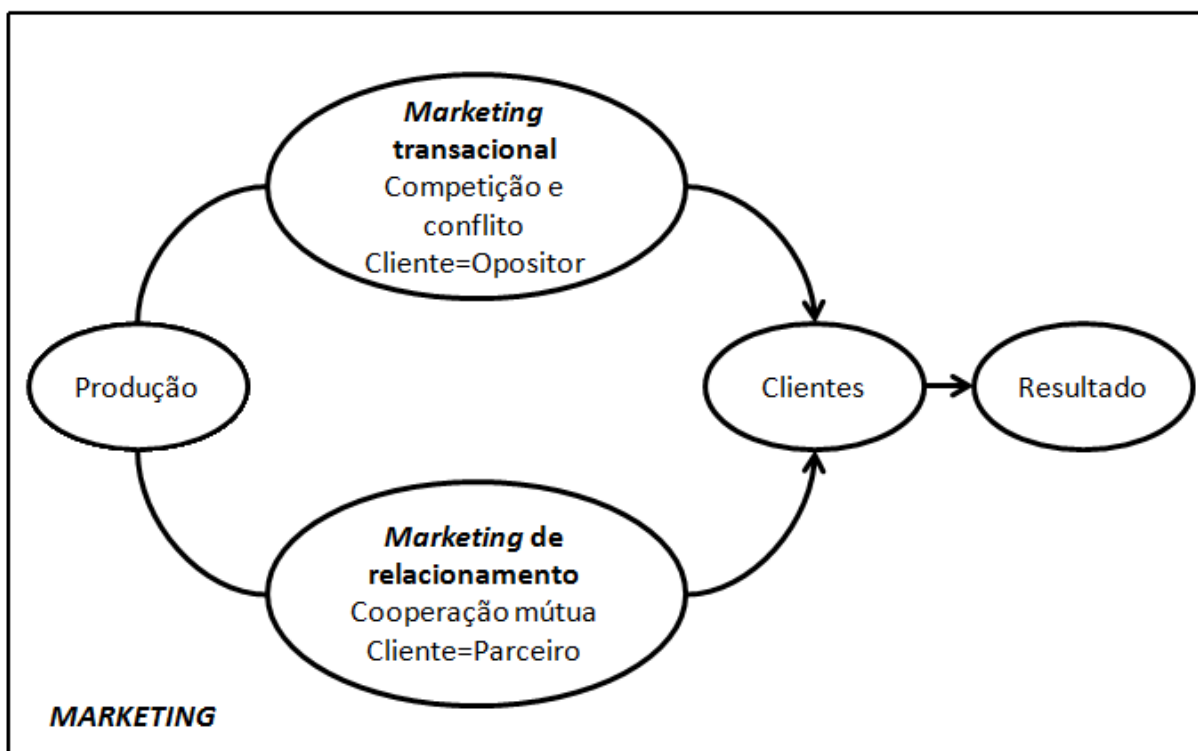
Segundo Kotler (1992) in Grönroos (1994, pág. 9), “as empresas devem passar da realização de transações a curto prazo, para a construção de relações a longo prazo com os clientes”. Para tal, é necessário efetuar uma mudança de paradigma no *marketing*, passando do *marketing* transacional ao *marketing* relacional, em que as grandes diferenças são evidenciadas conforme a figura 1.2. No *marketing* relacional é privilegiado o relacionamento entre as partes e as interações que ocorrem entre

elas, enquanto no *marketing* transacional, o objetivo é aumentar as compras e conquistar clientes.

<b>Marketing transacional</b>	<b>Marketing relacional</b>
* Ênfase nas vendas	* Ênfase na retenção do cliente
* Ênfase nas características do produto	* Ênfase no valor do cliente
* Visão a curto prazo	* Visão a longo prazo
* Pouca ênfase no atendimento ao cliente	* Grande ênfase no atendimento ao cliente
* Contacto descontínuo com o cliente	* Contacto contínuo com o cliente
* Preocupação com a qualidade do produto	* Preocupação com a qualidade do relacionamento

**Figura 1.2:** *Marketing* transacional versus *marketing* relacional (Christopher et al, 2002, pág. 19)

Conforme explícito na figura 1.3, são diferentes os valores inerentes ao *marketing* de relacionamento e de transação.



**Figura 1.3:** Valores inerentes ao *marketing* de relacionamento e de transação. Adaptado de Sheth e Parvatiyar (1995)

No caso do *marketing* transaccional, a empresa trabalha para o cliente, que é visto como umpositor e tem de ser persuadido a escolher uma determinada opção, criando situações de competição e conflito, enquanto no *marketing* de relacionamento, a finalidade é facilitar e apoiar os clientes nos processos de consumo, sendo o valor criado por eles em interação com o fornecedor ou o prestador de serviços. É solicitada a sua cooperação para a criação do valor que ele procura, sendo o cliente visto como um parceiro para criar uma solução de valor que resolva as suas necessidades e problemas.

O *marketing* de relacionamento é baseado na cooperação mútua com o cliente para facilitar a criação de valor, enquanto o *marketing* de transações é baseado na troca do valor produzido por dinheiro.

Os elementos fundamentais de uma estratégia de relacionamento são:

- Contacto direto com clientes e outros parceiros de negócio;
- Criação de uma base de dados;
- Desenvolvimento de um sistema de serviço orientado para o cliente.

Para além da estratégia, é necessário definir os requisitos para a gestão do relacionamento:

- Redefinir o negócio, alargando a oferta total do serviço;
- Transformar a organização numa perspetiva de gestão do processo e não apenas numa perspetiva funcional;
- Estabelecer parcerias e uma rede para gerir o processo de serviço.

Para uma eficaz estratégia de *marketing* de relacionamento é fundamental que os intervenientes a montante do produto (fabricantes, armazenistas ou fornecedores) conheçam bem as necessidades e os desejos a médio/longo prazo dos clientes e que para além do produto, ofereçam também valores agregados, extravasando as soluções técnicas inerentes ao mesmo.

Segundo Gummesson (1987), as fases para uma boa gestão de relacionamento são as seguintes:

- A criação, o desenvolvimento e a manutenção de relações com os clientes;
- A interação, ou seja, as relações bilaterais entre o fornecedor e o cliente;
- O longo prazo, espaço temporal para criar, construir e manter as relações.

Estas novas perspetivas de relacionamento com o cliente contribuíram para que o *marketing* deixasse de ser meramente um fenómeno transaccional para passar a ser um fenómeno relacional, centrando-se no desenvolvimento de relações estáveis e duradouras com os clientes. Esta evolução permite uma relação mais individual e uma maior interatividade, de modo a conseguir oferecer um produto/serviço personalizado, ajustado às necessidades de cada cliente, de modo a “construir relacionamentos para aumentar a satisfação e fidelização” (Berry e Parasuraman, 1991 in Reynolds e Beatty, 1999, pág. 13).

O negócio passa assim a ser centralizado no cliente e apoiado na gestão com informação e tecnologia. Esta orientação obriga a uma reorganização dos recursos (humanos e tecnológicos) e das capacidades das empresas para permitir alcançar uma vantagem competitiva face à concorrência. Neste sentido, a *internet* permite a interação entre o comprador e o vendedor, facilitando a cocriação de valor, podendo promover mais relacionamentos fiéis e duradouros e a criação de uma ampla rede de contactos. “No *marketing* de relacionamento, a tecnologia permite que informações individuais dos consumidores sejam fornecidas em tempo real, sendo os seus dados e as suas preferências rapidamente processados e esta informação usada para adaptar a oferta, adicionando valor para o cliente, criando satisfação e fidelidade” (Proença et al, 2010, pág. 163).

A estratégia da empresa deve centralizar-se na capacidade para criar e desenvolver um vasto conjunto de relacionamentos com os clientes, assentes numa base de confiança, e sendo o grande indicador da estratégia comercial a carteira de clientes, substituindo a quota de mercado.

O princípio fundamental do *marketing* relacional consiste no facto de que quanto maior for o nível de satisfação do cliente relativamente à empresa, maior será a probabilidade da sua fidelidade à organização. Para isso, as empresas têm necessidade de adaptar os seus produtos e serviços às reais necessidades dos clientes, fazendo com que estes sejam participantes ativos no processo do reforço relacional. Existe também a necessidade de criar mecanismos fortes para estabelecer relações de sucesso satisfatórias para ambas as partes.

### 1.5 *Marketing* relacional nos serviços financeiros

O conceito de *marketing* relacional estendeu-se ao sector bancário na década de 80, nos Estados Unidos. A Banca baseou-se na ideia de que podia maximizar os seus

lucros, se conseguisse criar e manter relações duradouras com os clientes, desenvolvendo a identificação de oportunidades e de clientes lucrativos e concentrando os esforços na fidelização através do *marketing* “one-to-one” (*marketing* personalizado). A Banca tem conhecimento que a venda de produtos e serviços a longo prazo prolonga-se no tempo muito para além do momento de concretização do contrato. Nos serviços financeiros, onde os clientes realizam um elevado número de negócios a longo prazo é fundamental intensificar a relação depois de concretizada a transação. Para tal, é necessário compreender os clientes, adaptar as ofertas às suas necessidades e evitar a sua saída para a concorrência.

O aumento da concorrência entre as instituições bancárias e financeiras pela angariação/manutenção de clientes determina que a obtenção dos objetivos e rentabilidades de longo prazo depende não só da capacidade de atrair novos clientes mas sobretudo, de fidelizar os já existentes. Para isso, é necessário que a instituição saiba o que os seus clientes valorizam numa relação, de modo a fomentar a confiança mútua. Esta competição obriga a que os Bancos deem especial atenção à gestão das relações com os clientes, tomando conhecimento dos seus desejos e necessidades, antes, durante e depois da utilização do serviço prestado e direcionando recursos para o desenvolvimento e manutenção dessas relações.

Para a obtenção de uma melhoria contínua, é necessário satisfazer as necessidades cada vez mais exigentes dos clientes, procurando manter atualizados os seus canais de prestação de serviços.

É por isso que o *marketing* relacional nos serviços financeiros tem sofrido um desenvolvimento muito acentuado, porque gestores e profissionais desta área têm consciência das suas potencialidades aplicadas ao sector bancário.

No estudo de 2006 (pág. 68), Platt e VanSickle constataam que “adequar o nível de relacionamento do funcionário do Banco no início do ciclo de envolvimento com o cliente pode ter um impacto significativo sobre a rentabilidade”.

Um serviço é normalmente constituído pela componente física que requer intervenção humana (ex: levantamento ao balcão num Banco) e pela componente virtual que é prestada automaticamente (ex: levantamento numa caixa multibanco).

No caso concreto dos serviços bancários, as interações relacionais podem ser cara-a-cara ou serem mediadas por vários meios tecnológicos. Estes meios são utilizados nos contactos remotos ou telefónicos, onde embora não haja contactos diretos, são um fator importante na qualidade e imagem que o cliente tem da empresa. São

exemplos destes contactos a operação bancária realizada em multibancos e a atualização de cadernetas em máquinas automáticas.

A envolvimento do cliente no serviço pode garantir uma relação mais forte com a organização, criando no cliente uma maior satisfação. Devido ao desenvolvimento das tecnologias e conseqüentemente de novos modelos de negócios dependentes do *self-service*, como a *internet banking*, tem aumentado a participação do cliente na coprodução, sendo o grau de envolvimento variável em função do produto ou serviço (Xue e Harker, 2003).

Esse envolvimento obriga a uma estratégia de relacionamento no contacto com os clientes, sendo de extrema importância os momentos de verdade, como podemos verificar no capítulo seguinte.

### 1.6 Momentos de verdade

O momento em que o produtor e o consumidor se relacionam dando oportunidade ao produtor de comunicar e demonstrar a qualidade do seu serviço, enquanto o cliente percebe essa mesma qualidade, é o momento de verdade. Este conceito foi introduzido por Normann (1984), tendo implicações relevantes no modo como as empresas e os clientes irão interagir. De facto, o sucesso das organizações será provavelmente decidido no espaço e no tempo da interação (momento de verdade ou encontro de serviço), em que o cliente entra em contacto com qualquer setor da empresa, e com base nesse contacto, forma uma opinião própria sobre a qualidade apresentada por essa empresa. Cada encontro pode ser crítico para determinar a satisfação do consumidor e a sua fidelização, pelo que os momentos de verdade devem ser permanentemente geridos e monitorizados, dado constituírem a melhor oportunidade da empresa se apresentar ao cliente e deste efetuar a avaliação da sua qualidade.

Os momentos cruciais que ocorrem durante as interações entre os empregados de serviço e os clientes e, em que é fornecida uma solução aos problemas destes foram designados por horas de verdade, termo muito utilizado por Carlzon (1987), presidente da Scandinavian Airlines.

O sucesso nos momentos de verdade é extremamente importante porque os clientes são agentes fundamentais para a divulgação da imagem das empresas a outros potenciais clientes (*word of mouth*). Como os consumidores são fortemente

influenciados por terceiros, as opiniões dos clientes após o momento de verdade causam um impacto significativo sobre os outros clientes ou potenciais clientes. Para obter um boca-a-boca positivo, é necessário fazer com que os clientes fiquem com uma imagem muito positiva do serviço, uma experiência de eficiência duradoura e com as suas expectativas satisfeitas.

A forma como o prestador de serviços interage com o cliente é extremamente importante e relativamente ao tipo de contacto podemos classificar os momentos de verdade em três grupos:

- Momentos *face-to-face* (cara à cara);
- Momentos remotos;
- Momentos telefónicos.

Os momentos *face-to-face* acontecem quando nos momentos de verdade ocorre o encontro físico, entre o cliente e o colaborador da empresa prestadora do serviço. Neste caso, os fatores que influenciam a avaliação da qualidade são muitos e variados: a componente verbal do colaborador, a sua disponibilidade para resolver os problemas do cliente, a sua postura facial e corporal, a simpatia e a acessibilidade. São extremamente negativos a antipatia, a arrogância e a má educação, embora já raras nos colaboradores das empresas de serviços. Nos momentos de verdade com contacto físico, o comportamento e o estado de espírito do cliente também influenciam o seu próprio processo de avaliação da qualidade e o comportamento do colaborador da empresa de serviços que com ele interage (Saias, 2007).

Nos momentos remotos (à distância), embora não haja contacto humano, o cliente apercebe-se da qualidade do serviço e esse contacto influencia a imagem com que ele fica da empresa. Neste caso, a avaliação da qualidade é influenciada pelos seguintes fatores: a evidência física do serviço (fácil leitura, compreensão e correção dos dados) e o bom desempenho do sistema e dos processos (Saias, 2007).

Diversas empresas utilizam os momentos telefónicos para muitas ações de *marketing*, desde a obtenção de informações sobre clientes até à recolha de dados sobre o serviço prestado ou o bem adquirido. Neste caso, a avaliação da qualidade é influenciada pelos seguintes fatores: de nível pessoal (simpatia, amabilidade, tom de voz) e de nível técnico (os conhecimentos do prestador de serviço, a eficiência com que ele resolve o problema do cliente e a vontade de ajudar). Neste tipo de

momento de verdade, há outros fatores de grande importância como o tempo de espera até o telefonema ser atendido, o tempo necessário para o reencaminhamento da chamada para a pessoa certa e o pagamento desse tempo (Saias, 2007). Já Platt e VanSickle (2006, pág. 66) diziam que “melhorar a percepção do tempo de espera é extremamente importante para a satisfação do cliente”.

### 1.7 Expectativas, satisfação e qualidade dos serviços

Solomon et al (1985) in Morelli (2009) apresenta o conceito de momento de verdade como uma interação entre duas personalidades, cada uma com a sua própria identidade. Na maioria desses encontros, essas interações afetam a satisfação geral da experiência do cliente com o serviço (Johnston, 1995). A avaliação e percepção do consumidor da qualidade do serviço são influenciadas por vários fatores: o ambiente físico e social; a interação com as pessoas ao longo do processo, como o comportamento dos funcionários, do cliente e de outros clientes que estejam presentes; e das próprias características dos serviços (Bateson e Hoffman, 1999). Dado o carácter essencialmente intangível dos serviços, que não permite o seu armazenamento, causando mais riscos e incertezas, os consumidores procuram na interação com as empresas, as evidências da qualidade do serviço (Zeithaml et al, 2006), pelo que envolver o cliente no serviço poderá diminuir as suas dúvidas e garantir uma relação mais forte com a organização.

Verificamos com Zeithaml et al (2005, pág. 123), que para os clientes, a “impressão mais vivida do serviço ocorre nos momentos de verdade”, quando o cliente interage com o funcionário que representa a empresa prestadora de serviços. Isto significa que a qualidade oferecida pelo prestador do serviço nesses momentos é marcante para o consumidor, e erros cometidos na hora de verdade podem ser irreparáveis para a imagem da empresa. Nesses instantes decisivos, estão em jogo a conquista ou a perda do cliente, o seu sucesso ou fracasso.

Relativamente à qualidade de serviços, a perspetiva dominante é a de que esta tem uma correlação positiva com a satisfação (Levesque e McDougall, 1996), que poderá levar à fidelização dos clientes (Storbacka et al, 1994).

O mesmo autor concluiu recentemente que diversos estudos sobre o comportamento dos consumidores demonstram que as pessoas recordam mais frequentemente os fatores negativos do que os positivos e são mais influenciadas

pelas informações negativas do que pelas positivas. A informação negativa sobre um produto pode ter uma maior influência no consumidor do que toda a informação positiva da empresa. O espaço físico e o ambiente também podem afetar o resultado do serviço, aumentando ou diminuindo a satisfação do cliente e a qualidade. Quando estes aguardam a sua vez de serem atendidos e se apercebem de outros muito exigentes ou complicados que causam atrasos, todo o processo é afetado.

As insatisfações e queixas manifestadas pelos clientes devem ser alvo de análise e consequente resposta por parte da instituição, sendo esta determinante de maior ou menor relevo, consoante o segmento envolvido. Por mais pequenas que pareçam, as insatisfações, manifestadas principalmente através das reclamações, nunca devem passar em claro.

A satisfação dos consumidores afeta decisivamente a estabilidade e o crescimento das empresas ou origina perdas de resultados, pelo que os momentos de verdade são fundamentais para a construção de relacionamentos. Apesar de indesejadas, ocorrem falhas (de comunicação, empatia, confiança) nestes encontros, que podem provocar a deserção de clientes. Para evitar estas falhas, envolvê-los no serviço pode garantir uma mais forte relação com a organização que o presta, criando no cliente uma maior satisfação das suas expectativas e como têm ao seu alcance praticamente as mesmas informações que as empresas, devido à grande quantidade de informações disponibilizada pelos avanços técnicos, devem ser convencidos a aderir aos serviços apoiados pela tecnologia.

A qualidade do serviço é definida como o “grau de discrepância entre a expectativa dos clientes relativamente ao serviço e as suas perceções sobre o desempenho do mesmo” (Parasuraman et al, 1985 in Kheng et al, 2010, pág. 58). Ehygie (2006) in Kheng et al (2010, pág. 59) afirmam que a qualidade “está positivamente relacionada com a fidelidade do cliente”.

A melhoria contínua da qualidade deve ser um objetivo de todas as empresas.

Berry e Parasuraman (1991) sugeriram que relativamente à qualidade do serviço os clientes têm uma expectativa com dois níveis: o desejado e o adequado. Entre estes dois níveis há uma zona de tolerância. Os factores pessoais e ambientais influenciam as expectativas, pelo que os níveis podem divergir entre os clientes e entre os momentos de verdade. Estes fatores levam normalmente, à necessidade dos consumidores terem o controlo durante os momentos de verdade e alguns estudos concluem que uma das formas de o fazer é quando o consumidor escolhe

livremente usar a tecnologia como uma forma de prestação de serviços, com impacto positivo na qualidade. A relação existente entre as expectativas e a percepção do cliente comparativamente com o desempenho do serviço pode ser avaliada com base na análise de cinco dimensões da qualidade do serviço (Zeithaml et al, 2005):

- Confiabilidade – capacidade de cumprir integralmente o serviço acordado de modo confiável e preciso;
- Empatia – atenção e tratamento personalizado, criando afinidade com os clientes;
- Presteza – disponibilidade para servir e ajudar o cliente com prontidão em tudo o que for necessário;
- Segurança – conhecimento do serviço, competência e cortesia dos funcionários e capacidade de transmitir confiança ao cliente;
- Tangibilidade – dar importância à envolvimento: aparência física do pessoal, das instalações, do equipamento e do material de comunicação.

Como o momento de verdade para as empresas prestadoras de serviços é de extrema importância, um mau atendimento na relação comercial é o que mais influencia na perda do cliente.

Bateson e Hoffman (2010) afirmam que a interação entre os prestadores de serviços e os clientes é uma parte fundamental da avaliação do próprio serviço e da satisfação que estes fazem da empresa. Uma forma de melhorar o desempenho e qualidade dos serviços, é fazer com que os colaboradores que têm contacto direto com os clientes recebam formação intensiva nos procedimentos técnicos, nos relacionamentos interpessoais e sejam motivados para a função.

Para fidelizar os clientes é necessário desenvolver os serviços prestados nos mercados competitivos, fortalecendo a relação com os clientes satisfeitos, tendo em consideração as diferentes condições de competitividade. Se o mercado é menos eficiente, os clientes são mais facilmente retidos mesmo com fracos níveis de satisfação, pois existem poucas alternativas, mas num mercado mais competitivo, com várias escolhas e com custos baixos de mudança, mesmo com elevados níveis de satisfação, a sua retenção pode não estar garantida. (Reinartz e Kumar, 2000). Para tal, é necessário um conhecimento concreto dos desejos e necessidades dos clientes, verificar os papéis que eles podem desempenhar, para os envolver nos

serviços. Esta participação depende do tipo de serviço e das suas necessidades, cada vez mais exigentes.

Vargo e Lusch (2004) in Johns e Perrott (2008, pág. 480) afirmam que “para competir com sucesso, as empresas devem compreender os seus clientes, tratá-los como coprodutores e, finalmente satisfazer as suas necessidades”.

O principal objetivo das empresas deve ser o de agradar aos clientes, de forma a fidelizá-los, pois é para eles que a empresa existe. Para que a empresa tenha um desenvolvimento sustentável, é necessário que conquiste novos clientes e fidelize os já existentes, satisfazendo simultaneamente as necessidades da própria empresa e permitindo a melhoria contínua da sua atividade.

## **2. O IMPACTO DAS NOVAS TECNOLOGIAS NA AUTOMATIZAÇÃO DOS SERVIÇOS**

### **2.1 A automatização dos serviços**

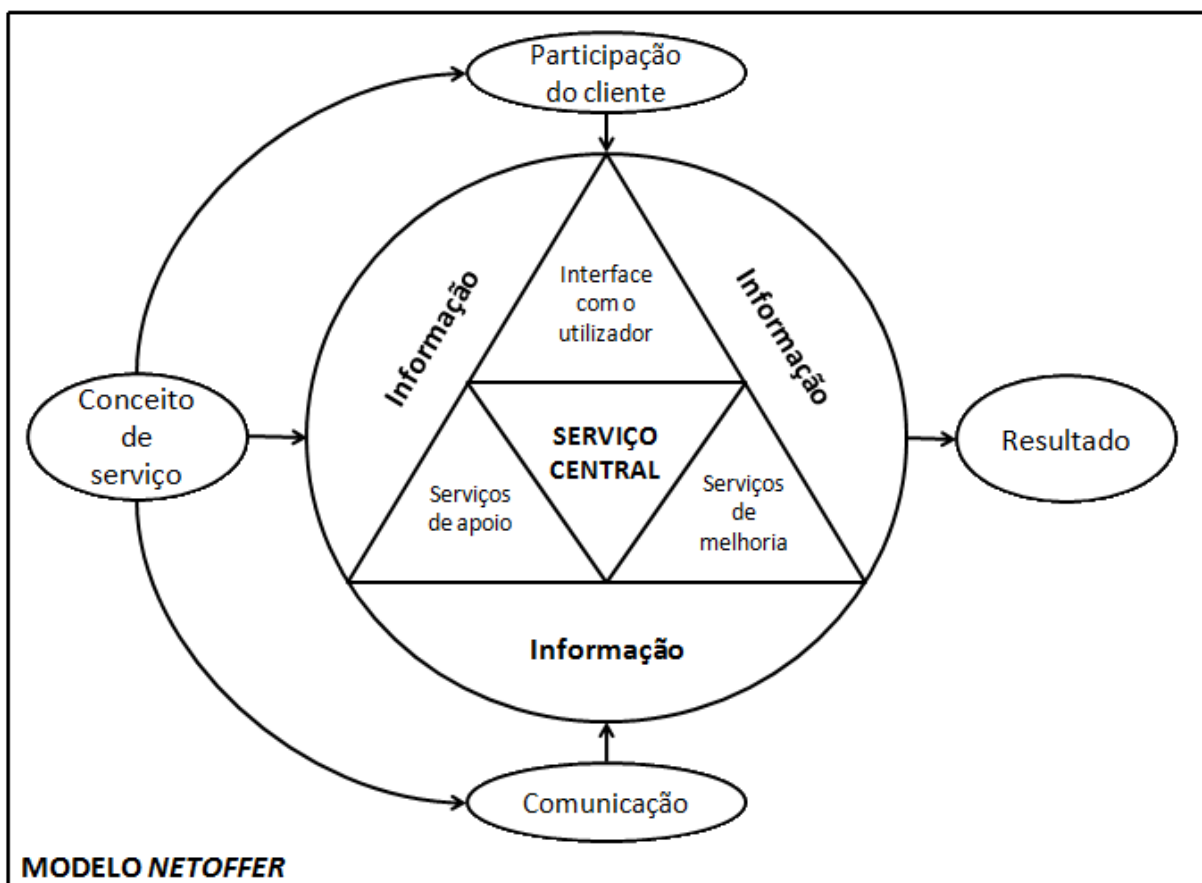
A introdução da automatização dos serviços surgiu como diferenciação das empresas perante os seus clientes. Atualmente, esta automatização é indispensável por uma questão de eficiência e produtividade. De facto, o contacto entre o cliente e o prestador de serviços tem progressivamente deixado de ser apenas físico passando a ser também virtual, devido ao desenvolvimento e à inovação tecnológica que criaram novos canais de comunicação. O aumento de utilizadores da *internet* e de tecnologias móveis oferecem às empresas e aos clientes novas oportunidades de desenvolvimento das ofertas de serviço, mas é necessário que os clientes estejam motivados e sejam treinados para essa finalidade.

Neste sentido, é fundamental para o bom funcionamento da utilização de meios tecnológicos que as interações pessoais sejam apoiadas e ajudadas (Grönroos, 2009), porque os consumidores aprendem sobre bens e serviços, através de experiências positivas e negativas, e estas experiências são o fator determinante da sua escolha e preferência (Bettman e Park, 1980 in Eriksson et al, 2005).

Na opinião de Bitner et al (2002) in Johns e Perrott (2008), as tecnologias *self-service* podem ser utilizadas para melhorar o serviço ao cliente, apesar do reduzido envolvimento do pessoal e permitem realizar outros serviços através de transações diretas. Como em termos de acessibilidade, esta oferta está disponível 24 horas por dia, é necessário que as empresas forneçam informação de apoio sobre os serviços

e o funcionamento do sistema, para ajudar a participação dos clientes no processo, “dado que a ausência de interações diretas com funcionários obriga a que o sistema realize as funções destes” (Grönroos, 2009, pág. 176). Para isso, é necessário que o cliente esteja preparado para essa ação, dado que tem de usar a *internet*, operar com máquinas automáticas, e outras funções, que os avanços técnicos têm permitido. A melhoria do serviço depende da preparação do cliente para essa função e vice-versa (Grönroos, 2009). “Os clientes precisam de ser formados para que possam desempenhar eficazmente as suas funções, sendo necessário desenvolver as suas habilidades e a aquisição de conhecimentos para executar tarefas específicas, interagindo com funcionários e outros clientes” (Zeithaml et al, 2006, pág. 409), de modo a terem motivação, habilidade e clareza do papel a desempenhar.

Como se pode ver no modelo da figura 2.1, a participação do cliente tem de ser sustentada por serviços de apoio e melhoria, com meios de comunicação e informação permanentes, de modo a atingir os resultados pretendidos.



**Figura 2.1:** O modelo *netoffer*: um exemplo do *marketspace* virtual. Adaptado de Grönroos et al (2000)

Segundo Buell et al (2010) é extremamente importante para as empresas de serviços saber o que motiva a fidelização dos clientes no caso do *self-service* e para uma relação comercial bem-sucedida é fundamental conhecer a personalidade dos intervenientes, pois as características pessoais dos prestadores de serviços e dos clientes vão influenciar o sucesso do negócio. Normalmente só são bem-sucedidas as empresas que têm uma tecnologia fácil de usar, oferecem benefícios, aprendizagem e motivam os clientes (Zeithaml et al, 2006).

As novas tecnologias de informação, como a *internet banking*, dadas as vantagens obtidas na qualidade do serviço, não sendo absorvidas de imediato pelos clientes, são a curto/médio prazo aceites pela maioria e estas novas tecnologias permitem a oportunidade de realizar processos de serviço com maior qualidade e com menores recursos. Estas oportunidades conduziram à industrialização das operações de serviços, substituindo as pessoas por tecnologia e máquinas, como nos casos das caixas multibanco e da *internet banking*. Quando esta industrialização é efetuada indiscriminadamente, abrangendo toda a gama de serviços e clientes de todos os segmentos, em qualquer situação, surgem normalmente problemas de difícil resolução, em que paralelamente ao aumento da produtividade diminui a qualidade de serviço, provocando um efeito negativo na empresa a curto, médio e longo prazo (Grönroos, 2009).

## 2.2 A coprodução dos serviços

A coprodução é “o grau em que o cliente está envolvido na produção e fornecimento do serviço” (Dabholkar, 1990 in Paluch, 2011, pág. 59) e passou a ser importante no *marketing* pós-moderno no sentido em que o produto deixou de ser cada vez menos um objeto inacabado e cada vez mais um processo no qual o cliente participa e pode contribuir com os seus *inputs* (Firat et al, 1995).

A coprodução é vista como o processo pelo qual os clientes participam ativamente no trabalho da empresa (Lengnick-Hall et al, 2000 in Guo e Ng, 2011), o que se traduz numa maior apreciação da experiência devido à interação em todo o processo. A necessidade de incluir o cliente como fator fundamental na produção de bens e serviços, realizando tarefas específicas que podem ocorrer antes ou durante esses atos, tem vindo a ganhar uma maior importância para o incremento da qualidade e produtividade. “A transferência, direta ou indireta, da tarefa de

desempenho do funcionário ao cliente, aumenta o papel deste como recurso na produção real do serviço. De facto, o *self-service* teve um aumento significativo nos primeiros anos do século XXI, havendo no entanto, alguma confusão entre coprodução e cocriação. O cliente é sempre um cocriador, mas nem sempre um coprodutor” (Hilton e Hughes, 2008, pág. 23).

Na opinião de Vargo e Lusch (2006), “a cocriação relaciona-se com o valor recebido pelo cliente através do consumo, uso ou experiência. A coprodução é uma componente da cocriação”. Mas, segundo Wikström e Lundkvist (1995) in Wikström (1996) quando o cliente atua como coprodutor, existe um maior relacionamento com o prestador de serviços, originando um melhor conhecimento do cliente e conseqüentemente a empresa fica com mais capacidade para se adaptar às suas necessidades e oferecer maior qualidade. Esta interação deve gerar mais valor do que a transação tradicional.

Fazer com que os clientes sejam parceiros é a base de um resultado de sucesso, dado que:

- Os clientes tornam-se elementos fundamentais para a empresa;
- A participação do cliente é valorizada;
- O forte relacionamento entre funcionários e clientes leva a melhores resultados de cooperação.

Para as organizações de serviços, a chave do sucesso pode ser a de assegurar a diferenciação clara entre a coprodução (tarefa de desempenho) e a cocriação (aspectos de valor), atribuindo a experiência de serviço ao cliente. Ambos os aspetos lançam um desafio às empresas em termos de conceção e gestão dos processos (Hilton e Hughes, 2008). Wikström (1996) in Júnior e Miyake (2009) constata que alguns autores afirmam que no caso da coprodução é necessária uma maior participação do cliente noutras funções (inovação e promoção do serviço), para permitir que a empresa consiga oferecer-lhe mais valor.

Já Normann (2001) afirmava que “o novo papel das empresas está em organizar a criação de valor, na perspectiva de considerar os clientes já não como o fim do processo de produção (ou seja, como consumidor e, portanto, destruidores do valor criado pela cadeia de processos de produção e distribuição), mas como coprodutores de valor”. O seu desempenho, sendo uma componente importante da coprodução pode contribuir para o aumento da sua satisfação.

A tecnologia alterou profundamente a forma como as empresas funcionam na prestação de serviços (Johns e Perrott, 2008), “com cada vez mais clientes a interagirem na criação de resultados” (Meuter et al, 2000 in Jamal, 2004, pág. 358), mas “a maioria dos consumidores tende a não ter uma concepção clara das expectativas para os serviços *online*” (Yang, 2002, pág. 3).

Os clientes que utilizam o *self-service*, para além da sua participação como clientes em geral, desempenham um papel de coprodução que tem influência sobre a prestação do serviço pois participa na criação de valor (Vargo e Lusch, 2004).

Com o acesso à enorme quantidade de informações disponibilizada pelas modernas tecnologias, os clientes têm ao seu alcance praticamente o mesmo nível de conhecimento que as empresas, sendo uma fonte de competências, podendo contribuir com novos conhecimentos específicos que podem ser agregados ao serviço. Júnior e Miyake (2009) afirmam que neste contexto, os clientes são peças importantes na divulgação da imagem das empresas para outros potenciais clientes, pelo que as empresas devem promover esta ação para uma melhoria da produtividade e qualidade dos serviços. Já Xue e Harker (2003, pág. 3) afirmavam que “tradicionalmente, os clientes influenciam o resultado da concorrência de mercado através da sua influência na procura, mas cada vez mais também influenciam como coprodutores”.

Na mesma época, Bendapudi e Leone (2003) referiam que os clientes com escolha e experiência de coproduzir podem ser mais propensos a fazer auto-atribuição ao sucesso e ao fracasso que os consumidores que não participam na experiência. Se o cliente não tem essa opção mas se sente obrigado a coproduzir pode reagir negativamente ao processo. Assim, o cliente poderá não considerar positiva a relação entre coprodução e o valor obtido (Lengnick-Hall, 1996).

Como as empresas têm menos domínio na formação dos clientes durante a sua participação no processo produtivo, relativamente aos seus empregados, aumenta o nível de incerteza na coprodução. Os clientes poderão abandonar o processo por não gostar do seu nível de responsabilização na relação comercial (Zeithaml et al, 2006), ou “podem permanecer numa organização mesmo quando estão insatisfeitos porque percebem que não têm escolha” (Kheng et al, 2010, pág. 61).

Constata-se que nos serviços *self-service*, os clientes são mais fiéis do que os clientes tradicionais (Mols, 1998 in Buell et al, 2010). Há duas explicações possíveis: o *self-service* tem uma oferta de benefícios mais completa que melhora a satisfação

do cliente e a sua lealdade; e os maiores custos de transferência que melhoram a retenção do cliente, tornando mais difícil a sua deserção para a concorrência. De facto, os clientes que, embora utilizando o *face-to-face* usam preferencialmente os canais automáticos nas suas transações, ficam satisfeitos com o serviço, sendo menos propensos à mudança (Buell et al, 2010).

De acordo com Zeithaml et al (2006), para promover a coprodução, as empresas devem informar os clientes da necessidade de mudança, realçando os benefícios que daí advém e obrigatoriamente devem verificar se os clientes têm uma atitude positiva e vontade de colaborar. Em caso afirmativo, devem formar os clientes na coprodução do serviço e na forma de o realizar.

Os prestadores de serviços que incentivam os seus clientes a serem parceiros, assumindo responsabilidades e identificando ações de melhoria nos processos, produzem níveis mais elevados na qualidade do serviço. O nível de participação do cliente na prestação de serviços é uma decisão estratégica das empresas, porque tem impacto na produtividade, na qualidade do serviço, na satisfação dos clientes e na competitividade.

Quando os clientes de serviços são aliciados com a promessa da redução dos preços, maior comodidade ou outro qualquer benefício, ficam mais propensos a realizar as suas funções.

O mesmo autor afirma que para fomentar e facilitar a participação dos clientes na produção e prestação de serviços, as empresas devem realizar várias iniciativas de encorajamento, através de ofertas promocionais e de reduções no preço, podendo ser oferecidos vários incentivos:

- Preços mais baixos, dado que a empresa tem redução de custos com o uso mais eficiente dos recursos;
- Aumento da autoestima do cliente por obter maior controlo da operação;
- Maior oportunidade de escolha e discricção por parte do cliente;
- Redução do tempo de espera;
- Maior personalização do serviço.

Zeithaml e Bitner (2003) in Júnior e Miyake (2009, pág. 184) concluíram que “as principais táticas para promover a maior participação dos clientes na coprodução são:

- Orientar e treinar adequadamente o cliente para a execução das suas tarefas, assegurando que seja capaz de executá-las;
- Fornecer antecipações realistas sobre o serviço, como um meio de tornar os clientes cientes dos seus papéis de coprodução;
- Premiar ou recompensar a participação do cliente”.

Sendo a coprodução um vetor importante na eficiência competitiva, proporciona os seguintes benefícios:

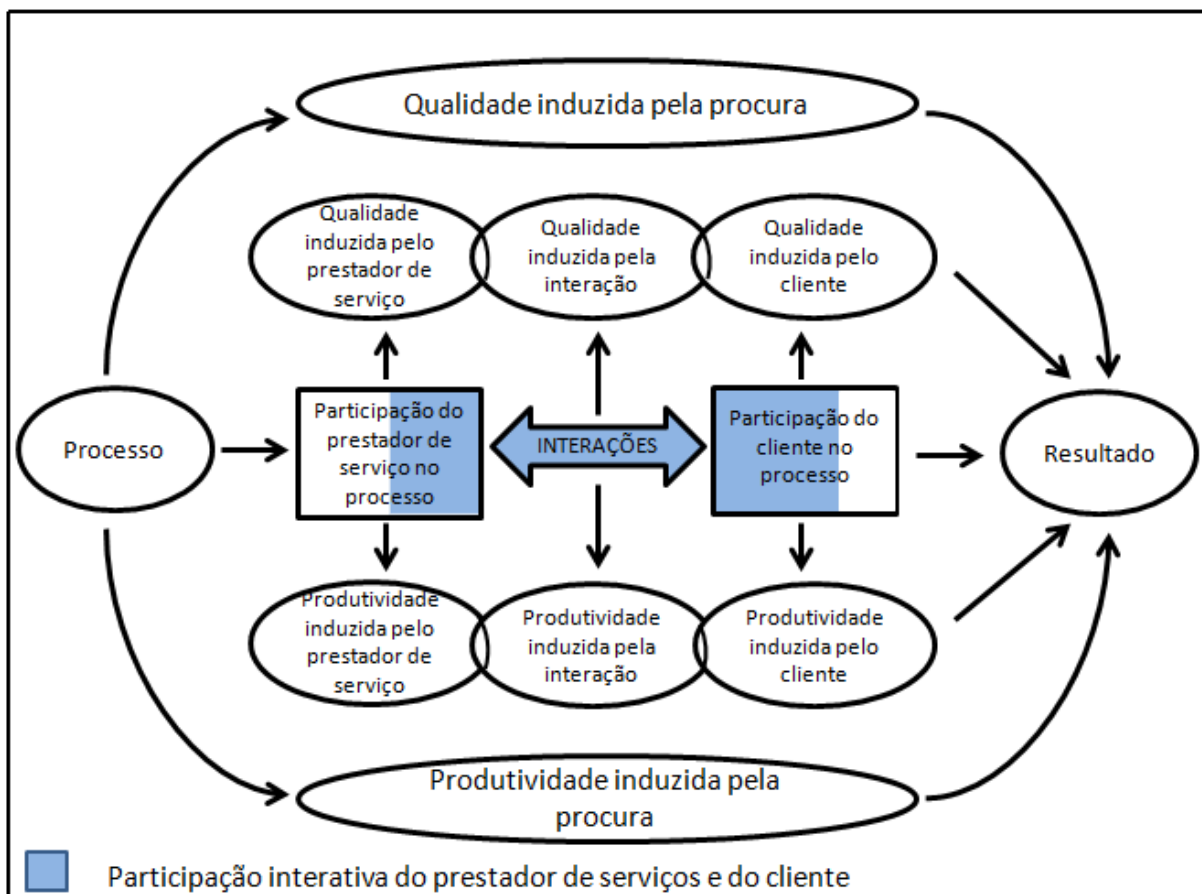
- Aumento da produtividade;
- Diminuição dos custos com a participação na produção;
- Personalização da oferta em relação às necessidades dos clientes com a utilização de um critério de segmentação;
- Fomento da comunicação entre o cliente e a empresa;
- Aumento do *word of mouth*;
- Benefícios de ordem psicológica, devido ao facto dos clientes se sentirem parte integrante da produção do serviço e mais satisfeitos com os mesmos;
- Aumento da qualidade do serviço uma vez que os clientes participam na sua construção.

Considerar os clientes como parceiros é construir um futuro de sucesso (Zeithaml et al, 2006), sendo um objetivo importante no atendimento *online* o aumento da produtividade da empresa, utilizando o cliente como um funcionário a tempo parcial, que realiza o seu próprio serviço, o que pode conduzir a uma relação de lealdade com as empresas.

A coprodução tem efeitos na produtividade das empresas prestadoras de serviços, porque altera a sua estrutura, diminuindo os recursos e os respetivos custos, mantendo ou mesmo aumentando a produção. É por isso que os Bancos motivam os seus clientes a usarem as caixas multibanco e a *internet*, para efetuarem movimentos bancários, em detrimento de se deslocarem às agências, ocupando o tempo dos funcionários.

No âmbito da coprodução, as informações, sugestões e reclamações que os clientes fornecem são contribuições importantes para a gestão da produtividade. Nesta gestão, os aspetos mais importantes são:

- Equilíbrio estável entre a qualidade do serviço e a eficiência interna e consequentemente entre custos e receitas;
- Os recursos humanos e materiais do prestador de serviços devem contribuir na interação com os clientes de forma a criar um bom equilíbrio entre a qualidade e a eficiência interna (os clientes devem ser selecionados e posteriormente informados e formados no processo de serviço, de modo a contribuírem positivamente para a qualidade e produtividade induzidas pela interação) (Grönroos, 2009), ver figura 2.2.



**Figura 2.2:** Produtividade, qualidade, participação do cliente e do prestador de serviços e procura como fatores de produtividade em prestação de serviços. Adaptado de Gummesson (1998)

Assim, os dois polos da produtividade são: a eficiência interna (otimização dos recursos em termos de custo) e a eficiência externa (capacidade de geração de receitas). A produtividade é influenciada pela procura: se a procura for baixa, a eficiência interna diminui, com efeito negativo na produtividade; se a procura for compatível com os recursos dos prestadores de serviços, a eficiência interna melhora com efeito positivo na produtividade; se a procura ultrapassa a capacidade

do prestador de serviços, a eficiência externa diminui, causando um efeito negativo na qualidade do serviço, nas receitas e no lucro (Grönroos, 2009).

### 2.3 A evolução das tecnologias *self-service*

Uma das grandes mudanças recentes no comportamento do consumidor é a tendência crescente dos clientes interagirem com a tecnologia para criar serviços, em vez de o fazerem com funcionários da empresa.

A inovação, mais que o acesso a recursos ou capital, tem-se tornado crítica. Os clientes têm mudado, criando a expectativa de que as empresas precisam de ter melhor qualidade, produtos adequados, rapidez, um preço mais baixo, com melhor serviço e garantia de responsabilidade social. Neste caso, é fundamental verificar quais são as necessidades dos clientes e o que é necessário fazer para melhorar, cada vez mais, o atendimento oferecido pelas várias entidades.

Meuter et al (2000), Dabholker et al (2003) in Hilton e Hughes (2008, pág. 26) dizem que “a velocidade, o controlo, a confiabilidade e a facilidade de utilização são também considerados como componentes importantes para o sucesso da evolução na aplicação das tecnologias *self-service*”.

As tecnologias de informação têm potencial para serem mais eficazes do que o serviço personalizado, “pelo que a necessidade de tecnologia para facilitar o crescimento da utilização do *self-service* levou a uma maior necessidade de as integrar na conceção de serviços modernos” (Hilton e Hughes, 2008, pág. 24).

As décadas de 80 e 90 ficaram marcadas por um desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação, que obrigou as empresas a desenvolver métodos de gestão para se adaptarem. A constante evolução destas novas tecnologias tem alterado a forma de relacionamento entre as empresas e os seus clientes e com esta evolução, os serviços ganharam uma importância fundamental na economia global.

A aposta correta nos canais de distribuição é hoje um fator crítico de sucesso pois os consumidores escolhem o canal que pretendem utilizar de acordo com os benefícios que esperam obter. Assim, a escolha que a empresa faz quanto aos canais que vai utilizar deve depender dos benefícios esperados pelo consumidor que a empresa pretende satisfazer.

## 2.4 Vantagens e desvantagens das tecnologias *self-service*

A utilização das tecnologias *self-service* ainda provoca em algumas pessoas uma sensação de medo e rejeição por se tratar de máquinas automáticas e não haver atendimento direto. Por este facto, constata-se que um elevado número de clientes prefere ser atendido de forma tradicional, optando por permanecer em filas de espera bastante morosas com a conseqüente exaltação e insatisfação pela demora, prejudicando a imagem da organização.

Alguns clientes valorizam as novas tecnologias e estão motivados a aceitá-las, mas há outros que pretendem continuar a usar o *face-to-face*, pelo que as empresas têm de ser cuidadosas ao introduzir novos serviços tecnológicos, preparando e motivando os seus funcionários a usá-las e atrair os clientes para a sua utilização (Grönroos, 2009). É fundamental que o cliente tenha disponibilidade para a opção de utilizar um autosserviço. Alguns, não vão querer participar, outros participarão parcialmente e outros ainda preferem realizar o serviço na sua totalidade, mas os clientes com uma grande necessidade de interação humana, não vão estar disponíveis para opções *self-service*, pelo que as empresas têm necessidade de fornecer opções de prestação de serviços para os diversos segmentos de clientes. Apresentamos na figura 2.3 a síntese das vantagens e desvantagens das tecnologias *self-service*.

<b>Tecnologias <i>self-service</i></b>	
<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>* Acessibilidade</li><li>* Disponibilidade 24h/dia</li><li>* Eficiência e conveniência</li><li>* Informação em tempo real</li><li>* Redução do tempo de espera</li><li>* Preçário mais favorável ao cliente</li><li>* Aumento da satisfação do cliente</li><li>* Aumento da fidelidade do cliente</li><li>* Aumento da autoestima</li><li>* Qualidade acrescida</li><li>* Aumento da produtividade</li><li>* Eficiência interna</li><li>* Eficiência externa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Ausência de contacto e relacionamento com os clientes</li><li>* Ausência de serviço personalizado</li><li>* Medo e rejeição por parte dos clientes</li><li>* Necessidade de formação dos clientes para utilização dos equipamentos</li><li>* Possibilidade de falhas técnicas no sistema</li></ul>

**Figura 2.3:** Síntese das vantagens e desvantagens das tecnologias *self-service*

## 2.5 Perfil do utilizador das tecnologias *self-service*

As principais características dos utilizadores que influenciam o uso das tecnologias *self-service* são:

- Idade;
- Sexo;
- Nível de escolaridade;
- Situação económica;
- Localização geográfica.

O perfil comum do utilizador do multibanco é: jovem, casado, com boa escolaridade e rendimentos elevados (Stavins, 2001).

Relativamente à *internet banking*, os utilizadores são normalmente jovens do sexo masculino, com boa escolaridade, das classes alta e média alta, e os residentes nos distritos do Porto e de Lisboa apresentam taxas acima da média (Marktest, Fevereiro 2011). Segundo Mols et al (1999), os consumidores que integram este segmento são detentores e utilizadores de computadores e *internet*, que valorizam a conveniência e a poupança de tempo, apesar de mostrarem receio com a segurança.

Zeithaml e Gilly (1987) e Ding et al (2007) in Hilton e Hughes (2008, pág. 26) afirmam que “são determinantes para a aceitação e utilização da tecnologia, os dados demográficos e outros fatores sociais e psicológicos, em especial a idade e o sexo dos utilizadores”.

## 2.6 A importância das tecnologias *self-service* e da coprodução para a satisfação dos clientes

Têm sido efetuadas várias investigações sobre a necessidade de incluir o consumidor como fator fundamental na produção de bens e serviços, que demonstram a importância do cliente no aumento da qualidade e produtividade, afetando o resultado final e contribuindo para melhorar a sua própria satisfação.

Um número crescente de empresas está a conjugar as estratégias tradicionais de *face-to-face* com as tecnologias *self-service*, implementando gradualmente estas tecnologias por três razões principais: redução de custos, aumento da satisfação e consequente fidelização dos clientes e obtenção de novos segmentos de mercado

(Bitner et al, 2002 in Johns e Perrott, 2008), “através de maior eficiência, conveniência e controlo” (Meuter et al, 2000 in Johns e Perrott, 2008, pág. 5).

Segundo Zeithaml et al (2006), o desenvolvimento das tecnologias, principalmente da *internet*, permitiu a coprodução e o crescimento do *self-service*, melhorando a qualidade dos serviços, tornando-os mais próximos dos seus utentes e, em consequência, aumentando a confiança destes na sua própria prestação. Este facto proporcionou uma plataforma através da qual as empresas podem desenvolver e fornecer serviços de nível superior (Surjadaja et al, 2003 in Al-Hawari et al, 2005). A vantagem competitiva e o potencial crescimento do negócio foram também beneficiados e Dellande et al (2004) reforça ainda a ideia de que a coprodução, para além da redução de custos e do aumento da lealdade do consumidor, está relacionada com um aumento da satisfação do cliente.

O principal fator com que as tecnologias *self-service* contribuem para a satisfação do cliente é a customização, que consiste na criação do serviço pelo cliente para satisfazer as suas necessidades (Meuter et al, 2000).

Kotler et al (2009, pág. 868) considera que “a satisfação é o sentimento de uma pessoa de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho percebido ou resultado em relação às suas expectativas”. No caso da prestação de serviços, a satisfação do cliente resulta da avaliação do produto/serviço, com base em dois padrões: o nível desejável e o nível aceitável (Zeithaml, Berry e Parasuraman, 1993) e a forma como os clientes são formados e informados tem influência na eficácia do envolvimento deste em todos os níveis do processo, com impacto na produtividade e na qualidade e também na sua própria satisfação. Quando os clientes desempenham um papel importante na cocriação, pouco se importam com o aumento da produtividade da empresa, com a sua própria contribuição, mas desejam principalmente que as suas necessidades sejam satisfeitas e a obtenção dos benefícios pretendidos. Frequentemente culpam-se em parte a si mesmos, quando as coisas correm menos bem, porque acreditam que são parcialmente responsáveis pelo fracasso e ficam menos insatisfeitos com o prestador de serviços. Se os serviços funcionam melhor do que o esperado, os clientes que participaram assumem o mérito e ficam menos satisfeitos com a empresa do que os clientes que não o fizeram. Se os serviços funcionarem pior que o esperado, os clientes que participaram assumem parte da culpa e ficam menos insatisfeitos do que aqueles que não colaboraram (Zeithaml et al, 2006).

Conclui-se assim que se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito, caso contrário, ficará tanto mais satisfeito, quanto maior for o nível da participação.

Taylor e Baker (1994) in Jamal (2004) consideram que a influência mais importante na decisão de compra dos futuros clientes é a satisfação dos atuais e Richens (1983) in Jamal (2004) constata que os clientes satisfeitos têm tendência para divulgar as suas experiências e efetuar uma publicidade boca-a-boca positiva. Por outro lado, “os insatisfeitos são suscetíveis de mudar de empresa e fazer uma publicidade boca-a-boca negativa” (Jamal, 2004, pág. 360).

A satisfação dos clientes depende do resultado e das expectativas criadas em relação ao desempenho. Estas expectativas “resultam de experiências de compras anteriores, conselhos de amigos e associações e das informações e promessas dos concorrentes” (Kotler et al, 2009, pág. 389) e na prestação de serviços, bastante influenciadas por antigas experiências com os fornecedores habituais, potenciais concorrentes ou mesmo serviços relacionados com outras áreas.

As expectativas dependem de quatro fatores fundamentais: serviço desejado, serviço adequado, serviço previsto e zona de tolerância (Zeithaml et al, 2006). O serviço desejado é aquele que o cliente gostava de receber, de acordo com as suas necessidades. Normalmente o que se deseja não é totalmente realizável, pelo que a opção possível é um serviço adequado, que é o mínimo para satisfazer o cliente. O serviço previsto é aquele que o cliente espera receber, sendo a zona de tolerância o intervalo em que os clientes praticamente não notam diferenças no desempenho do serviço (Zeithaml et al, 2006). A zona de tolerância é variável de pessoa para pessoa e influenciada por vários fatores (preços, prazos de execução, garantias, condições de pagamento, entre outros).

Podemos concluir que o serviço desejado corresponde ao óptimo, o previsto ao bom e o adequado ao suficiente, existindo uma zona de tolerância entre o previsto e o adequado.

## 2.7 As tecnologias *self-service* e a sua utilização pelo sector bancário

As modernas tecnologias de informação e comunicação que exigem uma mínima intervenção humana (designadas por tecnologias *self-service*) permitem ao

consumidor satisfazer quase todas as suas necessidades. Quando aplicadas ao sector bancário são conhecidas por “*electronic banking*” (Ricard et al, 2001).

A introdução de novas tecnologias na Banca foi considerada um fator crítico de sucesso e um fator competitivo no sector (Silva, 2003). Os clientes utilizam estas tecnologias para prestar um serviço a si próprios, consultando saldos e movimentos e realizando transações (pagamento de contas, compras, transferências e subscrição de aplicações financeiras).

A rede bancária, como forma de oferecer recursos que simplifiquem o relacionamento entre Banco e clientes, está a investir significativamente na automatização dos serviços que é um fator de diferenciação das empresas bancárias e fundamental para a melhoria contínua dos serviços. De acordo com Glasenapp et al (2002, pág. 2), “o binómio produto-tecnologia é a principal chave para fidelização e conquista de novos clientes”.

A modernização e a implantação dos recursos tecnológicos pelo setor bancário para prestar um melhor serviço aos seus clientes tem necessariamente de passar pela preparação e formação dos utilizadores para a aplicação destes meios, para que estes fiquem predispostos e motivados para a utilização das novas tecnologias, facilitando as operações e diminuindo o fluxo de pessoas nas agências. Como as máquinas trabalham continuamente, possibilitam que os colaboradores tenham tempo para outras atividades, como vendas de cartões, créditos, seguros, entre outros.

Os consumidores utilizam cada vez mais os serviços de múltiplos canais facilmente acessíveis em qualquer hora ou lugar (nomeadamente o multibanco e a *internet banking*), prestados com grande qualidade e diminuição dos meios físicos tradicionais, não havendo necessidade de deslocação à agência e a um contacto *face-to-face*.

Os Bancos obtêm muitas vantagens quando os utilizadores empregam as tecnologias disponíveis, porque resulta numa diminuição do número de clientes dentro da agência e a maior satisfação destes com o atendimento, para além de que os funcionários lhes podem dispensar mais atenção e executar outras tarefas.

A tecnologia trouxe ao sector bancário mais agilidade, rapidez e segurança nos serviços prestados aos clientes bancários, pelo que os meios de pagamento em Portugal sofreram uma alteração drástica. A utilização dos cheques foi largamente ultrapassada na última década pela utilização de cartões bancários.

A rede nacional multibanco (vulgo ATM - *Automatic Teller Machine*), terminais que disponibilizavam apenas serviços bancários básicos automáticos, entrou em funcionamento em 1985, exclusivamente nos balcões dos vários Bancos.

Foi a 2 de Setembro, que a SIBS (Sociedade Interbancária de Serviços, S.A. - fundada em 1983 por 26 Bancos, como entidade operacional responsável pela gestão do sistema interbancário automático de pagamentos, para promover a cooperação interbancária e a criação de serviços e soluções inovadoras no sistema eletrónico português de pagamentos para Bancos e outras instituições) lançou o seu primeiro projeto, com a instalação de 9 caixas multibanco nas cidades de Lisboa e Porto, as quais permitiam com cartões bancários fazer levantamentos, consultas (saldos e movimentos) e alteração de NIP (Número de Identificação Pessoal).

Devido ao desenvolvimento do mercado e ao aumento exponencial do uso de cartões bancários, proliferou a instalação de equipamentos ATM noutros locais: serviços públicos (repartições de finanças, faculdades e institutos, conservatórias, tribunais), hipermercados, centros comerciais, estabelecimentos de ensino, áreas de serviço, postos de combustíveis, aeroportos e estações ferroviárias.

No início, estes equipamentos eram direcionados a clientes bancários titulares de cartões válidos e destinavam-se fundamentalmente ao levantamento de dinheiro.

Estes terminais financeiros evoluíram e passaram a disponibilizar outras operações bancárias de fácil automatização com a vantagem de estarem disponíveis 24 horas por dia (anexo 1).

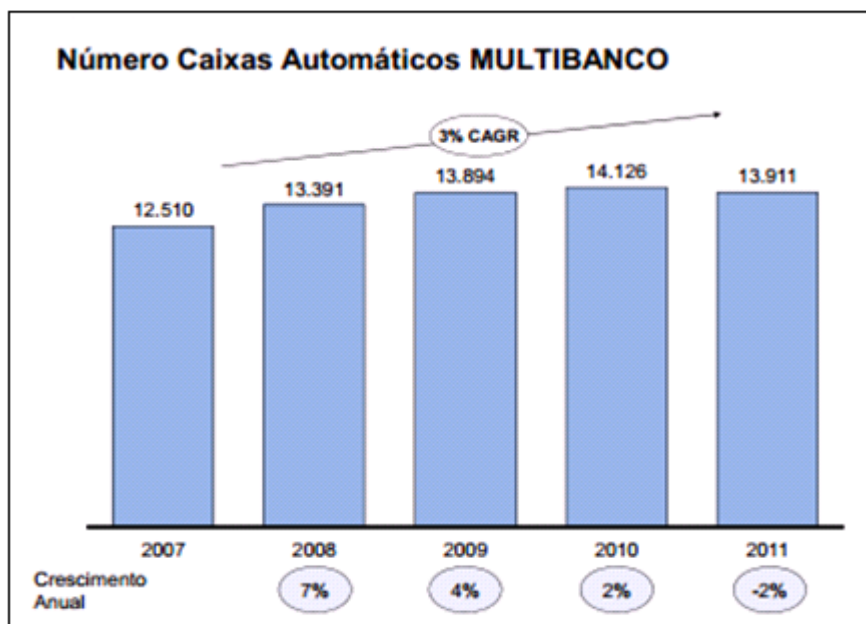


Figura 2.4: Número de caixas multibanco em 2011 (Fonte: relatório e contas SIBS, 2011)

O crescimento verificado no número de operações por cartão confirma a tendência de crescimento da utilização da rede multibanco como sistema de pagamento preferencial. Por outro lado, verifica-se a captação de serviços bancários básicos para estes canais eletrónicos, desviando a procura nos balcões deste tipo de operações, que se forem efetuadas através de caixas multibanco representam um menor custo para a instituição.

Como se pode ver na figura 2.4, no final de 2011, a rede multibanco era constituída por 13.911 Caixas Automáticas e encontravam-se ativos cerca de 19,3 milhões de cartões de pagamento (figura 2.5).

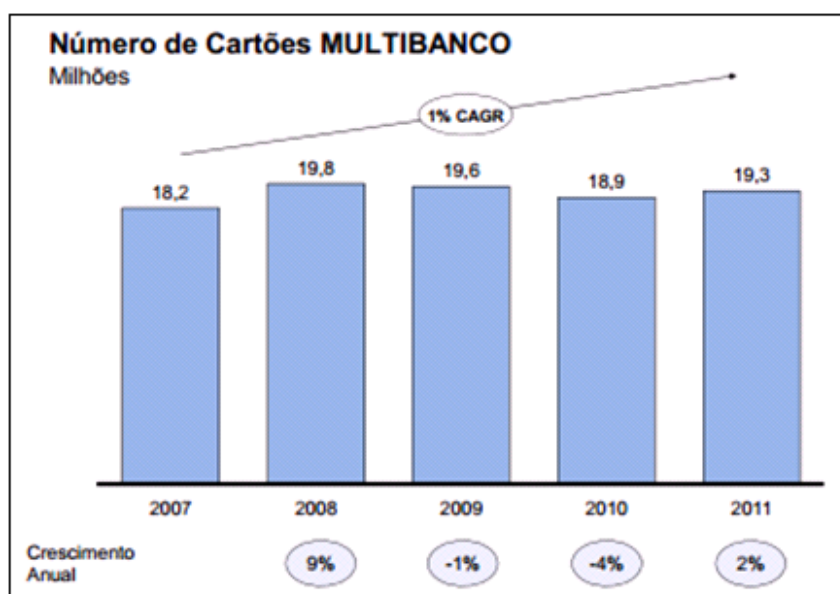


Figura 2.5: Número de cartões multibanco em 2011 (Fonte: relatório e contas SIBS, 2011)

Para 5.838 mil portugueses, o multibanco continua a ser o meio mais utilizado como forma de contacto com o Banco (*Marktest*, Fevereiro 2011).

CARTÕES E TERMINAIS MULTIBANCO   Quantidade em unidades			
	2010	2011	Variação (%)
<b>Cartões ativos</b>	<b>18 876 083</b>	<b>19 315 360</b>	<b>2,3</b>
Cartões de débito	10 391 148	10 005 509	-3,7
Cartões de crédito	8 484 935	9 309 851	9,7
<b>Cartões ativos por habitante</b>	<b>1,8</b>	<b>1,9</b>	<b>3,1</b>
Cartões de débito por habitante	1,0	1,0	-3,0
Cartões de crédito por habitante	0,8	0,9	10,5
<b>Número de terminais</b>	<b>292 744</b>	<b>287 988</b>	<b>-1,6</b>
Caixas Automáticas	14 318	13 911	-2,8
Terminais de Pagamento Automático	278 426	274 077	-1,6

Figura 2.6: Cartões e terminais multibanco em 2010 e 2011 (Fonte: relatório dos sistemas de pagamentos Banco de Portugal, 2011)

Como se pode verificar na figura 2.6, no final de 2011 encontravam-se ativos 9,3 milhões de cartões de crédito, 10 milhões de cartões de débito, registando uma variação de 2,3% e 274.000 Terminais de Pagamento Automático (TPA) (Banco de Portugal, 2011).



Figura 2.7: Distribuição de caixas multibanco no ano 2011 (Fonte: relatório e contas SIBS, 2011)

Na figura 2.7 verificamos que na distribuição das caixas multibanco existentes em Portugal no ano 2011, 41% da totalidade localizam-se nos distritos de Lisboa (26%) e Porto (15%).

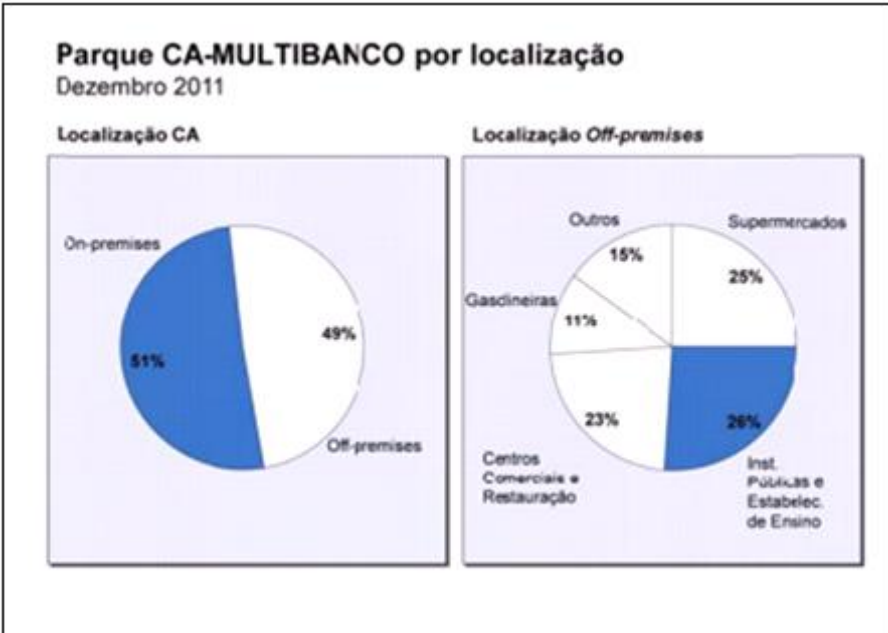


Figura 2.8: Caixas multibanco por localização no ano 2011 (Fonte: relatório e contas SIBS, 2011)

Cerca de metade do parque de caixas automáticas localizam-se fora das instituições bancárias. A figura 2.8 demonstra haver um equilíbrio entre instituições públicas e estabelecimentos de ensino (26%), supermercados (25%) e centros comerciais e restauração (23%) (Banco de Portugal, 2011).

Na figura 2.9 pode verificar-se quais as operações mais utilizadas na rede multibanco no ano 2011.

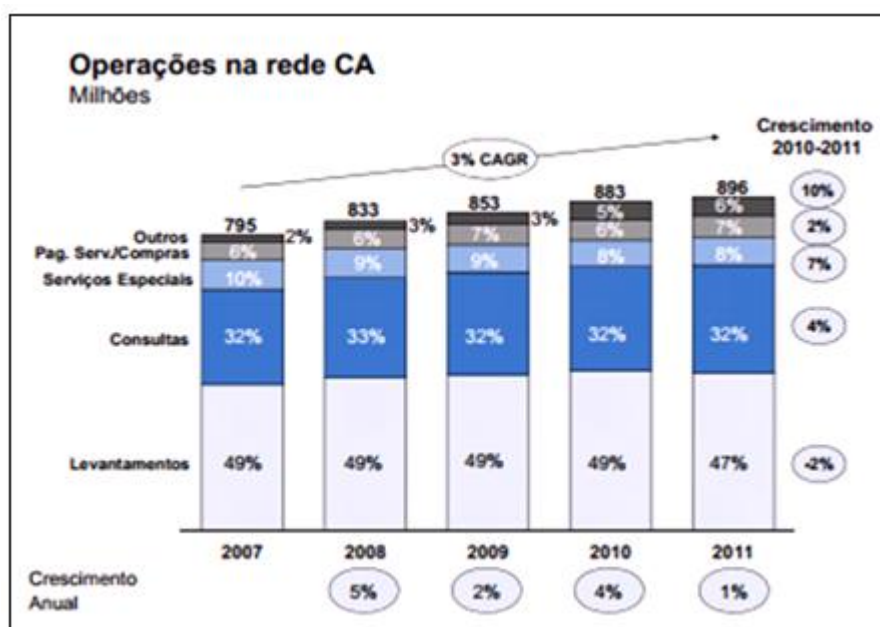


Figura 2.9: Operações na rede multibanco no ano 2011 (Fonte: relatório e contas SIBS, 2011)

Em 2011, o multibanco foi responsável por 85% das operações processadas (relatório e contas SIBS, 2011) e continua a ser o subsistema com menor valor médio por operação - 52,20€ (figura 2.10), confirmando ser a utilização preferida dos consumidores para efetuar levantamentos de numerário, compras, pagamentos de serviços e pagamentos de baixo valor (portagens). Ver figura 2.9.

OPERAÇÕES MULTIBANCO   Quantidade em milhões e Valor em milhões de euros						
	2010		2011		Variação (%)	
	Quantidade	Valor	Quantidade	Valor	Quantidade	Valor
<b>Operações Multibanco</b>	<b>1 633,8</b>	<b>86 556,2</b>	<b>1 695,6</b>	<b>88 542,6</b>	<b>3,8</b>	<b>2,3</b>
Média Diária	4,5	237,1	4,6	242,6	3,8	2,3
Média por habitante (em unidades/euros)	153,6	8 137,3	160,5	8 383,4	4,5	3,0
Valor Médio (em euros)	-	53,0	-	52,2	-	-1,4

Figura 2.10: Número de operações no multibanco em quantidade e em valor nos anos 2010 e 2011 (Fonte: relatório dos sistemas de pagamentos Banco de Portugal, 2011)

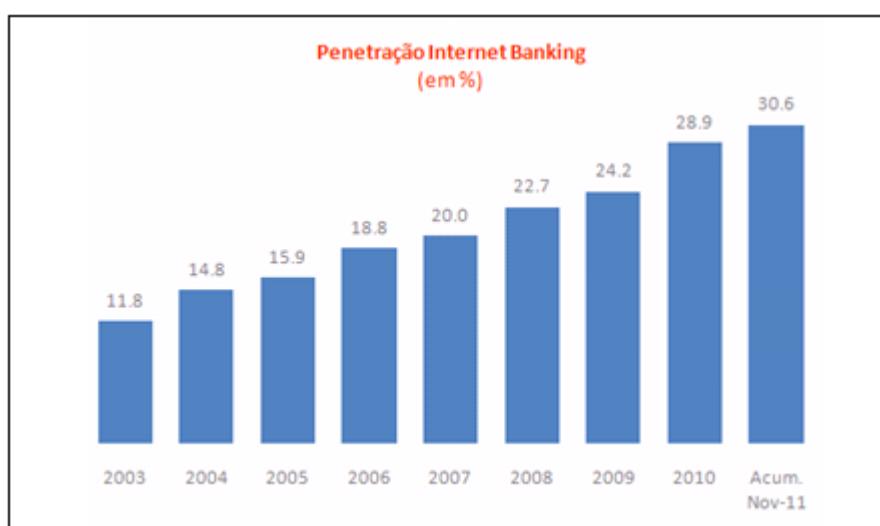
Em 2011, cada habitante efetuou em média 160,5 operações multibanco, com o valor de 8.383,40€ e o número de operações aumentou 3,8% em quantidade e 2,3% em valor, enquanto os pagamentos em suporte papel apresentaram reduções expressivas.

Foram processadas 1695,6 milhões de operações, no valor total de cerca de 88,5 mil milhões de euros (Banco de Portugal, 2011).

Ao longo dos anos os consumidores têm demonstrado a sua apetência e o aumento da proximidade relativamente à utilização de meios eletrónicos no seu relacionamento com as instituições financeiras. Com o desenvolvimento da *internet*, os Bancos passaram a utilizar este canal para apresentação dos seus produtos e serviços, aumentando a rapidez e a simplicidade e também a comodidade, ao evitar a deslocação do cliente às agências. A Banca foi um dos sectores que melhor percebeu que os consumidores cada vez mais valorizam a rapidez, a comodidade e a simplicidade.

De acordo com os dados da *Marktest* (Novembro 2012), o canal de *internet banking* é o que mais tem crescido em Portugal nos últimos anos, triplicando os números observados em 2002.

A mesma fonte (Janeiro, 2012) refere que os resultados acumulados até Novembro de 2011 indicam que 2.219 mil portugueses utilizam a *internet banking*, um número que corresponde a 30,6% dos residentes no continente com 15 e mais anos e com conta bancária (ver figura abaixo).



**Figura 2.11:** Evolução da penetração de *internet banking* de 2003 a 2011

(Fonte: *Marktest*, Janeiro 2012)

O serviço de *internet banking* apresenta maior penetração junto dos homens, dos jovens dos 25 aos 34 anos, dos indivíduos das classes alta e média alta, dos técnicos especializados e pequenos proprietários e dos empregados de escritório, comércio e administrativos. Os residentes na grande Lisboa e no grande Porto apresentam taxas acima da média (Marktest, Fevereiro 2011).

Segundo Brito (2011), atualmente, 24% das contas bancárias já têm acesso *online* e o número de clientes que opta por “ir ao Banco” pela *internet* duplicou nos últimos 5 anos.

A mesma fonte refere que a Banca *online* permite aceder de forma cómoda e rápida aos serviços bancários, conquistando a preferência dos clientes. O valor das comissões é inferior ao cobrado ao balcão pelos mesmos serviços, nomeadamente requisitar cheques, efetuar transferências bancárias ou executar ordens de bolsa. As principais razões para o aumento do número de clientes de *internet banking* são a comodidade, rapidez e segurança na execução das operações bancárias, nomeadamente consulta de saldos e movimentos de contas, transferências, pagamentos de serviços, carregamento de telemóveis, operações de bolsa e pagamentos de impostos. Outros motivos para o aumento da utilização da Banca *online* é a crescente massificação da *internet* e dos novos tipos de serviços a ela associados, aliados à procura pelos clientes, das formas mais rápidas e diretas para a gestão e movimentação do seu património.

No entanto, é necessário atender à segurança nos pagamentos, que tem vindo a assumir uma grande importância para as entidades responsáveis pela regulação, supervisão, superintendência e desenvolvimento do sistema. Neste âmbito, discutem-se quais os mecanismos de prevenção e combate à fraude mais eficientes, em particular para os pagamentos à distância (Banco de Portugal, 2011).

O contínuo progresso da sociedade obrigará, no futuro, os Bancos a antecipar essa evolução, oferecendo soluções que os clientes ainda não sabem que necessitam.

Segundo o relatório e contas da CGD (2003), “as ações de promoção e incentivo à adesão e utilização dos canais alternativos à agência, vêm permitindo uma transferência progressiva das operações correntes para estes canais, com vantagens para o cliente no que toca à acessibilidade, conveniência e qualidade do serviço”.

Mas se esta realidade tem inquestionáveis vantagens para a instituição bancária, mantêm-se a dúvida se as tecnologias *self-service* contribuem para uma

aproximação do cliente ao seu Banco, isto é, se contribuem favoravelmente para a construção de uma relação duradoura entre o Banco e os seus clientes não institucionais.

### **3. EMPRESA EM ESTUDO – CAIXA GERAL DE DEPÓSITOS**

#### **3.1 CGD – A instituição financeira**

A Caixa Geral de Depósitos é uma instituição financeira de capitais públicos, pertencente ao grupo CGD, que desenvolve a sua atividade no sector bancário. Criada a 10 de Abril de 1876, com o principal objetivo de recolher depósitos obrigatórios constituídos por imposição da lei ou dos tribunais.

Em 1929, com a integração das Caixas Nacionais de Crédito e de Previdência, passou a liderar o sistema bancário em Portugal, tendo sido transformada em empresa de capitais públicos em 1969.

Em 1991, com a aquisição de três Bancos em Espanha, a CGD iniciou a sua internacionalização, expandindo-se seguidamente na Europa, Ásia, África e América Latina.

Com a transformação em 1993 em Sociedade Anónima de capitais exclusivamente públicos (SA), iniciou-se um ciclo de consolidação e expansão nos sectores bancário, segurador e da saúde (anexo 2).

A CGD é uma referência no mercado financeiro português, aliando a tradição à modernidade.

Atualmente, o edifício sede situa-se na Avenida João XXI, nº 63, em Lisboa.

A 31 de Dezembro de 2011, a CGD tinha 11 escritórios de representação e 1.352 agências, das quais 860 localizadas em Portugal e 492 no estrangeiro (anexo 3). Nessa data a CGD tinha 10.564 funcionários, 9.509 dos quais efetivos, sendo uma das empresas nacionais com maior número de colaboradores (anexo 4).

A CGD tem como missão a consolidação da sua posição estruturante no sistema financeiro português, reconhecida pela forte relevância e responsabilidade na sua contribuição para o desenvolvimento económico; o reforço da competitividade, capacidade de inovação e internacionalização das empresas portuguesas e a estabilidade e solidez do sistema financeiro nacional (*site* CGD, missão).

Esta empresa, enquanto líder do mercado, procura uma evolução equilibrada entre rentabilidade, crescimento e solidez financeira, sempre no quadro de uma gestão prudente dos riscos. O apoio ao desenvolvimento social e cultural, a promoção dos princípios e práticas sustentáveis e ser uma referência em termos de boa gestão são as principais diretrizes estratégicas orientadoras da atividade da CGD, tendo como referência a eficácia e a inovação ao serviço das famílias e das empresas, como parceiro de crescimento e de desenvolvimento sustentado (relatório de sustentabilidade CGD, 2010).

Segundo o *site* da CGD (marca), “através de uma cultura forte, assente nos mais elevados padrões éticos, no rigor e no profissionalismo, mas também numa atitude de permanente disponibilidade para a mudança, a CGD é hoje a matriz de um moderno grupo financeiro, preparado para satisfazer as necessidades e expectativas de milhões de clientes e para responder aos desafios da globalização dos mercados”.

A CGD é uma instituição financeira identificada pelos seus clientes como uma entidade sólida, moderna, inovadora e com preocupações sociais, que transmite confiança e transparência (relatório e contas da CGD, 2008), promovendo continuamente a proximidade e o rigor junto dos seus clientes particulares e empresas, do mercado e da sociedade portuguesa em geral.

### 3.2 O grupo CGD

O grupo Caixa Geral de Depósitos, criado em 1988 é o maior grupo financeiro português, desenvolvendo a sua atividade numa ótica de Banca universal, nas áreas da Banca comercial, gestão de ativos, crédito especializado, Banca de investimento / capital de risco, seguros, saúde, imobiliário e outras empresas.

O *site* da CGD (história) refere que o objetivo em todos os setores é assumir a liderança na prestação de serviços, de forma a satisfazer as necessidades dos seus clientes, assegurando a sua fidelização ao grupo e promovendo o crescimento sustentado das quotas de mercado.

Presente em 23 países e em todos os continentes, contando com 23.205 colaboradores no final de 2011 (anexo 4), o grupo CGD procura reforçar a sua presença em países com fortes laços culturais ou comerciais com Portugal, ou com elevado potencial de crescimento económico. Melhorar e adequar a oferta dos seus produtos e serviços quer aos clientes em território nacional, quer aos residentes no

estrangeiro, tem sido uma das principais preocupações do grupo CGD. Em Junho de 2011, o grupo, através da CGD entrou em mais um mercado: o Canadá.

A missão do grupo CGD é reforçar a sua posição no sistema financeiro português, orientando a sua atividade para os clientes numa ótica concorrencial, de elevados padrões éticos e de solidez financeira (relatório e contas CGD, 2011).

### 3.3 As tecnologias *self-service* e a sua utilização na CGD

A Banca é um setor em que as relações com os clientes são de grande importância pelo elevado número de interações existentes, tendo atualmente a tecnologia um papel preponderante nessa interação, proporcionando um diferencial competitivo.

Segundo o relatório e contas da GGD (2005), a empresa acompanhou sempre o desenvolvimento e utilização das tecnologias *self-service*, difundindo e melhorando as suas redes de autosserviço bancário (*caixautomática* e multibanco) e promovendo a externalização das operações automatizáveis para os meios eletrónicos. Estas redes de autosserviço são complementares às agências, tendo um papel importante no aumento das transações de rotina, transformando uma parte cada vez maior da atividade da CGD, da tradicional Banca de transações para uma Banca de relações com o cliente.

Aproveitando as novas tecnologias de comunicação, este sector sofreu na última década um desenvolvimento significativo, com o lançamento de novos serviços, associados a novas formas de acesso, e de novas funcionalidades, em função do interesse manifestado, intensificando a estratégia multicanal da CGD, centrada nas necessidades do cliente.

Os meios tecnológicos aplicados pela CGD proporcionam vários benefícios:

- Diminuição de filas nas agências, permitindo aos funcionários direcionar-se para as vendas de produtos;
- Transações realizadas de forma mais rápida e segura;
- Atendimento eficiente através de *internet banking*.

A inovação colocada ao serviço do cliente, através da modernização do multibanco, de *internet banking* e Banca telefónica, com novos equipamentos, funcionalidades e modelos de serviço, aproximam a CGD do cliente, satisfazendo com qualidade as suas expectativas de conveniência multicanal (relatório e contas da GGD, 2011).

Segundo o relatório e contas da GGD (2005), um dos objetivos fundamentais da atividade da empresa na sua relação com o cliente é o desenvolvimento e crescimento da atividade multicanal que melhora o relacionamento, através da inovação, nível de serviço, eficiência e eficácia. Todas estas ações têm como objetivo contribuir para uma melhoria do serviço ao cliente e um desempenho de elevada qualidade, criando uma imagem moderna e incrementando a taxa de automatização dos balcões.

A CGD pretende que em qualquer lugar onde o cliente esteja haja sempre um ponto de contacto com o seu Banco, quer seja uma agência, a rede multibanco, a rede *caixautomática* ou o caixadirecta. Com esta estratégia multicanal, a CGD procura satisfazer as necessidades de cada cliente, mantendo os padrões de qualidade e eficiência.

A importância dos canais eletrónicos, como ponto alternativo de contacto é traduzida pelo volume total de transações realizadas – mais de 1.000 milhões por ano, assim como pela distribuição de produtos e serviços financeiros.

O *self-service* da CGD compreende a gestão da rede ATM integrados na rede multibanco e o serviço *caixautomática*, rede privativa ATS (Automatic Teller System) e ACT (Atualizadores de Cadernetas), de acesso exclusivo aos seus clientes. Os 4.909 equipamentos automáticos efetuaram 270 milhões de operações e movimentaram 17 mil milhões de euros (relatório e contas da GGD, 2011).

O Grupo CGD proporciona aos seus clientes, o acesso aos diferentes canais eletrónicos, incentivando à sua utilização como meio de ligação ao Banco, para fins transacionais e informativos. Nesta área de atuação, a CGD dispõe das seguintes plataformas (relatório e contas da GGD, 2003):

- Multibanco;
- *Caixautomática*;
- Terminais de Pagamento Automático;
- Caixadirecta (segmento particulares - telefone, *on-line*, *wap*, *invest*, *sms*);
- *Caixaebanking* (segmento empresas).

Todos têm grande importância para o negócio da empresa porque é através deles que se estabelece e mantém o contacto com o cliente.

A maioria dos clientes valoriza cada vez mais a rapidez de resposta para as questões relacionadas com os produtos e serviços prestados, destacando-se para o efeito o multibanco, a *caixautomática* e o caixadirecta *on-line*, focando-nos portanto, a partir de agora, nestes últimos.

### 3.3.1 Multibanco

O multibanco assenta numa rede partilhada de caixas automáticas / ATM, que iniciou o seu funcionamento em Setembro de 1985 e de terminais de pagamento automático.

Com o surgimento do cartão multibanco na mesma época, algumas operações bancárias então executadas nos balcões, passaram a poder ser efetuadas em equipamentos automáticos. A utilização destes equipamentos rapidamente se desenvolveu devido ao reconhecimento da sua comodidade e fiabilidade e da valorização dos serviços proporcionados aos clientes.

A tecnologia mais utilizada e implantada pelos Bancos são as caixas automáticas.

Na CGD, estes equipamentos estão instalados em áreas automáticas das agências, assim como em entidades públicas, centros comerciais, estabelecimentos de ensino e forças de segurança.

Os serviços *self-service* oferecem rapidez e maior comodidade de acesso e uso para os clientes. Por esta razão, os Bancos investem fortemente em tecnologia, incentivando o seu uso e informando todos os cuidados que os clientes devem observar para a segurança das suas operações.

Com a permanente evolução tecnológica, ao longo do tempo, a rede multibanco tem reforçado a sua oferta de serviços e num universo total de 13.911 ATM e cerca de 274.000 TPA, o parque apoiado pela CGD representa uma quota de cerca de 17% e 11% respetivamente, ou seja, 2.349 ATM e 30.140 TPA. Efetuou 133,3 milhões de operações e movimentou mais de 7,6 mil milhões de euros (relatório e contas da GGD, 2011).

### 3.3.2 *Caixautomática*

Paralelamente às redes partilhadas pelo sistema bancário, a CGD também disponibiliza aos clientes uma rede *self-service* privada – Serviço *Caixautomática*, constituída por 1.523 ATS e 1.037 ACT, onde é possível efetuar a generalidade das operações disponíveis na rede multibanco, sendo responsável por 136,8 milhões de

operações e aproximadamente 9,4 mil milhões de euros movimentados. De referir, o esforço contínuo na melhoria do nível de serviço com a disponibilização de novas funcionalidades (transferências interbancárias) e, na renovação tecnológica do canal, que já possui cerca de 76% dos caixas automáticos com a funcionalidade de depósito inteligente (relatório e contas da GGD, 2011).

As caixas automáticas prestam serviços em tempo integral, aumentando a capacidade e disponibilizando diversas modalidades de atendimento aos seus clientes, desde um simples depósito a diversos tipos de transações. Tudo isto de uma forma automática em que o próprio cliente se “auto-atende”, e a manipulação de bens e valores financeiros é melhorada e simplificada com o uso da informática. O futuro caminha para um *high tech, high touch* – alto nível de relacionamento em todos os canais.

A CGD colocou as primeiras máquinas ATS em 1983, apenas em horário de expediente, passando em 1985 à introdução de máquinas em áreas automáticas 24horas/dia. Em 1988, instalou a primeira ATS de características universais, designada por *caixautomática*. A CGD requereu, em 15 de Dezembro de 1989, o registo da marca *caixautomática* a seu favor, tendo o mesmo produzido efeitos a partir de 30 de Abril de 1991. Deste modo, ficou assegurado, para a CGD, o uso exclusivo desta designação.

Em 2003, houve a aquisição de ATS dispensadoras de cheques e com depósito inteligente de notas e cheques, que disponibilizam imediatamente os depósitos em numerário na conta dos clientes. Este tipo de serviço tem vindo a ser progressivamente alargado e incluído em todas as novas agências e nas novas instalações recentemente executadas.

Este canal foi desenvolvido com o intuito de disponibilizar um serviço exclusivo aos clientes da CGD e os equipamentos estão instalados em áreas automáticas, com funcionalidades específicas para os produtos do Banco, permitindo aos clientes satisfazer as suas necessidades financeiras e não financeiras de forma rápida, fácil e cómoda.

Os equipamentos automáticos internos destinam-se exclusivamente aos clientes CGD e existem dois meios de pagamentos aceites: cadernetas (à ordem e poupança) e cartões (de débito, de crédito e pré-pagos). O objetivo do canal *caixautomática* é filtrar os clientes que se dirigem às agências, retirando-lhes assim uma parte das operações correntes, prolongando a disponibilidade destes serviços,

mesmo após o encerramento das mesmas, proporcionando uma alternativa ao atendimento personalizado, de forma mais célere e conveniente:

- Atendimento com maior rapidez;
- Evitar as filas de espera nas agências;
- Maior comodidade e conveniência;
- Acessibilidade 24 horas por dia, todos os dias do ano.

Estes terminais financeiros disponibilizam uma panóplia de transações, tais como:

- Levantamentos;
- Consultas (transferências recebidas, saldo e movimentos da conta à ordem, pagamentos e carregamentos, NIB/IBAN/BIC<sup>1</sup>);
- Títulos (consulta de carteira de títulos);
- Pagamentos e carregamentos (cartão, pagamento de serviços e compras, Estado e sector público, telemóveis);
- Atualização de cadernetas;
- Depósitos (de notas e de cheques);
- Transferências;
- Outras operações (requisição de cheques e desbloqueio do código do caixadirecta *on-line*).

### 3.3.3 Caixadirecta *on-line*

A *internet banking* foi introduzida no sector bancário na década de 70, mas em Portugal as primeiras tentativas aconteceram na década de 90.

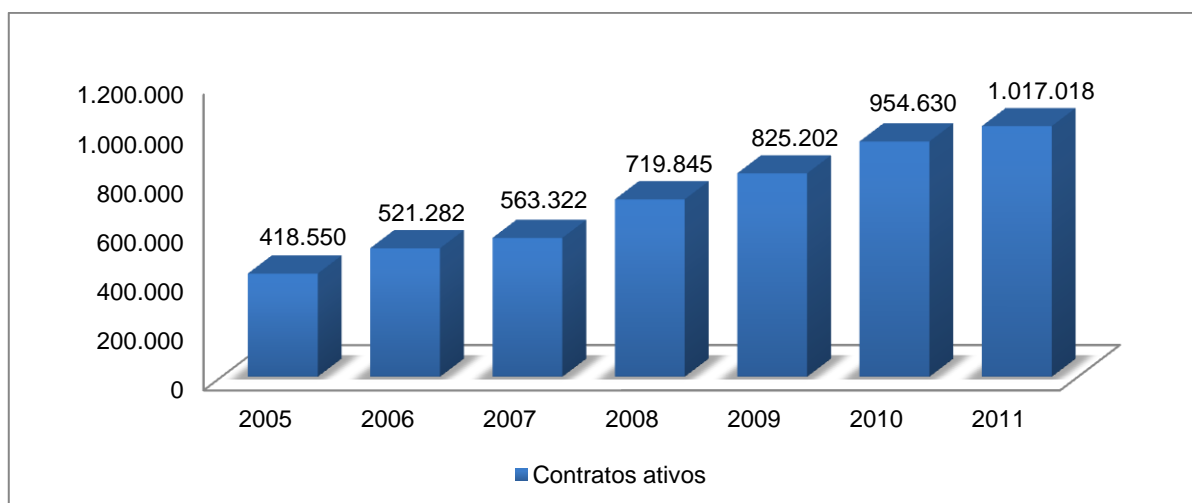
De acordo com o estudo *Basef Banca da Marktest* (Agosto 2011) in relatório e contas CGD (2011), “ao nível dos canais de *internet banking*, a CGD assume a liderança no mercado, no que respeita à utilização de serviços de *internet banking*”, disponibilizando aos seus clientes, particulares, empresas e institucionais, com segurança, as melhores soluções, suportadas na inovação, conveniência e utilidade, atribuindo maior valor ao relacionamento entre estes e a CGD.

No âmbito da *internet banking*, a CGD disponibiliza aos seus clientes particulares os serviços caixadirecta *on-line*, *invest*, *sms* e *mobile*, e aos seus clientes empresa os serviços *ebanking* e *ebanking mobile*.

---

<sup>1</sup> NIB/IBAN/BIC – Nº identificação bancário/Nº internacional conta bancária/Código identificação bancária

O caixadirecta *on-line* é o canal de *internet banking* da CGD, sendo uma tecnologia muito importante para os utilizadores que sem sair de casa, podem fazer as suas consultas de saldos, pagamentos, compras, transferências, subscrever produtos financeiros, requisitar cheques, aderir a cartões, efetuar operações de bolsa, gerir a carteira de fundos, consultar documentos (ex: cópias de cheques), aceder ao caixadirecta invest, à loja *online* e ao serviço *MB DOX*<sup>2</sup> e outras operações com comodidade e utilizando mecanismos de segurança através das tecnologias mais avançadas existentes no mercado. Destaque para a disponibilização, em 2011, dos novos documentos únicos de cobrança (taxas de justiça, ADSE<sup>3</sup> e IVA<sup>4</sup>).



**Figura 3.1:** Contratos do caixadirecta *on-line* de 2005 a 2011 (Fonte: relatório e contas CGD, 2011)

O número de clientes de *internet banking* da CGD tem vindo sempre a crescer desde a sua criação. Os contratos existentes já ultrapassam 1 milhão (figura 3.1), havendo um aumento de 143% entre 2005 e 2011 e o número de operações feitas através dos serviços de *internet banking* superou 620 milhões. Ao nível da sua utilização e do número de contratos, o serviço manteve uma tendência de crescimento sustentado, registando um incremento de 19,5% no número de operações realizadas e 13% no número dos contratos ativos. Em média, foram efetuadas, por dia, 1,7 milhões de operações, sendo que, nos dias de maior utilização registaram-se mais de 3 milhões de operações, mais 75% face à média diária (relatório e contas da GGD, 2011).

Criado em Abril de 1999, o caixadirecta *on-line* visa tornar mais cómoda, rápida e económica a gestão e movimentação das contas bancárias por parte dos clientes,

<sup>2</sup> MB DOX – Ferramenta que permite guardar no mesmo lugar todas as faturas em formato digital

<sup>3</sup> ADSE - Assistência na Doença aos Servidores civis do Estado

<sup>4</sup> IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado

garantindo sempre o máximo de confidencialidade e de segurança, faculta o acesso gratuito às contas, e no caso de serviços pagos, com um custo inferior ao praticado na rede de agências.

A *internet* é o canal que ao longo dos últimos anos teve a maior taxa de crescimento, provocada principalmente, pela comodidade e facilidade de utilização.

A CGD, através do caixadirecta *on-line*, fornece informações 24 horas/dia ao cliente sobre cada serviço disponibilizado. Os clientes valorizam a comodidade de obter informação sobre os serviços e a rapidez com que esta é prestada. Este canal foi renovado em 2012, com alterações ao nível do *design*, navegação, proximidade com o cliente, visão ampliada do património detido e maior enfoque na lógica do negócio.



**Figura 3.2:** Operações disponíveis no caixadirecta *on-line*

O serviço caixadirecta *on-line* permite aos clientes da CGD efetuarem os seguintes tipos de consultas e operações (figura 3.2):

- Consulta da posição global do cliente (saldos, movimentos e histórico): contas à ordem, poupanças, depósitos a prazo, produtos estruturados, ativos (produtos) financeiros, cartões de crédito e operações de crédito;
- Subscrição de poupanças, produtos estruturados, depósitos a prazo e cartões de débito e crédito;
- Consulta, requisição e cancelamento de cheques;
- Consulta e simulação de crédito pessoal e à habitação;
- Pagamento de serviços (carregamento de telemóveis, ao Estado, cartões de crédito, custas judiciais, *internet*, entre outras);
- Consulta, criação e cancelamento de autorizações de débito;
- Reserva de moeda (cheques viagem ou comprar notas);

- Serviço *MBnet*;
- Operações de bolsa (venda, compra e consulta de ações);
- Operações com fundos (subscrição, consulta de carteira e resgate);
- Operações de mercado cambial (simulações, cotações e consulta);
- Personalização do serviço caixadirecta *on-line* (cartões, contas e créditos);
- Transferências nacionais (internas e interbancárias) e internacionais;
- Serviço de mensagens da CGD para com o cliente;
- Caixadirecta invest (Banca de investimento);
- Esclarecimentos de segurança, cartão matriz e *sms token*<sup>5</sup>.

### 3.4 Vantagens e desvantagens da utilização das tecnologias *self-service* na CGD

Num estudo recente foi perguntado aos clientes o que pensavam das tecnologias *self-service* e concluiu-se que têm um sentimento muito forte sobre elas. Eles tanto ficam satisfeitos como insatisfeitos, dependendo de algumas condições fundamentais.

Os clientes ficam satisfeitos com as tecnologias *self-service* quando:

- As tecnologias podem socorrê-los em situações difíceis;
- São melhores do que a alternativa interpessoal;
- Funcionam como previsto.

Por outro lado, os clientes não ficam satisfeitos com as tecnologias quando:

- As tecnologias falham;
- As tecnologias são mal concebidas (são complicadas de usar, trazendo dificuldades para o cliente);
- Sentem que não podem realizar as transações de forma adequada;
- Não há recuperação do serviço, uma vez que quando as tecnologias falham, raramente fornecem meios locais para a recuperação (Zeithaml et al, 2006).

Podemos constatar que os clientes bancários estão cada vez mais recetivos à utilização dos serviços *self-service*, pois consideram-na adequada. No entanto, se a qualidade dos serviços se deteriorar, os clientes ficam insatisfeitos e procuram outras alternativas (Grönroos, 2009). Embora a tecnologia aplicada à Banca tenha a vantagem do atendimento permanente e da utilização dos serviços bancários em

---

<sup>5</sup> Cartão matriz e sms token - Mecanismos de segurança do serviço caixadirecta *on-line*

qualquer local, a não personalização do atendimento, cria em algumas pessoas a sensação de medo e rejeição em relação às máquinas.

#### **4. Estudo empírico**

##### 4.1 Objetivo

O objetivo desta investigação é analisar os comportamentos dos clientes da Caixa Geral de Depósitos em relação aos serviços *self-service* (caixa multibanco e *internet banking*) e confrontar as conclusões deste estudo com a revisão da literatura efetuada e com as tendências do comportamento do consumidor.

A automatização dos processos bancários e o incentivo à sua utilização (por exemplo, através de um preçário mais baixo nas operações) produziram alterações na natureza do próprio serviço, nos recursos humanos, na qualidade e naquilo que é o objeto de estudo – o comportamento e as atitudes dos clientes. Hoje em dia, quem pretender efetuar um levantamento, uma transferência, uma autorização de débito, entre outros, não necessita de recorrer ao balcão do seu Banco, podendo de forma rápida, fácil e prática recorrer a uma caixa multibanco ou à *internet banking*.

As instituições bancárias esforçam-se no sentido de incentivar os clientes a aderir a este serviço, sendo fundamental compreender o impacto que este tem no utilizador, e indo mais além, analisar o relacionamento do cliente com o seu Banco, após a substituição da interação gestor/cliente por uma relação cliente/máquina.

##### 4.2 Preposições de investigação

Com base na revisão da literatura, foram formuladas cinco preposições de investigação, cujo estudo empírico pretendeu avaliar:

- ➔ Preposição 1: Os serviços mais utilizados no multibanco e na *internet banking* são os levantamentos, as compras e os pagamentos (ver revisão de literatura, pág. 54).
- ➔ Preposição 2: A idade é determinante para a aceitação e utilização de ambos os serviços (ver revisão de literatura, pág. 47).
- ➔ Preposição 3: O sexo é determinante para a aceitação e utilização de ambos os serviços (ver revisão de literatura, pág. 47).

- Proposição 4: Jovem, masculino, casado, com boa escolaridade e rendimentos elevados são as características do típico utilizador do multibanco e *internet banking* (ver revisão de literatura, pág. 47).
- Proposição 5: A velocidade, o controlo e a confiabilidade são importantes para a utilização destas tecnologias (ver revisão de literatura, pág. 45).

Para verificar estas preposições de investigação recorreu-se ao designado teste de hipóteses, que é uma forma de inferir sobre o parâmetro da população, associando a este processo um determinado nível de significância. O objetivo final é refutar (ou não) uma determinada hipótese acerca de um ou mais parâmetros da população a partir de uma ou mais estimativas obtidas na amostra. Existem duas hipóteses: a primeira designa-se nula e a segunda alternativa. A hipótese nula é sempre a mais restritiva (por exemplo: a idade não é um fator determinante para a utilização de *internet banking*) e só deve ser rejeitada caso exista evidência suficiente de que a hipótese não é válida. Contudo, se não se rejeitar a hipótese nula, não se pode concluir que a hipótese é verdadeira, apenas se pode concluir que não existe evidência (estatística) suficiente para a rejeitar.

Esta evidência designa-se por  $\alpha$  (nível de significância). Neste estudo optou-se por 0,05, que normalmente é o valor mais utilizado (0,1 e 0,01 são os outros valores mais frequentes). Este valor surgiu quando Ronald Fisher afirmou que se um determinado resultado ocorresse mais do que 1 vez em 20 tentativas ao acaso, então dever-se-ia considerar o resultado em causa como sendo real e não mera coincidência (Maroco, 2007, pág. 72).

### 4.3 Metodologia

A metodologia utilizada nesta investigação empírica foi um estudo quantitativo baseado na administração de questionários, a sua posterior análise e a obtenção das respetivas conclusões.

#### 4.3.1 Universo e amostra

Optou-se pelo método de amostragem não casual e para a realização do inquérito, utilizou-se a amostragem por quotas, onde foram selecionados apenas clientes da CGD, com uma proporção de 52% de mulheres para 48% de homens. Às pessoas que afirmaram não ser clientes do Banco, não se iniciou o preenchimento do inquérito.

Neste tipo de amostragem, as amostras são constituídas respeitando as quotas de uma determinada característica da população em estudo, de uma forma não aleatória. Este método é útil quando o universo é grande e o investigador pretende obter uma amostra representativa segundo diversas variáveis pré-identificadas.

Em função dos objetivos definidos, para o presente estudo, o universo sobre o qual se pretendeu recolher informação, foi a população portuguesa residente nos distritos do Porto e Braga, onde foram efetuados 170 e 34 inquéritos, respetivamente.

#### 4.3.2 Procedimento

##### 4.3.2.1 Questionário

A construção do questionário é um passo importante na investigação. “É usual colocar-se uma pequena introdução no início da primeira página do questionário” (Hill e Hill, 2009, pág. 161). Como tal, foi colocado no início a natureza do questionário, de forma ao potencial inquirido saber a finalidade do estudo, assim como o nome da instituição e uma declaração formal da confidencialidade, porque como dizem Hill e Hill (2009, pág. 162): “vale a pena incluir esta informação pois acentua a natureza académica da pesquisa e a independência do investigador” e em relação ao *layout*, “é muito importante prestar-lhe atenção, porque um *layout* claro e atraente aumenta a probabilidade de obter cooperação dos inquiridos”.

Sobre as diferentes secções, o mesmo autor (pág. 164) afirma que “quando o questionário trata de opiniões, atitudes ou satisfações é mais apropriado não colocar as perguntas de uma secção num só bloco”. Por isso, o questionário foi dividido em três partes: avaliação dos serviços utilizados, opinião dos consumidores e, por fim, a caracterização sociodemográfica (anexo 5).

No início do inquérito existe uma pergunta de seleção dos inquiridos, visto que apenas se pretende clientes da Caixa Geral de Depósitos.

A primeira parte pretendeu avaliar a frequência com que os inquiridos utilizam as tecnologias multibanco e *internet banking*, assim como os serviços que mais utilizam e as operações que realizam em cada um dos dois serviços.

Na segunda parte os inquiridos responderam numa escala de *Likert* que varia entre o ‘discordo totalmente’ e o ‘concordo totalmente’, num primeiro bloco sobre a caixa automática (multibanco) e num segundo bloco sobre o caixadirecta *on-line* (*internet banking*).

Por fim, na terceira parte, procurou-se obter dados sobre o inquirido, nomeadamente o distrito de residência, o sexo, a idade, o estado civil, o nível de escolaridade, a ocupação profissional e o rendimento líquido mensal do agregado familiar.

#### 4.3.3 Decisões tomadas para a construção do questionário

##### 4.3.3.1 Perguntas abertas e perguntas fechadas

Hill e Hill (2009, pág. 93) afirmam que “as perguntas abertas requerem uma resposta construída e escrita pelo inquirido, ou seja, a pessoa responde com as suas próprias palavras. Já nas perguntas fechadas, o inquirido tem de escolher entre respostas alternativas fornecidas pelos autores”. Existem vantagens no caso das perguntas abertas, pois podem dar mais informações, por vezes, inesperadas. Contudo, muitas vezes estas respostas têm de ser “interpretadas” e são mais difíceis de analisar estatisticamente, requerendo muito tempo. No caso das respostas fechadas há a facilidade na aplicação de análises estatísticas e a possibilidade de tratar esses mesmos dados de maneira sofisticada.

Tendo em conta os prós e contras, optou-se por ter apenas respostas fechadas no questionário, visto que a natureza das variáveis em estudo são conhecidas e pretende-se obter informação quantitativa sobre elas.

##### 4.3.3.2 Número de respostas alternativas – par ou ímpar

Qualquer opção ao número de respostas traz problemas.

Perante o número ímpar de respostas alternativas, muitos indivíduos têm tendência para dar uma resposta de maneira conservadora e responderem no meio da escala, pois pensam que é mais seguro não dar uma opinião forte. Portanto, um número de respostas alternativas ímpar pode ajudar à obtenção de respostas subjetivas, porque não são muito representativas das verdadeiras opiniões de uma grande parte dos inquiridos. Esta tendência está especialmente ligada com perguntas sensíveis sobre atitudes, opiniões ou satisfação, ou seja, perguntas que tratam de assuntos íntimos e potencialmente embaraçosos.

Por outro lado, um número par de respostas alternativas obriga os inquiridos a dar uma opinião definitivamente positiva ou negativa. Não é possível dar uma opinião neutra mesmo que a opinião do indivíduo seja essa, portanto, um número par de respostas alternativas também pode forçar a respostas subjetivas.

Como no caso em estudo as perguntas não são invasivas, e tendo em conta o descrito anteriormente, optou-se por uma escala ímpar.

#### 4.3.3.3 Variáveis estatísticas e escalas de medida

No questionário utilizado neste estudo temos as seguintes variáveis (figura 4.1):

Variável	Escala de medida	Gama de valores	Questão	Nº questão
Serviços e operações mais frequentes	Nominal	De 1 a 13	Serviços que mais utiliza	B
		De 1 a 9	Operações mais frequentes no multibanco	C.1b
		De 1 a 7	Operações mais frequentes na internet banking	C.2b
Frequência das operações	Ordinal	De 1 a 4	Frequência de utilização de multibanco	C.1a
			Frequência de utilização de internet banking	C.2a
Características do consumidor (variáveis socio-demográficas)	Nominal	De 1 a 2	Distrito	F
	Nominal	De 1 a 2	Sexo	G
	Ordinal	De 1 a 5	Idade	H
	Nominal	De 1 a 4	Estado civil	I
	Ordinal	De 1 a 8	Escolaridade	J
	Nominal	De 1 a 8	Situação profissional	K
	Ordinal	De 1 a 6	Rendimento líquido do agregado familiar	L
Opinião do consumidor	Ordinal	De 1 a 5	É fácil de utilizar	D1
			Têm um bom desempenho: são rápidas e não bloqueiam	D2
			A linguagem utilizada é simples e precisa	D3
			Mostram-nos um Banco inovador e virado para o futuro	D4
			As caixas automáticas facilitam o meu dia-a-dia	D5
			Tenho vindo a aumentar a utilização das caixas automáticas	D6
			1 bom serviço das caixas automáticas é fundamental para me manter na CGD	D7
			Prefiro a utilização das caixas automáticas a outros	D8
			Recomendaria o uso das caixas automáticas a familiares e/ou amigos	D9
			A minha opinião sobre as caixas automáticas é positiva	D10
			É fácil de utilizar	E1
			Está bem organizado sendo fácil aderir e/ou subscrever um produto	E2
			Dispõe de toda a informação que pretendo	E3
			Tem um bom desempenho: é rápido e não bloqueia	E4
			A linguagem utilizada é simples e precisa	E5
			Através deste serviço fico a conhecer melhor os valores do Banco	E6
			Mostra-nos um Banco inovador e virado para o futuro	E7
			Sinto-me seguro a utilizar o serviço caixadirecta	E8
			Potencia um serviço personalizado	E9
			O serviço caixadirecta facilita a minha vida	E10
			Tenho vindo a aumentar a utilização do caixadirecta	E11
			Prefiro a utilização do caixadirecta a outros serviços	E12
			O serviço caixadirecta é fundamental para me manter na CGD	E13
			Recomendaria o uso do caixadirecta a familiares e/ou amigos	E14
			A minha opinião sobre o serviço caixadirecta é positiva	E15

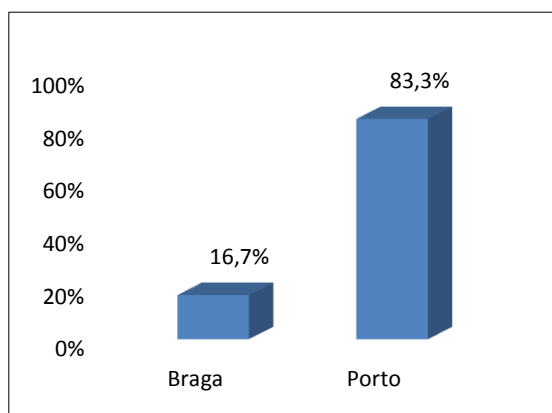
Figura 4.1: Variáveis e respetivas escalas de medidas

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS DO ESTUDO

Neste estudo foram obtidas 204 respostas válidas. Os resultados dos inquéritos foram utilizados para extrair estatísticas no software Statistical Package Social Science (SPSS) for Windows, na sua versão 20.0.

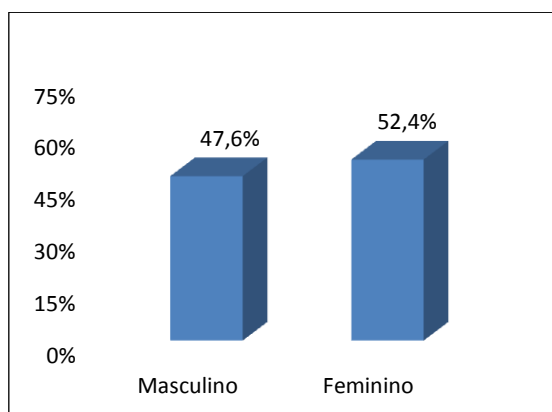
## 5.1 Caracterização da amostra

Do ponto de vista geográfico (figura 5.1), a amostra divide-se por dois distritos. Foram realizados inquéritos em agências da CGD, correspondendo 16,7% da amostra ao distrito de Braga e 83,3% ao distrito do Porto.



**Figura 5.1:** Caracterização da amostra por distrito (anexo 7.1)

Relativamente ao género (figura 5.2), 52,4% da amostra realizada corresponde a pessoas do sexo feminino e 47,6% a pessoas do sexo masculino.

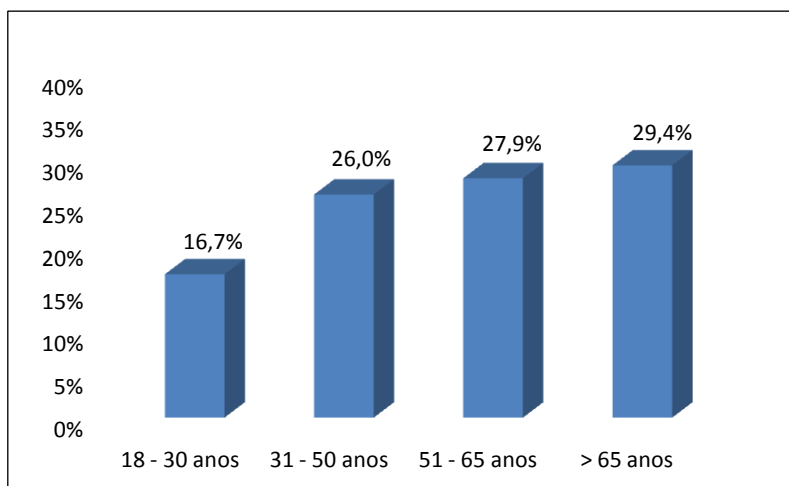


**Figura 5.2:** Caracterização da amostra por género (anexo 7.2)

Dos inquiridos do sexo feminino, 16,8% são do distrito de Braga enquanto 83,2% são do distrito do Porto. Já no sexo masculino, 16,5% são do distrito de Braga e 83,5% do distrito do Porto (anexo 6).

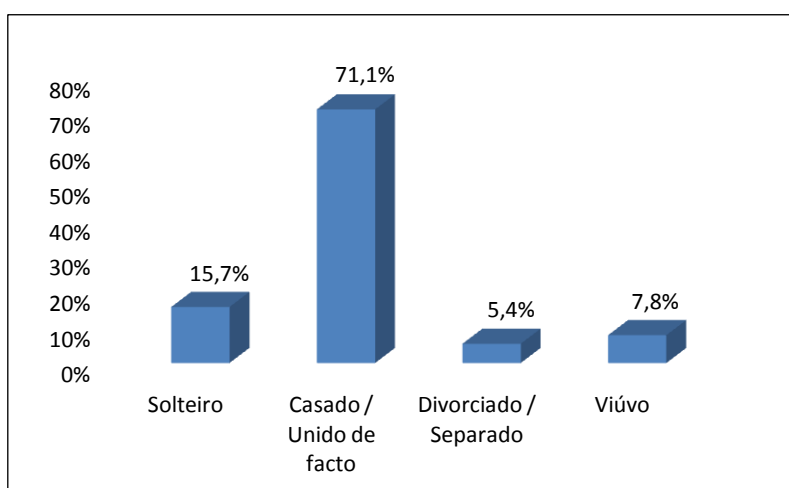
Relativamente à idade dos inquiridos (figura 5.3), o grupo menos representativo da amostra situa-se entre os 18 e os 30 anos, correspondendo a 16,7% do total. Todas as outras faixas etárias têm sensivelmente a mesma frequência. Na faixa etária dos

31 a 50 anos houve 26,0% de inquiridos, a faixa etária de 51 a 65 anos teve 27,9% e, por fim, a faixa etária mais de 65 anos corresponde a 29,4% da amostra.



**Figura 5.3:** Caracterização da amostra por faixa etária (anexo 7.3)

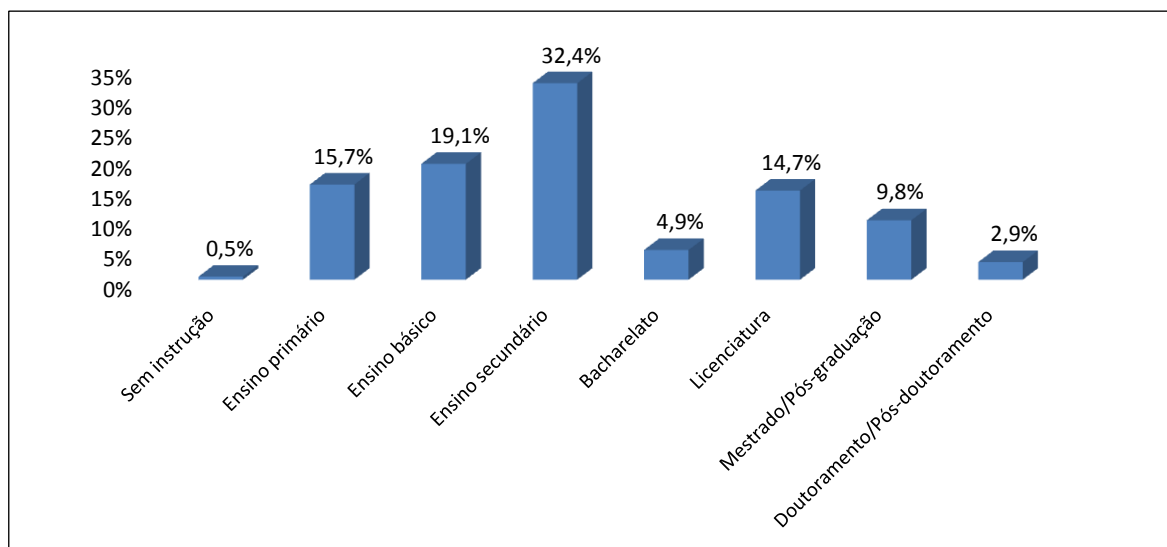
No que diz respeito ao estado civil (figura 5.4), 71,1% são casados ou têm uma união de facto. Já o menos frequente é o grupo dos divorciados ou separados com apenas 5,4% dos inquiridos. O número de inquiridos que dizem ser solteiros totalizaram 15,7% e os viúvos correspondem a 7,8% da amostra.



**Figura 5.4:** Caracterização da amostra por estado civil (anexo 7.4)

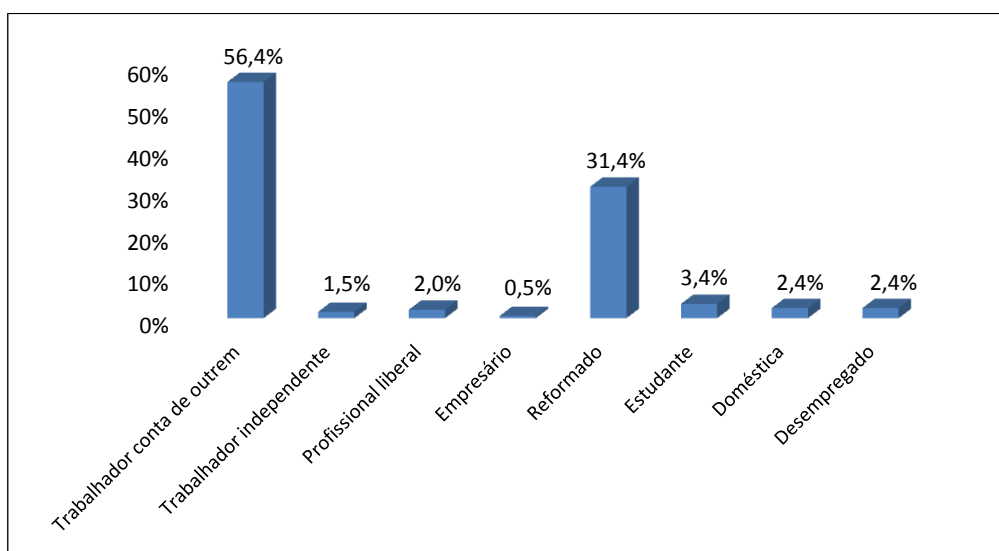
A nível de escolaridade (figura 5.5), a moda é o ensino secundário que corresponde a 32,4% da amostra, logo seguido do ensino básico com 19,1%, do ensino primário com 15,7% e da licenciatura com 14,7%. Nos extremos, o único inquirido sem instrução corresponde a 0,5% e os doutorados ou pós-doutorados a 2,9% do total.

Os inquiridos detentores do grau de mestrado e pós-graduação representam 9,8% e os de bacharelato 4,9% da amostra.



**Figura 5.5:** Caracterização da amostra por escolaridade (anexo 7.5)

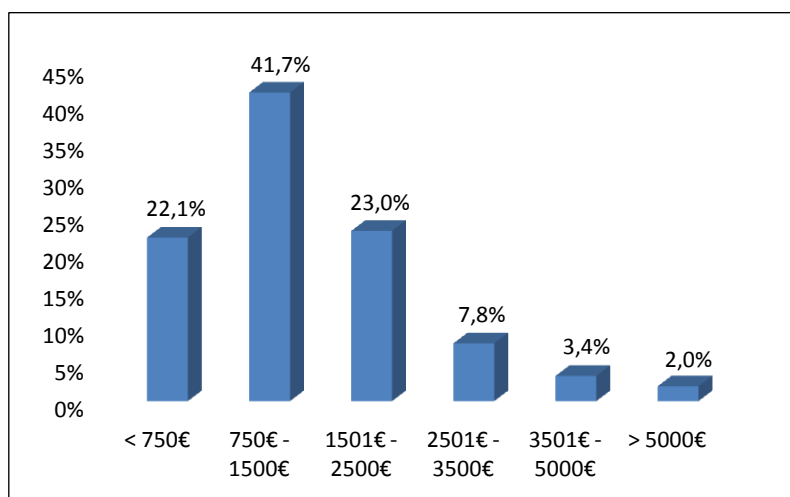
Relativamente à profissão (figura 5.6), a maior frequência é claramente o trabalhador por conta de outrem, com 56,4% dos inquiridos, seguido dos reformados, com 31,4%. Todos os outros grupos têm uma percentagem de respostas inferiores a 4,0%, sendo apenas 0,5% da amostra correspondente a um único empresário.



**Figura 5.6:** Caracterização da amostra por profissão (anexo 7.6)

Sobre o rendimento do agregado familiar (figura 5.7), o rendimento de 751€ a 1500€ é o mais frequente e corresponde a 41,7% da amostra, seguido do grupo 1501€ a 2500€ com 23,0%. Até 750€ responderam 22,1% dos inquiridos. Os grupos menos

representados são aqueles em que o rendimento é maior, onde apenas 2,0% dos inquiridos responderam que o agregado familiar tem um rendimento mensal superior a 5000€.



**Figura 5.7:** Caracterização da amostra pelo rendimento do agregado familiar (anexo 7.7)

## 5.2 Análise dos resultados

### 5.2.1 Relação entre as variáveis sociodemográficas e a utilização do multibanco e de *internet banking*

Os quadros que se seguem sintetizam a informação sociodemográfica para os utilizadores e não utilizadores do multibanco e de *internet banking*. Para isso, foi necessário criar uma nova variável onde em relação à utilização do multibanco, os indivíduos que nas questões C.1a responderam ‘nunca’ foram classificados como não utilizadores e os que responderam ‘uma vez por mês’, ‘1 a 2 vezes por semana’ e ‘mais de 2 vezes por semana’ foram classificados como utilizadores. O mesmo procedimento foi feito para a questão C.2a do inquérito, onde a questão era relacionada com a *internet banking*.

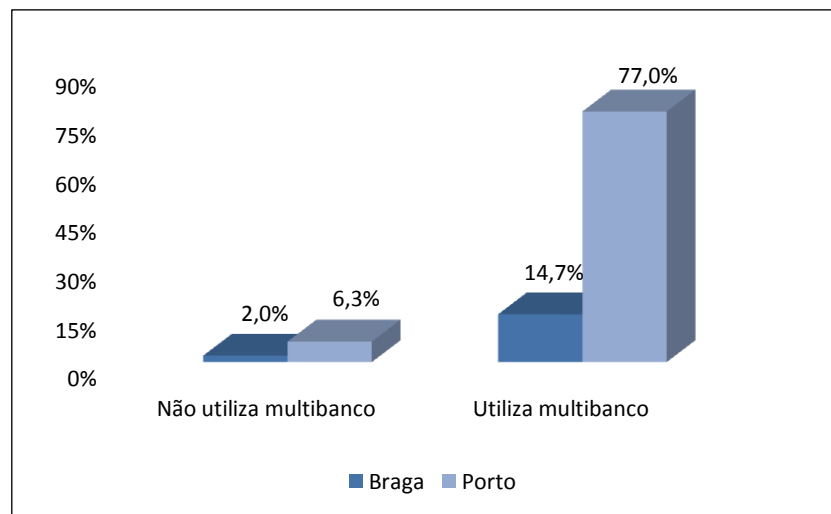
Para esta análise recorreu-se ao teste de independência do qui-quadrado.

O teste do qui-quadrado serve para testar se duas ou mais populações (ou grupos) independentes diferem relativamente a uma determinada característica, isto é se a frequência com que os elementos da amostra se repartem pelas classes de uma variável categorizada é ou não idêntica. Pretende-se testar uma hipótese H0 (não existem diferenças entre as amostras relativamente à distribuição nas classes da variável) versus H1 (existem diferenças significativas entre os grupos ou populações de onde foram extraídas as amostras). Este teste só pode ser aplicado com rigor

quando: a)  $N > 20$ , b) todos os  $E_{ij}$  (anexo 8) sejam inferiores a 1 e c) que pelo menos 80% dos  $E_{ij}$  sejam superiores ou iguais a 5.

➔ Multibanco

Resultados por distrito



**Figura 5.8:** Resultado por distrito sobre as frequências registadas na utilização de multibanco (anexo 7.8)

Como se pode verificar na figura 5.8, 8,3% dos inquiridos não utilizam multibanco, sendo 2,0% do distrito de Braga e 6,3% do distrito do Porto.

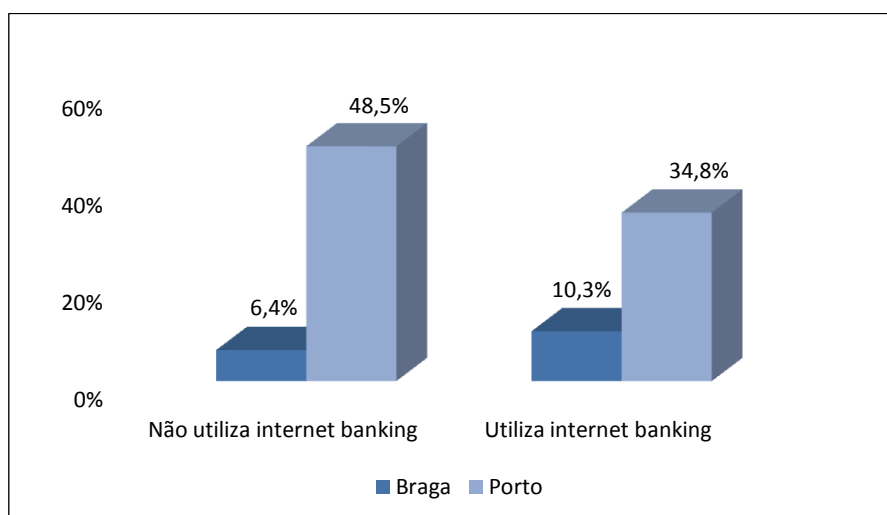
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	.629 <sup>a</sup>	1	.428
Continuity Correction <sup>b</sup>	.205	1	.650
Likelihood Ratio	.577	1	.447
Linear-by-Linear Association	.626	1	.429
N of Valid Cases	204		

**Figura 5.9:** Teste do qui-quadrado realizado sobre a amostra, onde se pretende comparar se existem diferenças na utilização do multibanco tendo em conta os distritos dos inquiridos

Na figura 5.9 obtemos a estatística de teste *Person Chi-Square* e a probabilidade de significância associada "*Assymp Sig*". O *p-value* é o menor valor de  $\alpha$  a partir do qual se rejeita a hipótese nula. Sendo o *p-value* = 0,428 >  $\alpha$  = 0,05, não se rejeita a hipótese de que existe diferença em relação aos dois distritos, isto é, não há evidências estatísticas que digam que os indivíduos do distrito de Braga são mais utilizadores de multibanco do que os dos distritos do Porto.

➔ *Internet banking*

Resultados por distrito



**Figura 5.10:** Resultado por distrito sobre as frequências registadas da utilização de *internet banking* (anexo 7.9)

A primeira observação que se pode fazer é a diminuição significativa dos utilizadores de *internet banking* (no total 45,1%), relativamente aos 91,7% de utilizadores do multibanco.

Em relação à utilização de *internet banking*, no distrito de Braga temos 6,4% dos inquiridos que não o utilizam contra 10,3% que utilizam. No distrito do Porto, 48,5% dos inquiridos não utilizam *internet banking* contra 34,8% que utilizam esta tecnologia. Ver figura 5.10.

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4.577 <sup>a</sup>	1	.032
Continuity Correction <sup>b</sup>	3.805	1	.051
Likelihood Ratio	4.569	1	.033
Linear-by-Linear Association	4.555	1	.033
N of Valid Cases	204		

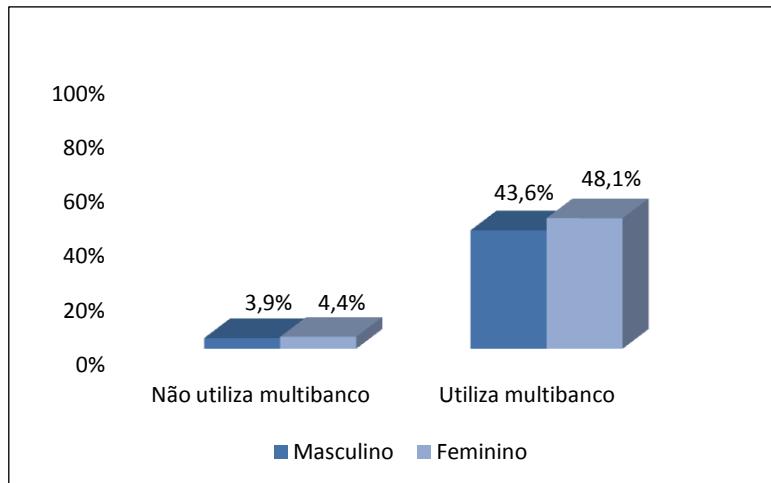
**Figura 5.11:** Teste do qui-quadrado realizado sobre a amostra, onde se pretende comparar se existem diferenças na utilização de *internet banking* tendo em conta os distritos dos inquiridos

A nível estatístico, utilizando o teste do qui-quadrado, como se obteve um *p-value* =  $0,032 < \alpha = 0,05$  (figura 5.11), a hipótese foi rejeitada. Há evidências estatísticas de que existem diferenças nos dois distritos sobre a utilização de *internet banking*,

contrariando o que acontece em relação ao multibanco, onde se concluiu não existirem diferenças.

➔ Multibanco

Resultados por género



**Figura 5.12:** Resultado por género sobre as frequências registadas na utilização de multibanco (anexo 7.10)

Pode observar-se na figura 5.12, que em relação ao género, parece existir uma igualdade, pois verifica-se que no caso do sexo masculino 3,9% dos inquiridos não utilizam multibanco contra 43,6% que utilizam e no género feminino temos 4,4% que não utilizam contra 48,1% que utilizam.

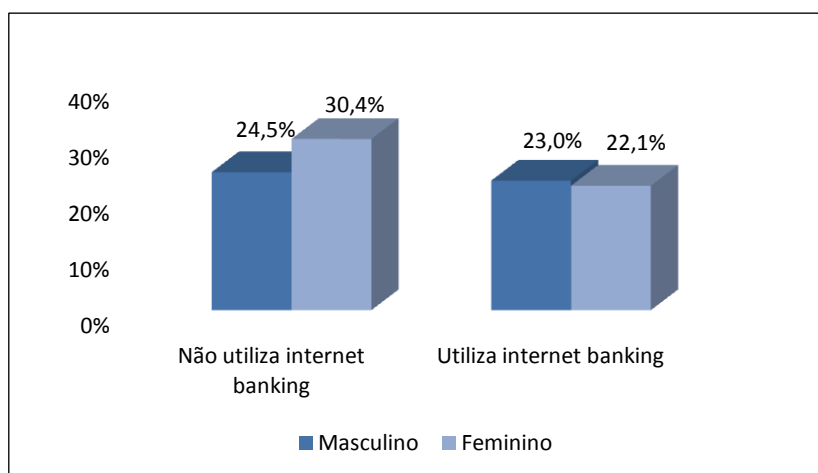
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	.002 <sup>a</sup>	1	.966
Continuity Correction <sup>b</sup>	.000	1	1.000
Likelihood Ratio	.002	1	.966
Linear-by-Linear Association	.002	1	.966
N of Valid Cases	204		

**Figura 5.13:** Teste do qui-quadrado realizado sobre a amostra, onde se pretende comparar se existem diferenças na utilização do multibanco tendo em conta o género dos inquiridos

Como seria de esperar depois de analisar a figura 5.13, obteve-se um *p-value* de  $0,966 > \alpha = 0,05$ , logo não se rejeita a hipótese inicial (hipótese H0) de que não existe diferença entre os géneros. Isto quer dizer que em relação ao estudo não há evidência estatística de que existem diferenças na utilização do multibanco pelo facto do indivíduo em causa ser do sexo masculino ou feminino.

➔ *Internet banking*

Resultados por género



**Figura 5.14:** Resultado por género sobre as frequências registadas da utilização de *internet banking* (anexo 7.11)

Relativamente ao género masculino existe praticamente uma igualdade entre utilizadores (23,0%) e não utilizadores (24,5%). Já no género feminino, o número de não utilizadoras (30,4%) é ligeiramente superior às utilizadoras (22,1%). Da totalidade dos homens, 48,5% utilizam a *internet banking*, enquanto nas mulheres apenas 42,1% o fazem, como se pode verificar na figura 5.14.

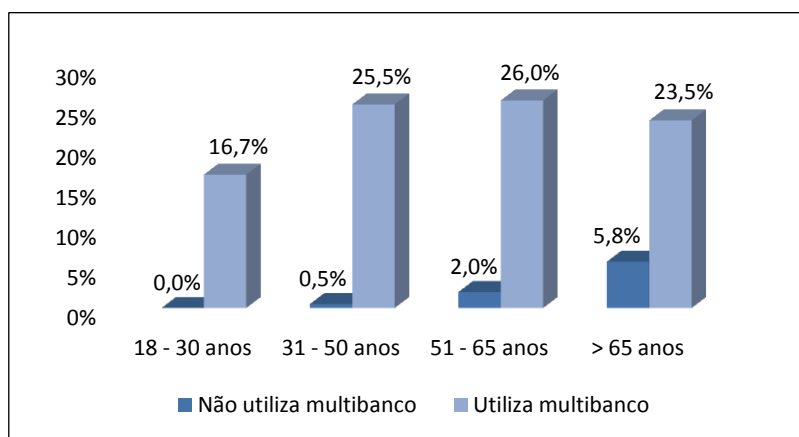
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	.841 <sup>a</sup>	1	.359
Continuity Correction <sup>b</sup>	.602	1	.438
Likelihood Ratio	.841	1	.359
Linear-by-Linear Association	.837	1	.360
N of Valid Cases	204		

**Figura 5.15:** Teste do qui-quadrado realizado sobre a amostra, onde se pretende comparar se existem diferenças na utilização de *internet banking* tendo em conta o género dos inquiridos

Tal como no multibanco, não existe evidência estatística para se poder rejeitar a hipótese de que a utilização de *internet banking* varia com o género, visto que o  $p\text{-value} = 0,359 > \alpha = 0,05$  (figura 5.15), isto é, não se pode afirmar que o género influencia a sua utilização.

→ Multibanco

Resultados por faixa etária



**Figura 5.16:** Resultado por faixa etária sobre as frequências registadas na utilização de multibanco (anexo 7.12)

Observa-se na figura 5.16 que em relação à idade, a não utilização do multibanco cresce à medida que aumenta a faixa etária. Enquanto dos 18 aos 30, a utilização é de 100% até aos 50 anos apenas 1,1% dos inquiridos não utiliza o multibanco e na faixa acima dos 51 anos já 9,4% não o utiliza.

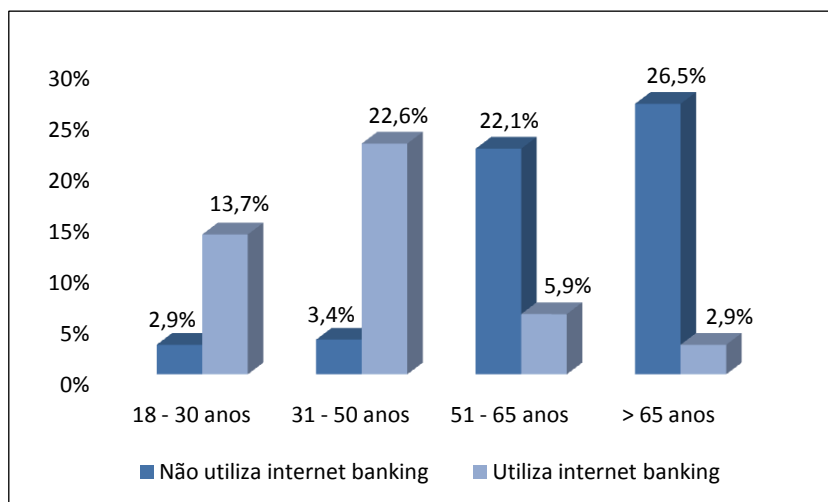
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16.794 <sup>a</sup>	3	.001
Likelihood Ratio	18.093	3	.000
Linear-by-Linear Association	14.603	1	.000
N of Valid Cases	204		

**Figura 5.17:** Teste do qui-quadrado realizado sobre a amostra, onde se pretende comparar se existem diferenças na utilização do multibanco tendo em conta a faixa etária dos inquiridos

O teste do qui-quadrado corrobora essa ideia, pois obtivemos um  $p\text{-value} = 0,001 < 0,05$  (figura 5.17), pelo que se rejeita a hipótese inicial. Conclui-se então que existem diferenças dos indivíduos que utilizam ou não multibanco, tendo em conta a sua idade, podendo afirmar-se que a idade é um fator determinante na utilização do multibanco.

→ *Internet banking*

Resultados por faixa etária



**Figura 5.18:** Resultado por faixa etária das frequências registadas na utilização de *internet banking* (anexo 7.13)

Como se pode verificar pela figura 5.18, o número de não utilizadores aumenta visivelmente à medida que também aumenta a faixa etária, onde até aos 50 anos existe um claro domínio de utilizadores de *internet banking* e a partir dos 50 anos o domínio passa claramente para os não utilizadores.

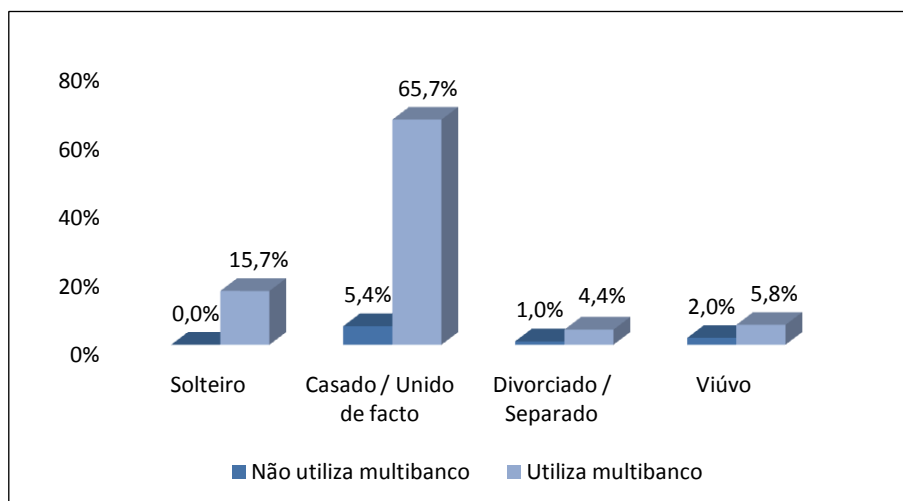
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	99.434 <sup>a</sup>	3	.000
Likelihood Ratio	110.099	3	.000
Linear-by-Linear Association	81.699	1	.000
N of Valid Cases	204		

**Figura 5.19:** Teste do qui-quadrado realizado sobre a amostra, onde se pretende comparar se existem diferenças na utilização de *internet banking* tendo em conta a faixa etária dos inquiridos

O teste estatístico do qui-quadrado corrobora a análise feita anteriormente. O *p-value* é igual a 0 (figura 5.19), pelo que se pode aceitar a hipótese de que a utilização de *internet banking* varia à medida que a faixa etária também varia, isto é, a idade é um fator decisivo na sua utilização.

## → Multibanco

### Resultados por estado civil



**Figura 5.20:** Resultado por estado civil sobre as frequências registadas na utilização de multibanco (anexo 7.14)

Relativamente ao estado civil, 71,1% são casados ou unidos de facto, dos quais 65,7% utilizam multibanco e a totalidade dos solteiros (15,7%) também o utiliza.

As restantes situações não são significativas (figura 5.20).

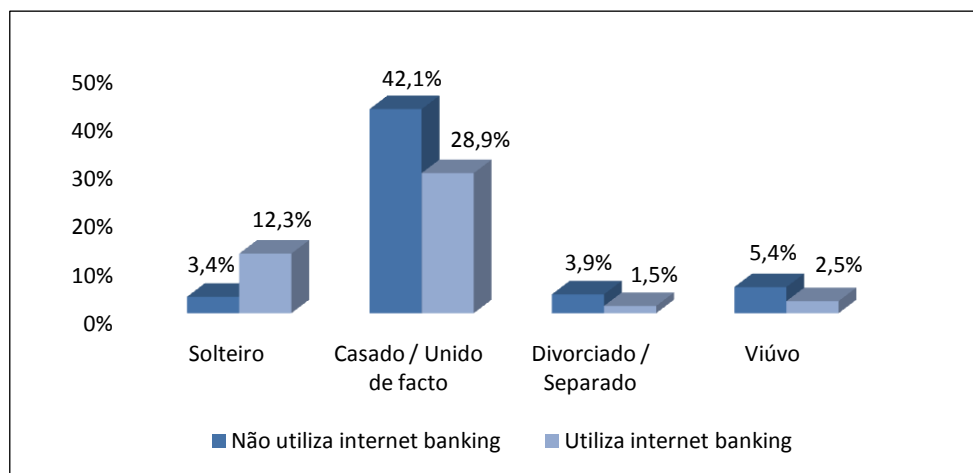
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10.230 <sup>a</sup>	3	.017
Likelihood Ratio	10.725	3	.013
Linear-by-Linear Association	10.101	1	.001
N of Valid Cases	204		

**Figura 5.21:** Teste do qui-quadrado realizado sobre a amostra, onde se pretende comparar se existem diferenças na utilização do multibanco tendo em conta o estado civil dos inquiridos

O teste do qui-quadrado mostra um  $p\text{-value} = 0,017$  que é menor que o  $\alpha = 0,05$  (figura 5.21). Sendo assim pode dizer-se que existem estatisticamente diferenças entre os grupos na utilização ou não do multibanco. Isto é, segundo a amostra, o estado civil é um fator que afeta a utilização do multibanco.

→ *Internet banking*

Resultados por estado civil



**Figura 5.22:** Resultado por estado civil sobre as frequências registadas na utilização de *internet banking* (anexo 7.15)

No caso da *internet banking*, apenas 28,9% dos casados/unidos de facto e 12,3% dos solteiros utilizam esse serviço. De realçar que enquanto 68,6% do total dos casados utilizam este serviço, apenas 27,6% do total dos solteiros o fazem. As restantes situações não são significativas (figura 5.22).

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	17.886 <sup>a</sup>	3	.000
Likelihood Ratio	18.498	3	.000
Linear-by-Linear Association	10.865	1	.001
N of Valid Cases	204		

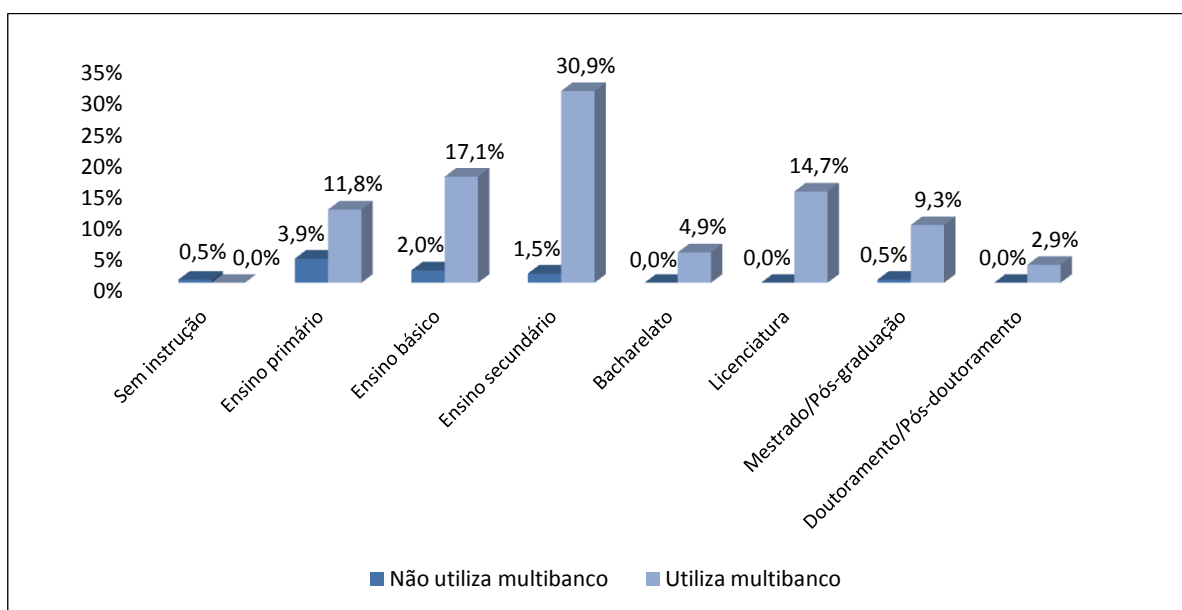
**Figura 5.23:** Teste do qui-quadrado realizado sobre a amostra, onde se pretende comparar se existem diferenças na utilização de *internet banking* tendo em conta o estado civil dos inquiridos

No teste qui-quadrado relativo ao estado civil (figura 5.23), o *p-value* = 0 < 0,05 =  $\alpha$ . Isto significa que existem diferenças a nível estatístico relativamente à utilização de *internet banking*. Como se pode verificar no gráfico 5.22, dos 15,7% solteiros da amostra, 12,3% utilizam *internet banking* contra apenas 3,4% que não a utilizam. Já no grupo dos casados ou em união de facto, que representam 71,1% da amostra,

42,1% não utilizam *internet banking* contra apenas 28,9% que a utilizam, o que demonstra as diferenças existentes entre os grupos.

➔ Multibanco

Resultados por escolaridade



**Figura 5.24:** Resultado por escolaridade sobre as frequências registadas na utilização do multibanco (anexo 7.16)

Verifica-se na figura 5.24 que os dois grupos que menos utilizam o multibanco são aqueles com menor escolaridade, isto é, os que têm apenas o ensino primário ou básico. O único inquirido sem qualquer instrução não utiliza multibanco mas 91,7% dos inquiridos utilizam-no, dos quais 30,9% terminaram o ensino secundário, 17,1% o ensino básico, 14,7% a licenciatura, 11,8% o ensino primário e 9,3% mestrado ou pós-graduação.

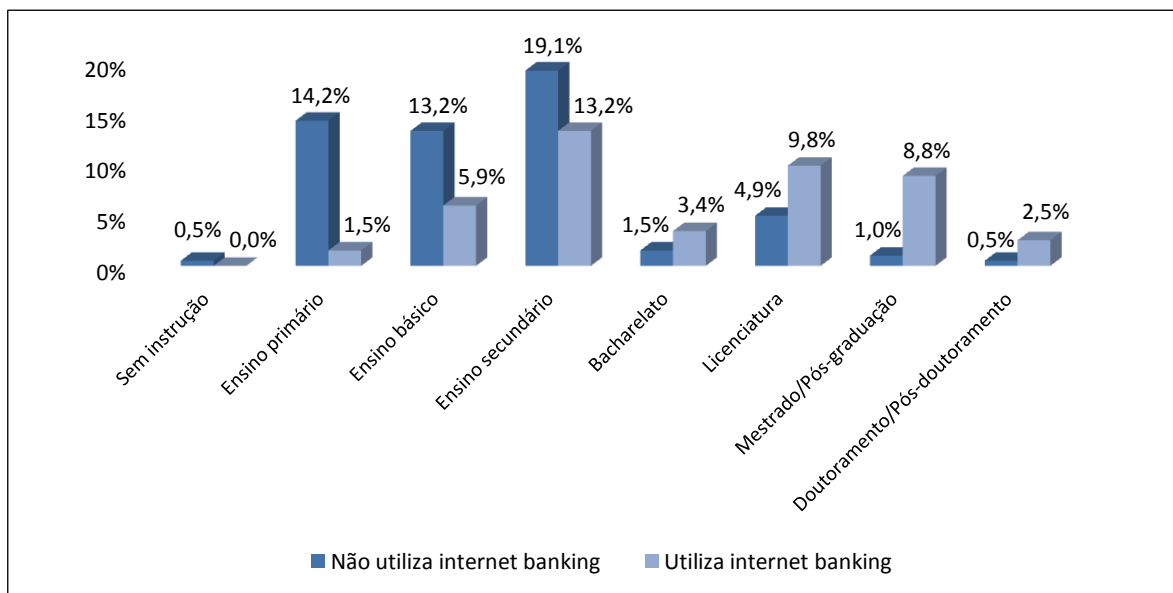
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	28.538 <sup>a</sup>	7	.000
Likelihood Ratio	22.898	7	.002
Linear-by-Linear Association	13.148	1	.000
N of Valid Cases	204		

**Figura 5.25:** Teste do qui-quadrado realizado sobre a amostra onde se pretende comparar se existem diferenças na utilização do multibanco tendo em conta a escolaridade dos inquiridos

Sobre o nível de escolaridade pode dizer-se que existem diferenças significativas entre os grupos porque o  $p\text{-value} = 0$  (figura 5.25). Logo, a hipótese é rejeitada.

→ *Internet banking*

Resultados por escolaridade



**Figura 5.26:** Resultado por escolaridade sobre as frequências registadas na utilização de *internet banking* (anexo 7.17)

No que diz respeito à escolaridade, através da figura 5.26 verifica-se um acréscimo no número de utilizadores de *internet banking* à medida que o grau de escolaridade aumenta. Agregando o grupo mestrado/pós-graduação e doutoramento/pós-doutoramento, 88,3% do total deste segmento diz utilizar a *internet banking*, contra apenas 11,7% que dizem não a utilizar. Já os indivíduos que pertencem ao grupo do ensino primário, apenas 1,5% é que a utiliza, contra 14,2% que não o fazem.

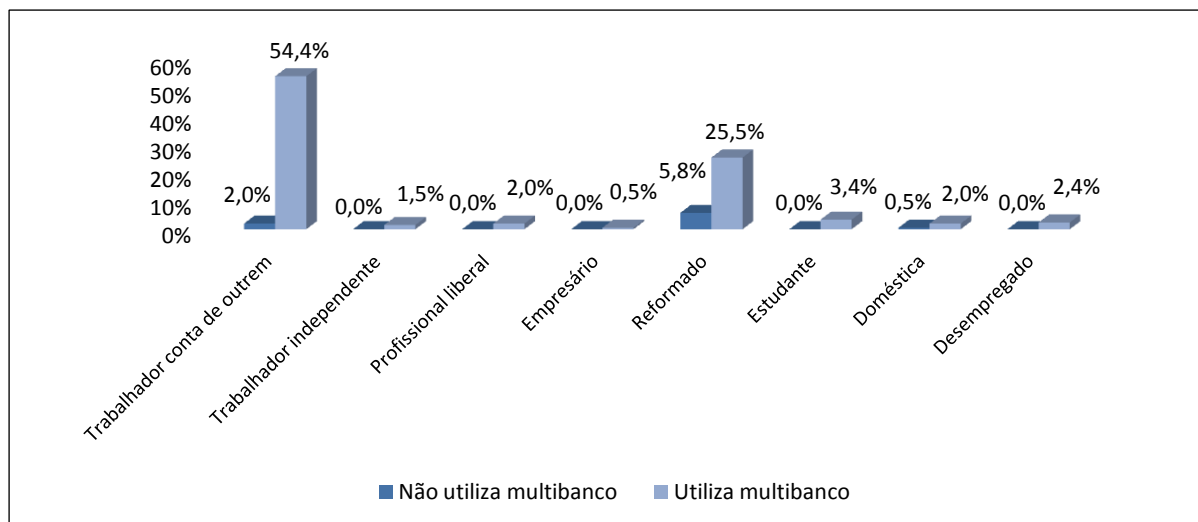
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	48.986 <sup>a</sup>	7	.000
Likelihood Ratio	54.663	7	.000
Linear-by-Linear Association	46.607	1	.000
N of Valid Cases	204		

**Figura 5.27:** Teste do qui-quadrado realizado sobre a amostra, onde se pretende comparar se existem diferenças na utilização de *internet banking* tendo em conta o nível de escolaridade dos inquiridos

A nível estatístico existem evidências que a escolaridade afeta a utilização de *internet banking*. Através do teste do qui-quadrado obteve-se um  $p\text{-value} = 0 < \alpha = 0,05$  (figura 5.27), logo pode dizer-se que o nível de escolaridade é um fator que altera a frequência da sua utilização, sendo claro que quanto maior a escolaridade, maior a frequência na utilização desta tecnologia.

➔ Multibanco

Resultados por profissão



**Figura 5.28:** Resultado por profissão sobre as frequências registadas na utilização do multibanco (anexo 7.18)

Como visto anteriormente na figura 5.28, relativamente à profissão existem dois grandes grupos: os reformados e os trabalhadores por contra de outrem.

Em relação aos reformados 5,8% não utilizam o multibanco enquanto 25,5% utilizam-no. No grupo de trabalhadores por conta de outrem, 2,0% não o utilizam contra 54,4% que o utilizam, o que demonstra diferença entre estes dois grupos.

Todos os trabalhadores independentes, profissionais liberais, empresários, estudantes e desempregados dizem utilizar o multibanco (figura 5.28).

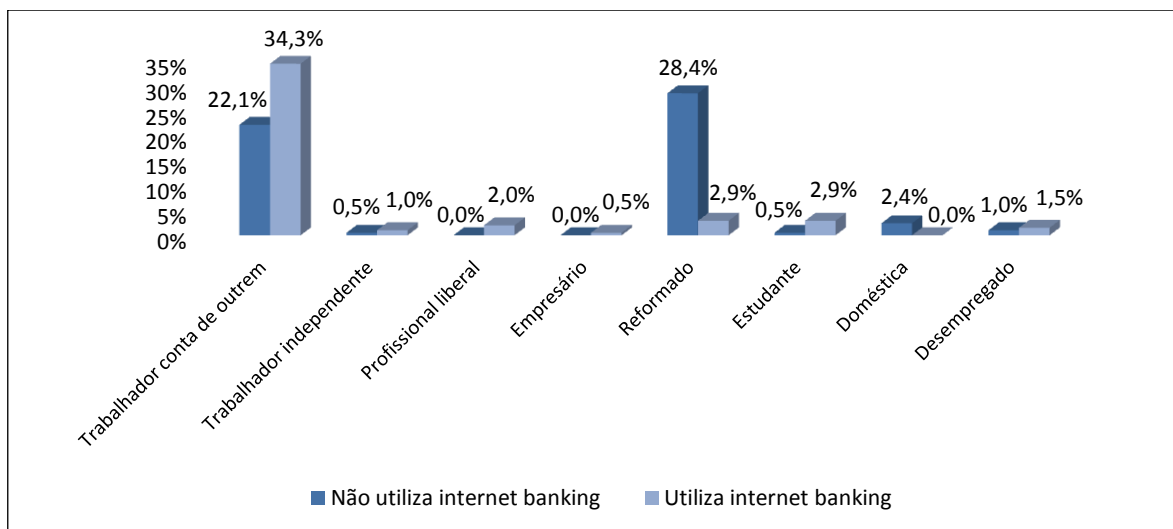
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15.349 <sup>a</sup>	7	.032
Likelihood Ratio	15.527	7	.030
Linear-by-Linear Association	7.127	1	.008
N of Valid Cases	204		

**Figura 5.29:** Teste do qui-quadrado realizado sobre a amostra, onde se pretende comparar se existem diferenças na utilização do multibanco tendo em conta a profissão dos inquiridos

A nível estatístico, com um  $p$ -value igual a 0,032 (figura 5.29), é suficiente para conseguir concluir que existem diferenças entre os grupos, isto é, a profissão é um fator decisivo na utilização do multibanco.

➔ *Internet banking*

Resultados por profissão



**Figura 5.30:** Resultado por profissão sobre as frequências registadas na utilização de *internet banking* (anexo 7.19)

Como se pode visualizar na figura 5.30, existem dois grandes grupos, um deles que corresponde a trabalhadores por contra de outrem, que representa 56,4% na amostra, e o grupo dos reformados com 31,3%. Contudo, existem diferenças nítidas entre ambos os grupos. No caso dos trabalhadores por contra de outrem, 22,1% não utilizam *internet banking* versus 34,3% que a utilizam, enquanto na classe dos reformados 28,4% não o utilizam, contra apenas 2,9% que o fazem.

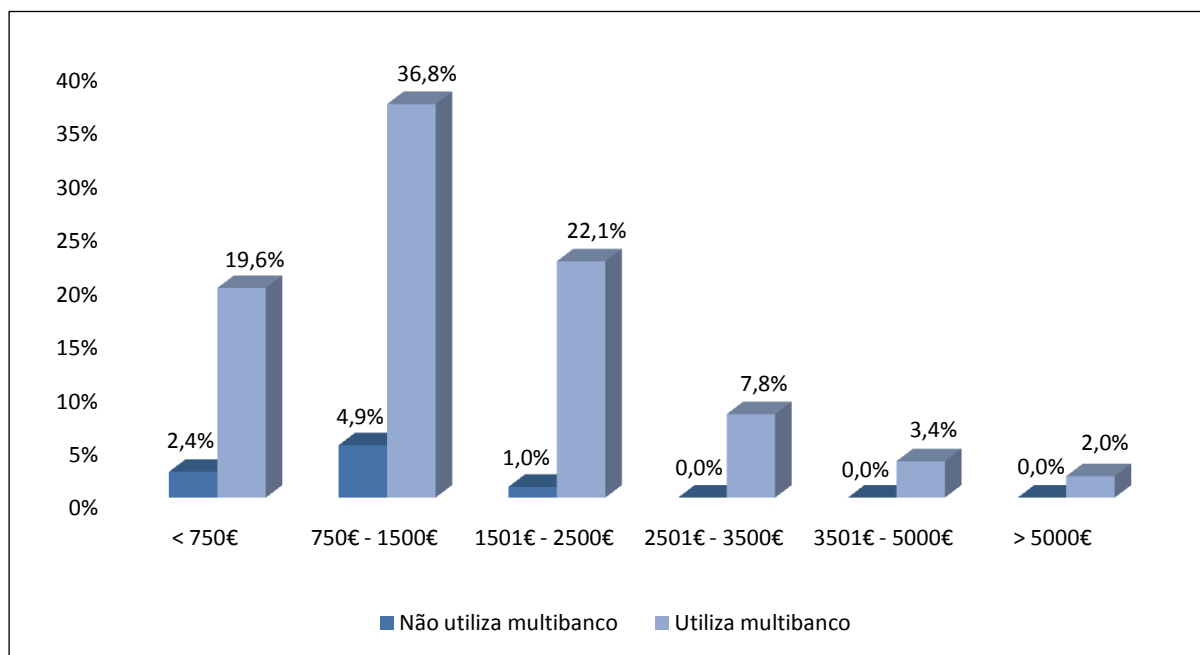
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	60.409 <sup>a</sup>	7	.000
Likelihood Ratio	70.779	7	.000
Linear-by-Linear Association	25.482	1	.000
N of Valid Cases	204		

**Figura 5.31:** Teste do qui-quadrado realizado sobre a amostra onde se pretende comparar se existem diferenças na utilização de *internet banking* tendo em conta a profissão dos inquiridos

O teste estatístico do qui-quadrado confirmou essas diferenças, com um  $p$ -value de 0 (figura 5.31). Como tal, pode afirmar-se que existem diferenças estatísticas entre os diversos grupos analisados.

➔ Multibanco

Resultados por rendimento



**Figura 5.32:** Resultado por rendimento sobre as frequências registadas na utilização do multibanco (anexo 7.20)

É visível na figura 5.32 que todos os inquiridos em que o agregado familiar tem um rendimento superior a 2501€ utilizam multibanco e representam 13,2% do total. Já aqueles com rendimentos inferiores utilizam menos este serviço (78,5%).

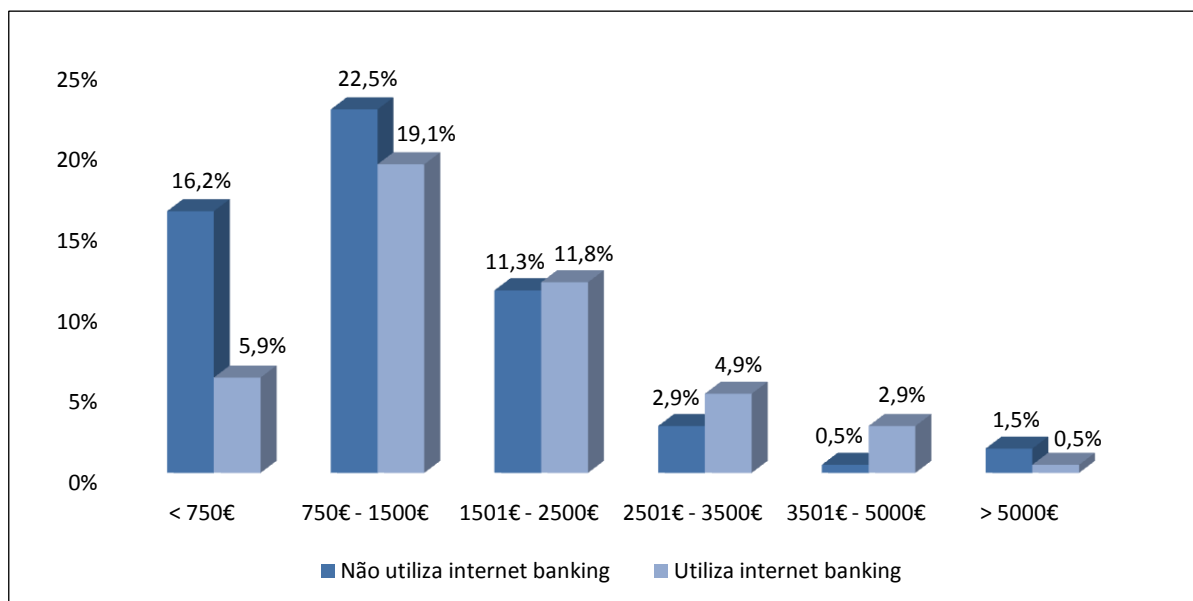
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5.242 <sup>a</sup>	5	.387
Likelihood Ratio	7.517	5	.185
Linear-by-Linear Association	4.010	1	.045
N of Valid Cases	204		

**Figura 5.33:** Teste do qui-quadrado realizado sobre a amostra onde se pretende comparar se existem diferenças na utilização do multibanco tendo em conta o rendimento dos inquiridos

Estatisticamente através do teste do qui-quadrado obteve-se um *p-value* igual a 0,387 (figura 5.33), que é superior ao  $\alpha=0,05$ , pelo que não se pode rejeitar a hipótese inicial, isto é, não existem evidências estatísticas para que se possa afirmar que a utilização do multibanco depende do nível salarial do agregado familiar.

➔ *Internet banking*

Resultados por rendimento



**Figura 5.34:** Resultado por rendimento sobre as frequências registadas na utilização de *internet banking* (anexo 7.21)

Também em relação ao rendimento existem diferenças ao nível da utilização da tecnologia *internet banking*. Analisando a figura 5.34, pode ver-se claramente que à medida que aumentam os rendimentos auferidos, mais a *internet banking* acolhe utilizadores. Globalmente, 45,1% dos inquiridos são utilizadores da *internet banking*, dos quais 30,9% estão situados nos rendimentos entre 751€ a 2500€.

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14.144 <sup>a</sup>	5	.015
Likelihood Ratio	14.845	5	.011
Linear-by-Linear Association	7.518	1	.006
N of Valid Cases	204		

**Figura 5.35:** Teste do qui-quadrado realizado sobre a amostra, onde se pretende comparar se existem diferenças na utilização de *internet banking* tendo em conta o rendimento dos inquiridos

O  $p\text{-value} = 0,015 < 0,05$  (figura 5.35), logo pode afirmar-se que existem também aqui diferenças estatísticas entre os grupos. Concluimos que o nível de rendimento afeta a utilização do multibanco.

Apresenta-se seguidamente o resumo da influência das características sociodemográficas na utilização do multibanco e da *internet banking*.

	<b>Multibanco</b>	<b><i>Internet banking</i></b>
Distrito	Não	Sim
Género	Não	Não
Idade	Sim	Sim
Estado civil	Sim	Sim
Escolaridade	Sim	Sim
Profissão	Sim	Sim
Rendimento	Não	Sim

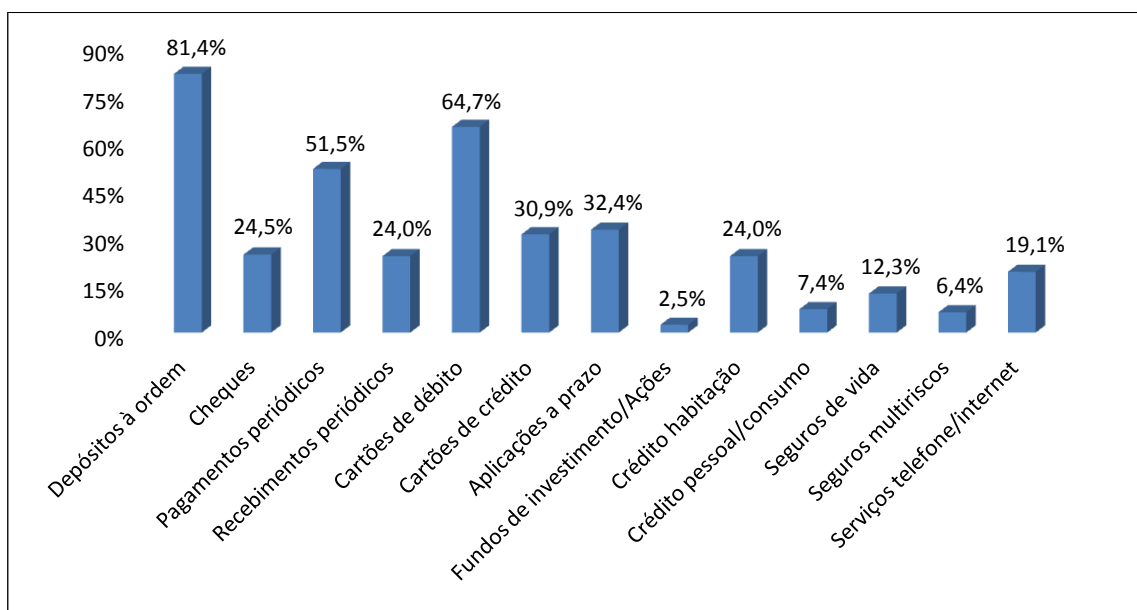
**Figura 5.36:** Resultado sobre as características sociodemográficas e a sua influência na utilização do multibanco e de *internet banking*

Com base na figura 5.36, que tem como objetivo ser um quadro resumo deste estudo, pode concluir-se que as características idade, estado civil, escolaridade e profissão têm influência na utilização quer do multibanco, quer de *internet banking*. Por oposto, o género não tem influência (significado estatístico) na utilização destas tecnologias. Segundo vários estudos, existe uma diferença no género entre os utilizadores das tecnologias do multibanco e de *internet banking*. Contudo, neste estudo não surgiu esse resultado.

Uma possível explicação para não haver diferenças significativas entre os géneros na amostra é o facto das classes mais representadas serem os indivíduos com uma faixa etária mais elevada, o que se deve sobretudo a duas coisas: por um lado uma grande parte dos clientes da CGD situarem-se nessa faixa, por outro, tendo em conta que os inquéritos foram feitos à porta das agências pode existir um enviesamento da amostra, visto que é também este grupo etário que mais se desloca às agências.

## 5.2.2 Serviços e operações

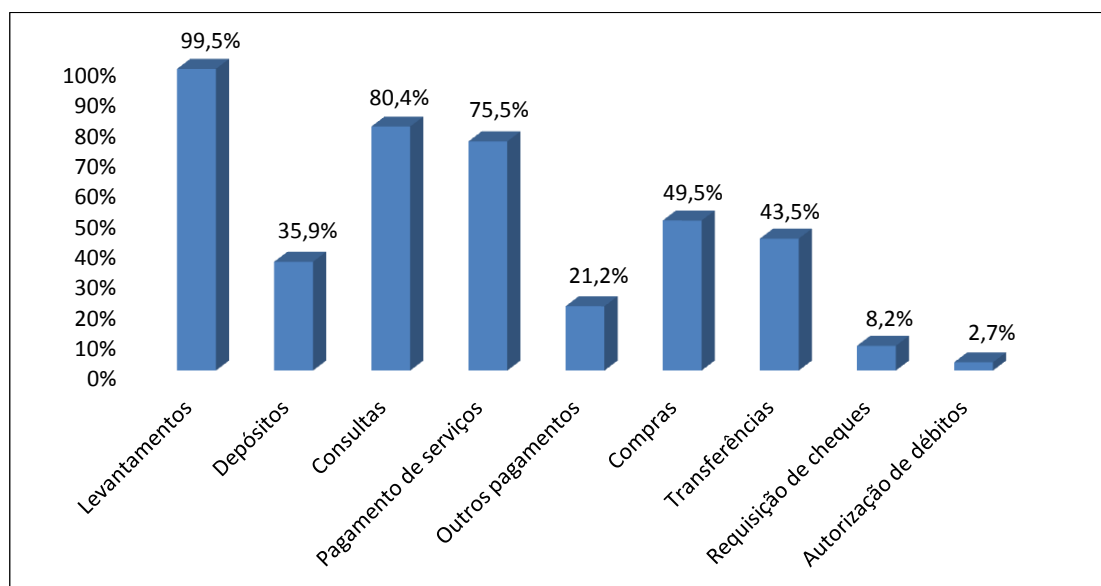
Em relação aos serviços, foi pedido aos inquiridos que indicassem, aqueles que mais utilizam, no máximo de cinco.



**Figura 5.37:** Serviços mais utilizados na generalidade

De acordo com a figura 5.37, os serviços mais utilizados pelos inquiridos são os depósitos à ordem (81,4%), pagamentos periódicos (51,5%) e cartões de débito (64,7%). No lado oposto temos os fundos de investimento e ações, com 2,5% de utilizadores, seguro multiriscos com 6,4% e crédito pessoal/consumo com 7,4%.

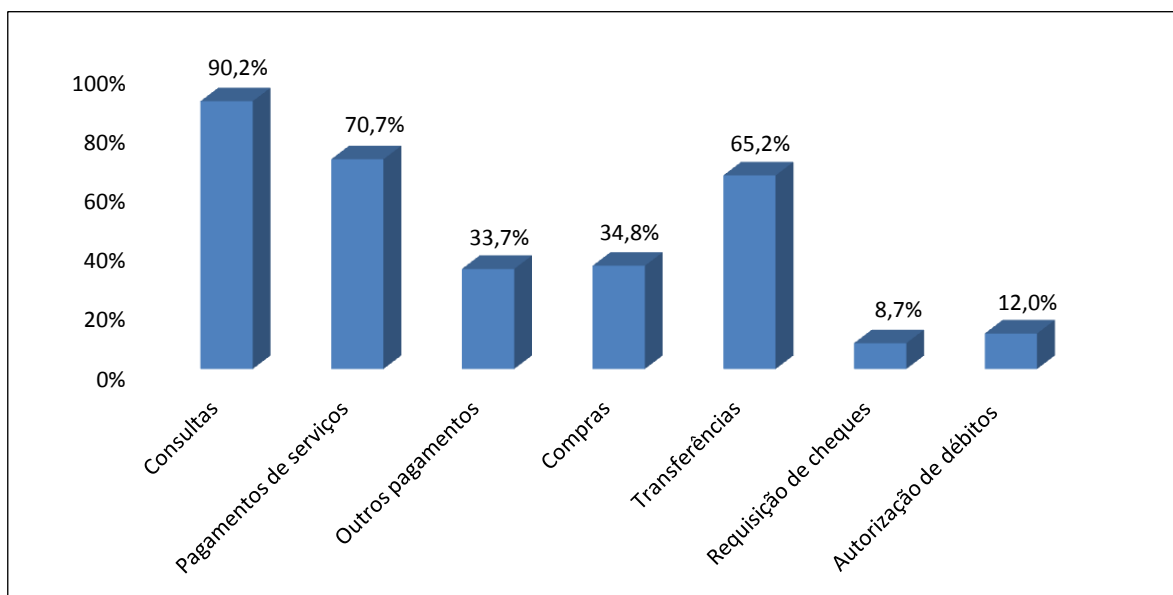
Também em relação às operações realizadas por multibanco foi pedido no questionário que fosse selecionado o máximo de 5 respostas das possíveis.



**Figura 5.38:** Operações mais utilizadas no multibanco

Conforme evidenciado na figura 5.38, as operações mais utilizadas são os levantamentos (99,5%) e as consultas - saldos, movimentos, NIB (80,4%). As menos utilizadas e com uma diferença substancial são as autorizações de débitos com apenas 2,7% e a requisição de cheques com 8,2%.

Na *internet banking* (figura 5.39), tal como no multibanco, a requisição de cheques e a autorização de débitos diretos são as operações menos realizadas. Já as consultas e os pagamentos de serviços são as mais seleccionadas pelos inquiridos dentro das cinco (no máximo) mais utilizadas.



**Figura 5.39:** Operações mais utilizadas na *internet banking*

### 5.2.3 Análise da relação entre a utilização dos serviços *self-service* e as variáveis comportamentais

Nesta secção analisam-se as relações entre as variáveis comportamentais e a utilização dos serviços.

Em relação às caixas automáticas, a resposta mais seleccionada pelos inquiridos foi concordante com a questão.

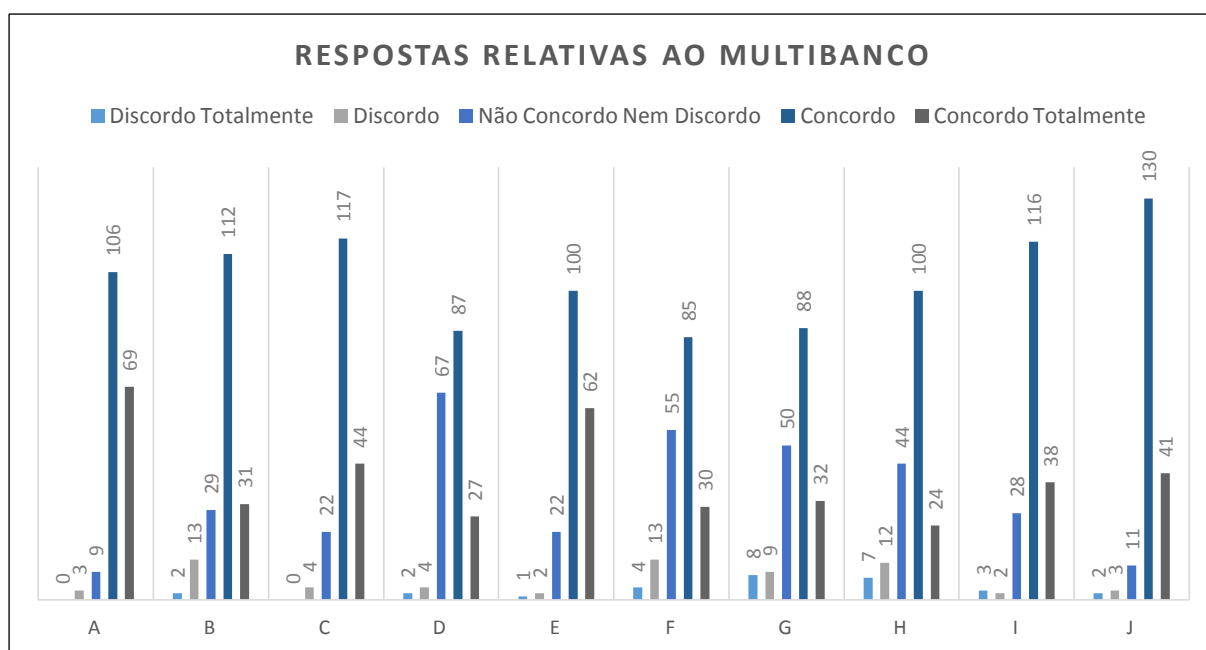
As questões que acolheram mais de 50% das opiniões dos inquiridos foram (figura 5.40):

- É fácil de utilizar;
- Tem bom desempenho: é rápida e não bloqueia;
- A linguagem utilizada é simples e precisa;
- O serviço caixa automática facilita o meu dia-a-dia;
- Prefiro a utilização dos serviços caixa automática a outros;

- Recomendaria o uso da caixa automática a familiares e/ou amigos;
- A minha opinião sobre o caixa automática é positiva.

As questões em que mais inquiridos concordaram totalmente foram:

- É fácil de utilizar;
- O serviço das caixas automáticas facilita o meu dia-a-dia.



**Figura 5.40:** Agregado das respostas de opinião dos inquiridos relativamente ao multibanco

#### Legenda do gráfico

- A É fácil de utilizar
- B Tem um bom desempenho: é rápido e não bloqueia
- C A linguagem utilizada é simples e precisa
- D Mostra-nos um Banco inovador e virado para o futuro
- E O serviço das caixas automáticas facilita o meu dia-a-dia
- F Tenho vindo a aumentar a utilização do serviço das caixas automáticas
- G Um bom serviço das caixas automáticas é fundamental para me manter na CGD
- H Prefiro a utilização do serviço das caixas automáticas a outros
- I Recomendaria o uso das caixas automáticas a familiares e/ou amigos
- J A minha opinião sobre as caixas automáticas é positiva

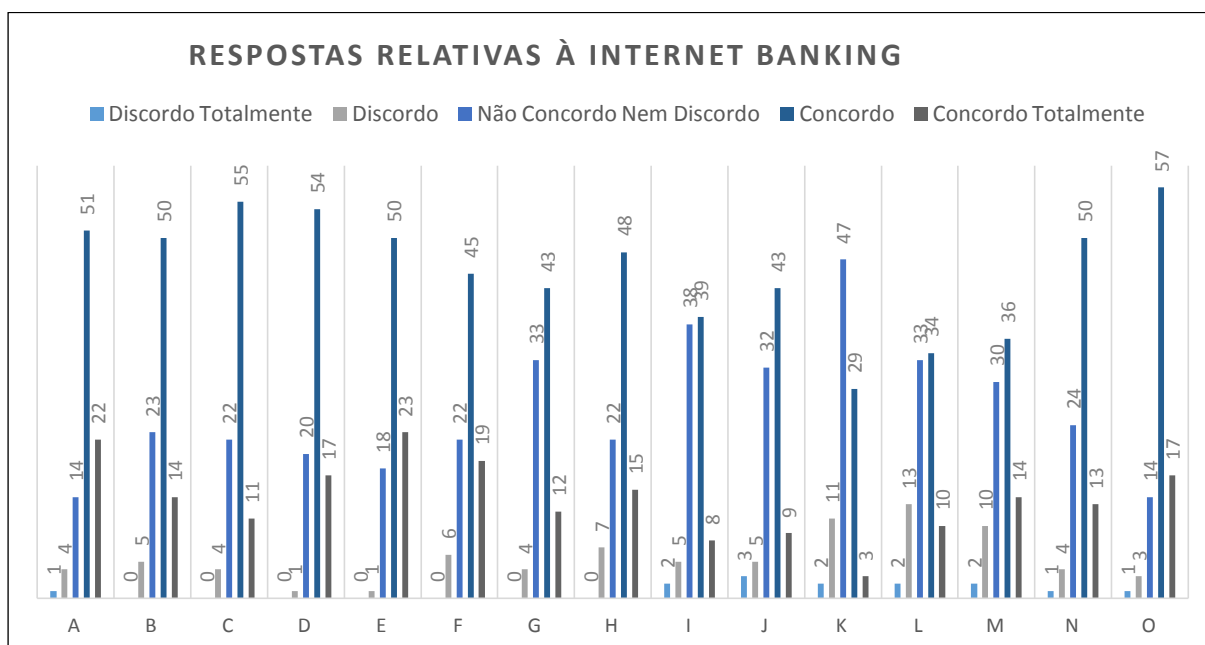
A questão em que mais inquiridos responderam ‘não concordo nem discordo’ foi:

- O serviço caixadirecta mostra-nos um Banco inovador e virado para o futuro.

As questões em que os inquiridos demonstraram mais discordância foram as seguintes:

- Tem um bom desempenho: é rápido e não bloqueia;
- Tenho vindo a aumentar a utilização do serviço caixadirecta;
- Um bom serviço caixadirecta é fundamental para me manter na CGD;
- Prefiro a utilização dos serviços caixa automática a outros.

Sobre se ‘a opinião do caixa automática é positiva’ as opções ‘concordo’ e ‘concordo totalmente’ acolheram 91,45% das respostas, sendo clara a opinião positiva dos inquiridos sobre este serviço.



**Figura 5.41:** Agregado das respostas de opinião dos inquiridos relativamente à *internet banking*

### Legenda do gráfico

- A É fácil de utilizar
- B Está bem organizado, sendo fácil aderir e/ou subscrever um produto
- C Dispõe de toda a informação que pretendo
- D Tem um bom desempenho: é rápido e não bloqueia
- E A linguagem utilizada é simples e precisa
- F Através deste serviço fico a conhecer melhor os valores do Banco
- G Mostra-nos um Banco inovador/virado para o futuro
- H Sinto-me seguro a utilizar o serviço caixadirecta
- I Potencia um serviço personalizado
- J O serviço caixadirecta facilita a minha vida
- K Tenho aumentado a utilização do caixadirecta
- L Prefiro a utilização do caixadirecta a outros serviços
- M O serviço caixadirecta é fundamental para me manter na CGD
- N Recomendaria o uso do caixadirecta a familiares e/ou amigos
- O A minha opinião sobre o caixadirecta é positiva

Relativamente à *internet banking*, quase todas as questões obtiveram com maior frequência a concordância dos inquiridos. As seguintes questões obtiveram mais de 50% de respostas concordantes (figura 5.41):

- É fácil de utilizar;
- Está bem organizado sendo fácil aderir e/ou subscrever um produto;
- Dispõe de toda a informação que pretendo;
- Tem um bom desempenho: é rápido e não bloqueia;
- A linguagem é simples e precisa;
- Sinto-me seguro a utilizar o serviço caixadirecta;
- Recomendaria o uso do caixadirecta a familiares e/ou amigos;
- A minha opinião sobre o caixadirecta é positiva.

As questões que os nossos inquiridos menos concordaram ou discordaram totalmente foram:

- Potencia um serviço personalizado;
- Prefiro a utilização do caixadirecta a outros serviços;
- O serviço caixadirecta é fundamental para me manter na CGD.

Sobre a opinião do serviço do caixadirecta ser positivo, tal como no multibanco, uma grande parte dos inquiridos respondeu que ‘concorda’ ou ‘concorda totalmente’, totalizando 80,44% das respostas.

#### 5.2.4 Correlações entre as variáveis

Observando as correlações relativamente ao multibanco (anexo 9.1), verifica-se que todas as variáveis estão positivamente correlacionadas e os valores variam entre o intervalo, pelo que pode dizer-se que existe uma direção de relacionamento entre as variáveis. No anexo 9.2 podem visualizar-se as correlações das variáveis que dizem respeito à *internet banking* e como se pode verificar, embora positivas, são inferiores às verificadas no caso do multibanco. Isto poderá indiciar que a opinião dos inquiridos em relação à *internet banking* é menos linear e varia mais entre as várias respostas.

### 5.2.5 Confirmação das preposições e do modelo empírico

Em relação à preposição 1 (os serviços mais utilizados são os levantamentos, compras e pagamentos), confirma-se esta hipótese. Nesta amostra, os levantamentos, consultas, pagamentos e compras (por esta ordem) são os serviços mais utilizados pelos inquiridos no que diz respeito ao multibanco. Em relação à *internet banking*, os serviços mais utilizados são consultas e pagamentos.

#### **Preposição 1 confirmada.**

Sobre a preposição 2 (a idade é determinante para a aceitação e utilização dos serviços), pode dizer-se que a idade é um fator decisivo para a utilização quer do multibanco quer da *internet banking*. Segundo o teste qui-quadrado obteve-se um *p-value* de 0 para ambos os serviços, o que leva a afirmar que a idade é determinante para a aceitação e utilização destas tecnologias. **Preposição 2 confirmada.**

Na amostra, sobre a preposição 3 (o sexo é determinante para a aceitação e utilização dos serviços), não existem evidências estatísticas que leve a aceitar que o sexo é determinante para a aceitação destes serviços, visto que se obteve um *p-value* de 0,966 para o caso do multibanco e 0,359 para a *internet banking*, que sendo superior ao  $\alpha$  (0,05) não permite rejeitar a hipótese mais forte (a hipótese mais forte é aquela que se quer contrariar). Contudo, em estatística estes valores não significam a afirmação de que os sexos não têm nenhuma influência na escolha da utilização dos serviços, apenas não se pode afirmar que tem.

Contudo, pela análise efetuada anteriormente, parece claro que mesmo assim a influência do género é superior quando falamos da *internet banking* do que quando falamos do multibanco. **Preposição 3 não confirmada.**

No que diz respeito à preposição 4 (jovem, masculino, casado, boa escolaridade e rendimentos elevados são as características do típico utilizador da *internet banking*), a idade, o estado civil e o rendimento têm influência na utilização da *internet banking*, conforme visto no quadro resumo e verificou-se também que a sua utilização era bastante superior em indivíduos com idade inferior a 50 anos, com escolaridade igual ou superior a licenciatura. Contudo, neste estudo, os maiores utilizadores de *internet banking* são indivíduos solteiros e em relação ao género como se viu em cima não é conclusivo. O mesmo se aplica em relação ao multibanco onde o género não tem influência no comportamento dos clientes da Caixa Geral de Depósitos. **Preposição 4 não confirmada.**

Por fim, sobre a preposição 5 (a velocidade, o controlo e a confiabilidade são importantes para a utilização das tecnologias). Verificou-se que em geral os inquiridos estão satisfeitos em relação à facilidade de utilização, ao desempenho, à informação e à segurança do multibanco e de *internet banking*. Contudo, verificou-se também um maior desacordo quando se perguntava se tem vindo a aumentar a utilização destas tecnologias e se isso é fundamental para se manterem como clientes da Caixa Geral de Depósitos, onde se obteve por vezes correlação 0 como se pode observar nas tabelas em anexo. Por um lado, os clientes parecem estar satisfeitos com o serviço, contudo, por outro, não parecem valorizá-lo. **Preposição 5 não confirmada.**

Apresenta-se seguidamente (figura 5.42) o resumo com as preposições de investigação e os resultados obtidos.

	Confirmada	Não confirmada
Preposição 1	X	
Preposição 2	X	
Preposição 3		X
Preposição 4		X
Preposição 5		X

**Figura 5.42:** Resumo sobre a confirmação das preposições

## 6. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

### 6.1 Conclusões

O objetivo desta investigação foi verificar se a opinião e o comportamento dos clientes da CGD obedecem aos mesmos padrões relativamente às tecnologias *self-service* no setor bancário, constantes na literatura efetuada durante o mestrado de gestão e descritos ao longo desta investigação.

A revisão de literatura e os resultados da análise do inquérito efetuado coincidem, na questão dos serviços mais utilizados, quer no multibanco, quer na *internet banking*. Também relativamente a fatores como a idade, escolaridade e rendimento do agregado familiar, a literatura e os resultados são coincidentes, pois conclui-se que os clientes objeto de estudo utilizam mais as tecnologias *self-service* quanto menor a idade (18 aos 30 anos) e maior a escolaridade e o rendimento do agregado familiar. Os resultados do estudo divergem relativamente ao género e ao estado civil, pois não existe evidência estatística que confirme que o género masculino utilize mais as tecnologias *self-service* do que o género feminino, nem que as pessoas casadas as utilizem mais do que as dos restantes estados civis. Como já referido na investigação, não se pode concluir que sejam indiferentes estas variáveis, apenas não existem evidências estatísticas.

Pode haver duas explicações possíveis: devido à evolução da sociedade, o género ter cada vez menos influência; e as classes etárias predominantes na amostra representarem indivíduos com idade avançada. Verifica-se que os indivíduos que mais utilizam estas tecnologias são da faixa etária mais baixa, condicionando a distinção entre os géneros, isto é, nesta amostra há muitos inquiridos com uma faixa etária mais elevada.

Relativamente ao estado civil (segundo a literatura são as pessoas casadas que mais utilizam estes serviços), uma explicação possível poderá ser o sistema evolutivo da sociedade, em que as pessoas casam cada vez menos e mais tarde (também devido à escolaridade ser mais longa), e o aumento significativo dos divórcios.

Finalmente, a última conclusão do estudo é que, embora os inquiridos demonstrem estar globalmente satisfeitos com estes serviços, não existe evidência de que estejam a aumentar a sua utilização e que prefiram este serviço a outros (nomeadamente o tradicional *face-to-face*).

## 6.2 Limitações do trabalho

Esta dissertação tem algumas limitações. A dimensão da amostra é relativamente pequena e restringida aos clientes da Caixa Geral de Depósitos de apenas dois distritos (Braga e Porto).

A amostragem por conveniência, sobretudo devido à falta de meios que seriam necessários para alargar o estudo a nível de dimensão, a nível geográfico e a outros

tipos de amostragem, condicionou a investigação, nomeadamente no perfil dos inquiridos que foram sobretudo indivíduos de uma faixa etária elevada e que utilizam preferencialmente as agências da CGD.

### 6.3 Pistas para futuras investigações

Depois destes resultados surgem outras questões que poderão ser analisadas em trabalhos futuros.

- a) Embora os inquiridos demonstrem ter uma opinião positiva sobre ambos os serviços, já que na grande maioria dos casos responderam ‘concordo’ e ‘concordo totalmente’ às questões apresentadas, quando se questiona se ‘estão a aumentar a utilização desses serviços’ e se ‘esses serviços são fundamentais para se manterem na CGD’, as opiniões já são mais divergentes. Um estudo mais aprofundado sobre a utilidade percebida por parte dos utilizadores poderá responder a esta questão;
- b) A pergunta se ‘os serviços *self-service* potenciam um serviço personalizado’, obteve muitas respostas negativas. Será interessante analisar se este tipo de serviços em vez de ajudar a fixação do cliente (tal como sugere a literatura em relação à coprodução), não acaba eventualmente por afastá-lo do Banco. É extremamente fácil mudar para um Banco concorrente, até porque os serviços *self-service* acabam por ser bastante semelhantes entre Bancos;
- c) Efetuar uma amostragem da CGD a nível nacional o que, provavelmente levará a conclusões divergentes;
- d) Incluir a abordagem qualitativa da investigação, diversificando o painel de amostragem e abrangendo todo o tipo de clientes, de todos os extratos;
- e) Realizar uma investigação semelhante em outros Bancos, fazer uma comparação entre todos e extrapolar os resultados para a Banca nacional.

## BIBLIOGRAFIA

Al-Hawari, M., & Hartley, N. & Ward, T. 2005. Measuring banks' automated service quality: a confirmatory factor analysis approach. *Marketing Bulletin*, 16: 1, 1-19.

Ambler, T. 2004. *The new dominant logic of marketing: views of the elephant*. Working paper No. 04-903, Centre for Marketing of London Business School.

*American Marketing Association News*. 1985. AMA board approves new marketing definition. March 19: 5.

**American Marketing Association. 2012. Dictionary.** Disponível em [http://www.marketingpower.com/ layouts/Dictionary.aspx?dLetter=M](http://www.marketingpower.com/layouts/Dictionary.aspx?dLetter=M) (2012/10/22; 15h00).

Banco de Portugal. 2012. *Relatório dos sistemas de pagamentos 2011*.

Disponível em <http://www.bportugal.pt/pt-PT/SistemasdePagamento/Publicacoes1/Biblioteca%20de%20Tumbnails/Relat%C3%B3rio%202011.pdf>.

Bateson, J. E., & Hoffman, K. D. 1999. *Managing services marketing: text and readings*. Pennsylvania State University: Dryden Press.

Bateson, J. E., & Hoffman, K. D. 2010. *Services marketing: concepts, strategies & cases* (4th.). South Western: Cengage learning.

Bendapudi, N., & Leone, R. P. 2003. Psychological implications of customer participation in co-production. *Journal of Marketing*, 67: 1, 14-28.

Berry, L. L. 1983. *Relationship marketing*. Chicago: American Marketing Association.

Berry, L., & Parasuraman, A. 1991. *Marketing services: competing through quality*. New York: The Free Press.

Bettman, J. R., & Park, C. W. 1980. Effects of prior knowledge and experience and phase of the choice process on consumer decision processes: a protocol analysis. ***Journal of Consumer Research***, 7: 3, 234-248.

Bitner, M., & Ostrom, A. & Meuter, M. 2002. Implementing successful self-service technologies. ***The Academy of Management Executive***, 16: 4, 96-109.

Brito, A. 2011. Banca online atrai seis milhões de clientes em Portugal. ***Economico.sapo.pt***.

[http://economico.sapo.pt/noticias/banca-online-atrai-seis-milhoes-de-clientes-em-portugal\\_126037.html](http://economico.sapo.pt/noticias/banca-online-atrai-seis-milhoes-de-clientes-em-portugal_126037.html).

Brodie, R., & Coviello, R. & Brooks, R. & Little, V. 1997. Towards a paradigm shift in marketing? An examination of current marketing practices. ***Journal of Marketing Management***, 13: 5, 383 – 406.

Buell, R., & Campbell, D., & Frei, F. 2010. Are self-service customers satisfied or stuck? ***Production and Operations Management***, 19: 6, 679–697.

Carlzon, J. 1987. ***Moments of truth***. New York: HarperCollins.

CGD. 2012. *Resultados consolidados a 31 de Dezembro de 2003*. Disponível em <https://www.cgd.pt/Corporativo/Informacao-Financeira/CGD/Relatorios-Contas/2003/Documents/RC2003-8-Redes-Distribuicao.pdf>.

CGD. 2012. *Resultados consolidados a 31 de Dezembro de 2005*. Disponível em <https://www.cgd.pt/Corporativo/Informacao-Financeira/CGD/Relatorios-Contas/2005/Documents/Relatorio-CGD-2005.pdf>.

CGD. 2012. *Resultados consolidados a 31 de Dezembro de 2008*. Disponível em <https://www.cgd.pt/Corporativo/Informacao-Financeira/CGD/Relatorios-Contas/2008/Documents/CGD-Relatorio-Contas-2008.pdf>.

CGD. 2012. Relatório de sustentabilidade de 2010. Disponível em <https://www.cgd.pt/Institucional/Sustentabilidade/Relatorio/2010/Documents/Relatorio-Sustentabilidade-CGD-2010.pdf>

CGD. 2012. *Resultados consolidados a 31 de Dezembro de 2011*. Disponível em [https://www.cgd.pt/Corporativo/Informacao-Financeira/CGD/Relatorios-Contas/2011/Documents/CGD-Relatorio-Contas-2011\\_PT.pdf](https://www.cgd.pt/Corporativo/Informacao-Financeira/CGD/Relatorios-Contas/2011/Documents/CGD-Relatorio-Contas-2011_PT.pdf).

CGD. 2012. *História*. Disponível em <https://www.cgd.pt/Institucional/Patrimonio-Historico/Historia/Pages/Historia-CGD.aspx>. (2012/11/25; 17H00M).

CGD. 2012. *Marca*. Disponível em <https://www.cgd.pt/Institucional/Marca-CGD/Pages/Marca-CGD.aspx>. (2012/11/25; 17H05).

CGD. 2012. *Missão*. Disponível em <https://www.cgd.pt/Institucional/Missao/Pages/Missao.aspx>. (2012/11/25; 17H10M).

CGD. 2012. *Rede de agências*. Disponível em <https://www.cgd.pt/corporativo/rede-cgd/pages/agencias.aspx>. (2012/11/25; 17H15M).

Christopher, M., & Payne, A., & Ballantine, D. 2002. ***Relationship Marketing***. Oxford: Butterworth-Heinemann (Elsevier).

Crispin, S., & Roach G. 2011. ***Services marketing***. Working paper, UTAS, Faculty of business, School of management.

Dabholkar, P. A. 1990. How to improve perceived service quality by increasing customer participation. *Developments in marketing science*, 13. B. J. Dunlap, ed. Cullowhee. N. C: ***Academy of marketing science***, 483-487.

Dabholker, P. A., & Bobbitt, L. M., & Lee, E. 2003. Understanding consumer motivation and behavior related to self-scanning in retailing: implications for strategy and research on technology-based self-service. *International Journal of Service Industry Management*, 14: 1, 59-95.

Dellande, S., & Gilly, M. C., & Graham, J. L. 2004. Gaining compliance and losing weight: the role of the service provider in health care services. *Journal of Marketing*, 68: 3, 78-91.

Ding, X., & Verma, R., & Iqbal, Z. 2007. Self-service technology and online financial service choice. *International Journal of Service Industry Management*, 18: 3, 246-268.

Ehigie, B. O. 2006. Correlates of customer loyalty to their bank: a case study in Nigeria. *International Journal of Bank Marketing*, 24: 7, 494-508.

Eriksson, K., & Kerem, K., & Nilsson, D. 2005. Customer acceptance of internet banking in Estonia. *International Journal of Bank Marketing*, 23: 2, 200-216.

Firat, T., & Dhalakia, N., & Venkatesh, A. 1995. Marketing in a postmodern world. *European Journal of Marketing*, 29: 1, 40-56.

Glaserapp, S., & Souza, P., & Bacin, E., & Righi, C. 2002. *Identificação do grau de utilização e satisfação dos clientes dos serviços da sala de auto-atendimento do Banco X*. Working paper, XXII encontro nacional de engenharia de produção, Curitiba, Enegep, Abepro.

Gronroos, C. 1990. *Service management and marketing: managing the moment of truth in service competition*. University of Minnesota: Lexington Books.

Grönroos, C. 1994. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 32: 2, 4 – 20.

Grönroos, C. 1996. Relationship marketing: strategic and tactical implications. ***Management Decision***, 34: 3, 5-14.

Grönroos, C. 2001. The perceived service quality concept – a mistake? ***Managing Service Quality***, 11: 3, 150-152.

Grönroos, C. 2009. ***Marketing: gerenciamento e serviços*** (3rd ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Grönroos, C., & Heinonen, F., & Isoniemi, K., & Lindholm, M. 2000. The NetOffer model: a case example from the virtual marketplace. ***Management Decision***, 38: 4, 243 – 252.

Gummesson, E. 1987. The new marketing: developing long-term interactive relationships. ***Long Range Planning***, 20: 4, 10-20.

Gummesson, E. 1998. Productivity, quality and relationship marketing in service operations. ***International Journal of Contemporary Hospitality Management***, 10: 1, 4 – 15.

Guo, L., Ng, I. 2011. The co-production of equipment-based services: an interpersonal approach. ***European Management Journal***, 29: 1, 43 – 50.

Hill, A., & Hill, M. M. 2009. ***Investigação por questionário*** (2nd ed.). Edições Sílabo.

Hilton, T., & Hughes, T. 2008. ***Co-production and co-creation using self-service technology: the application of service-dominant logic***. Working paper 4, Otago Forum 2, Academic Papers.

Jamal, A. 2004. Retail banking and customer behavior: a study of self-concept, satisfaction and technology usage. ***The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research***, 14: 3, 357-379.

Johns, R., & Perrott, B. 2008. The impact of internet banking on business-customer relationships (are you being self-served?). *International Journal of Bank Marketing*, 26: 7, 465 – 482.

Johnston, R. 1995. The zone of tolerance: exploring the relationship between service transactions and satisfaction with the overall service. Warwick Business School, University of Warwick, UK. *International Journal of Service Industry Management*, 6: 2, 46-61.

Johnston, R. & Clark, G. 2008. *Service operations management: improving service delivery* (3rd ed.). Edinburgh: Pearson Education Limited.

Júnior, N. T., & Miyake, D. I. 2009. *Os papéis do cliente nos serviços: uma discussão acerca das possibilidades da sua participação na criação de valor e melhoria da qualidade*. Working paper, Revista Gestão Industrial, Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR.

Kheng, L. L., & Mahamad, O., & Ramayah, T., & Mosahab, R. 2010. The impact of service quality on customer loyalty: a study of banks in Penang, Malaysia. *International Journal of Marketing Studies*, 2: 2.

Kotler, P. 1992. *It's time for total marketing*. Business Week ADVANCE Executive Brief, 2.

Kotler, P. 2001. *Marketing Management Millenium Edition* (10th ed.). Prentice-Hall, Inc., A Pearson Education Company. New Jersey: Upper Saddle River.

Kotler, P. 2009. *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo: Ediouro.

Kotler, P., & Armstrong, G. 2010. *Principles of Marketing* (13th ed.). Pearson Education, Inc., Upper Saddle River. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Kotler, P., & Keller, K. L., & Brady, M., & Goodman, M., & Hansen, T. 2009. **Marketing management**. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.

Lengnick-Hall, C. A. 1996. Customer contributions to quality: a different view of the customer-oriented firm. **The Academy of Management Review**, 21: 3, 791-824.

Lengnick-Hall, C. A., & Claycomb, V. & Inks, L. W. 2000. From recipient to contributor: examining customer roles and experienced outcomes. **European Journal of Marketing**, 34: 3/4, 359-383.

Levesque, T., & McDougall, G. H. G. 1996. Determinants of customer satisfaction in retail banking. **International Journal of Bank Marketing**, 14: 7, 12-20.

Lindon, D., & Lendrevie, J., & Lévy, J. & Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. 1996. **Mercator XXI – Teoria e prática de marketing** (6th ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Macklin, T. 1924. **Efficient marketing for agriculture: its services, methods, and agencies**. The Macmillan Company, New York.

Marktest. 2011. Aumenta penetração de internet banking. **Marktest.pt**.  
<http://www.marktest.com/wap/a/n/id~171b.aspx>, February 22.

Marktest. 2012. Aumenta penetração de internet banking. **Marktest.pt**.  
<http://www.marktest.com/wap/a/n/id~18e4.aspx>, January 3.

Maroco, J. 2007. **Análise estatística com utilização do SPSS** (3th ed.). Edições Sílabo.

Martins, E. 2006. **Marketing relacional na Banca: a fidelização e a venda cruzada**. Porto, Vida Económica.

McCarthy, E. J. 1964. **Basic marketing, a managerial approach**. Homewood: Richard D. Irwin.

Meuter, M. L., & Ostrom, A. L., & Roundtree, R. I. & Bitner, M. J. 2000. Self-service technologies: understanding customer satisfaction with technology-based service encounters. *Journal of Marketing*, 64: 3, 50–64.

Mols, N. 1998. The behavioral consequences of PC banking. *International Journal of Bank Marketing*, 16: 5, 195-201.

Mols, P., & Bukh P. N. & Nielsen, J. F. 1999. Distribution channel strategies in Danish retail banking. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 27: 1, 37-47.

Monger, B. 2004/2005. The marketing association of Australia and New Zealand. *Marketing.org*.  
<http://www.marketing.org.au/images/cimages/emag/emag04.pdf>.

Morelli, N. 2009. Service as value co-production: reframing the service design process. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 20: 5, 568-590.

Morgan, R., & Hunt, S. 1994. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20-38.

Normann, R. 1984. *Service management: strategy and leadership in service business*. Chichester: John Wiley & Sons.

Normann, R. 2001. *Reframing business: when the map changes the landscape*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Paluch, S. 2011. *Remote service technology perception and its impact on customer-provider relationships, an empirical exploratory study in a B-to-B-setting* (1<sup>st</sup> ed.). TU Dortmund University: Gabler Verlag.

Parasuraman, A., & Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. 1985. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49: 4, 41-50.

Platt, S. K., & VanSickle, P. 2006. Can a DCN impact your branch experience? **ABA Banking Journal**, 98: 10, 64-68.

Proença, J. F., & Silva, M. M., & Fernandes, T. 2010. The impact of the internet upon bank marketing. Macmillan Publishers Ltd. 1363-0539. **Journal of Financial Services Marketing**, 15: 2, 160–175.

Ramaswamy, R. 1996. **Design and management of service processes: keeping customers for life**. Universidade de Michigan: Addison-Wesley Publishing Co.

Reinartz, W. J., & Kumar, V. 2000. On the profitability of long-life customers in a noncontractual setting: an empirical investigation and implications for marketing. **Journal of Marketing**, 64, 17-35.

Reynolds, K., & Beatty, S. 1999. Customer benefits and company consequences of customer-salesperson relationships in retailing. **Journal of Retailing**, 75: 1, 11-32.

Ricard, L., & Préfontaine, L., & Sioufi, M. 2001. New technologies and their impact on french consumer behavior: an investigation in the banking sector. **International Journal of Bank Marketing**, 19: 7, 299-311.

Richens, M. L. 1983. Negative word-of-mouth by dissatisfied consumers: a pilot study. **The Journal of Marketing**, 47: 1, 68 –78.

Saias, L. 2007. **Marketing de serviços, qualidade e fidelização de clientes**. Lisboa: Universidade Católica Editora.

Sampson, S. E. 2000. Customer-supplier duality and bidirectional supply chains in service organizations. Marriott School of Management, Brigham Young University, Provo, Utah, USA. **International Journal of Service Industry Management**, 11: 4, 348-364. MCB University Press, 0956-4233.

Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. 1995. The evolution of relationship marketing. **International Business Review**, 4: 4, 397-418.

Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. 2000. **Handbook of relationship marketing – the domain and conceptual foundations of relationship marketing**. Universidade de Indiana: Sage Publications, 3-38.

Sibs. 2012. *Resultados consolidados a 31 de Dezembro de 2011*.

Disponível em

[http://www.sibs.pt/export/sites/sibs\\_fps/pt/documentos/relatorioecontas/RC\\_2011\\_SI\\_BS\\_FPS.pdf](http://www.sibs.pt/export/sites/sibs_fps/pt/documentos/relatorioecontas/RC_2011_SI_BS_FPS.pdf).

Silva, V. 2003. Competitividade em tempo de mudança: uma Banca diferente surgiu nas décadas de 80 e 90. **Revista da Banca**, 55, 5-56.

Solomon, M. R., & Surprenant, C., & Czepiel, J. A. & Gutman, E. G. 1985. A role theory perspective on dyadic interactions: the service encounter. **Journal of Marketing**, 49: 1, 99-111.

Stavins, J. 2001. Effect of consumer characteristics on the use of payment instruments. **New England Economic Review**, 3, 19-31.

Storbacka, K., & Strandvik, T., & Grönroos, C. 1994. Managing customer relationships for profit: the dynamics of relationship quality. **International Journal of Service Industry Management**, 5: 5, 21-38.

Surjadjaja, H., & Ghosh, S., & Antony, J. 2003. Determining and assessing the determinants of e-service operations. **Managing Service Quality**, 13: 1, 39-53.

Taylor, S. A., & Baker, T. L. 1994. An assessment of the relationship between service quality and customer satisfaction in the formation of consumers' purchase intentions. **Journal of Retailing**, 70: 2, 163–178.

The Chartered Institute of Marketing. 2009. **Marketing and the 7Ps – A brief summary of marketing and how it works**. Working paper, The Chartered Institute of Marketing.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. 2004. Evolving to a new dominant logic for marketing. ***Journal of Marketing***, 68, 1-17.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. 2006. Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. ***Marketing Theory***, 6: 3, 281-288.

Waarts, E. 1998. ***Enciclopédia Internacional de Marketing***. Porto Editora. European Marketing Confederation, Sociedade Portuguesa de Marketing.

Wikström, S. 1996. The customer as co-producer. ***European Journal of Marketing***, 30: 4, 6 – 19.

Wikström, S., & Lundkvist, A. 1995. ***The role of information technology in interactive business development***. Book manuscript in Swedish.

Wilhide, R. K. 1990. Can customers change their ATM perceptions? American Bankers Association. ***ABA Banking Journal***, 82: 5; ABI/INFORM Global, 108-109.

Xue, M., & Harker, P. T. 2003. ***Service co-production, customer efficiency and market competition***. Working paper 03-03, Center for Financial Institutions Working Papers, Wharton School Center for Financial Institutions, University of Pennsylvania.

Yang, Z., & Jun, M. 2002. Consumer perception of e-service quality: from internet purchaser and non-purchaser perspectives. ***Journal of Business Strategies***, 19: 1, 19-41.

Zeithaml, V. A., & Berry, L., & Parasuraman, A. 1993. The nature and determinants of customer expectations of service. ***Journal of the Academy of Marketing Science***, 21: 1, 1-12.

Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. 2003. *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. Porto Alegre: Bookman.

Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J., & Gremler, D. D. 2005. **Services Marketing: integrating customer focus across the firm** (4th ed). Boston: McGraw-Hill.

Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J., & Gremler, D. D. 2006. **Services marketing: integrating customer focus across the firm** (4th ed.). Boston: McGraw-Hill.

Zeithaml V. A., & Gilly, M. C. 1987. Characteristics affecting the acceptance of retailing technologies: a comparison of elderly and nonelderly consumers. **Journal of Retailing**, 63: 1, 49-68.

## ANEXOS

### Anexo 1: Operações disponíveis no multibanco

<b>Operações disponíveis no multibanco</b>	
Levantamentos	
Consultas	Saldos Movimento de conta Operações efetuadas com cartão no MB Obtenção de 2ª via de talão Consulta do NIB e IBAN Consulta de operações de baixo valor
Pagamentos e outros serviços	Pagamento de serviços/compras Estado e Sector Público Transportes TV e espetáculos Telecomunicações Telemóveis Outros pagamentos de serviços
Serviços MB Net	
Débitos diretos	
Transferências	
Outras operações	Alteração do código secreto Cheques Registo internet

## Anexo 2: Marcos históricos da CGD

- 1876** Criação da Caixa Geral de Depósitos, na dependência da Junta de Crédito Público, com a finalidade essencial de recolha dos depósitos obrigatórios constituídos por imposição da lei ou dos tribunais.
- 1880** É criada a Caixa Económica Portuguesa, para recebimento e administração de depósitos de classes menos abastadas, que seria fundida, de facto, com a CGD em 1885.
- 1896** A CGD autonomiza-se da Junta de crédito Público. Sob a administração da CGD, são criadas a Caixa de Aposentações para trabalhadores assalariados e o Monte da Piedade Nacional, para realização de operações de crédito sobre penhores.
- 1918** A CGD desenvolve as atividades de crédito em geral.
- 1969** A CGD, até então serviço público sujeito às regras da Administração do Estado, assume o estatuto de empresa pública.
- 1975** Criação da sucursal de Paris.
- 1982** São criadas as empresas de leasing Locapor e Imoleasing. Nos anos seguintes, são criadas as sociedades gestoras de fundos de investimento imobiliário (Fundimo, em 1986) e mobiliário (Caixagest, em 1990) e adquiridas participações de domínio na sociedade financeira de corretagem (Sofin, em 1998) e para aquisição a crédito (Caixa de Crédito, em 2000).
- 1988** Criação do Grupo Caixa por tomada de participações de domínio no Banco Nacional Ultramarino e na Companhia de Seguros Fidelidade.
- 1991** Aquisição, em Espanha, do Banco de Extremadura e do Chase Manhattan Bank España, que se passou a designar por Banco Luso-Español.
- 1992** Aquisição de posição na sociedade de capital de risco Promindústria, instituição que, em 1997, deu origem à Caixa Investimentos, sociedade de investimentos.

- 1993** A CGD é transformada numa sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos. É consagrada a sua vocação de Banco universal e plenamente concorrencial, sem prejuízo da sua especial vocação para formação e captação de poupanças e de apoio ao desenvolvimento do país.
- 1995** Aquisição, em Espanha, do Banco Simeón.
- 1997** Criação, de raiz, do Banco Comercial e de Investimentos de Moçambique.
- 1998** Criação do HPP – Hospitais Privados de Portugal, que veio, posteriormente, a constituir a componente de saúde do Grupo CGD.
- 2000** Aquisição da seguradora Mundial Confiança e do Banco Totta & Comercial Sotto Mayor de Investimentos, SA, mais tarde denominado Caixa-Banco de Investimento.
- 2001** CGD inaugura sucursal em Timor-Leste.  
A sucursal de Paris integra o Banque Franco-Portugaise, dando origem à Sucursal de França.
- 2002** Racionalização e consolidação dos Bancos comerciais em Espanha, mediante a fusão do Banco Luso-Español, do Banco de Extremadura e do Banco Simeón.
- 2004** Com a aquisição da seguradora Império Bonança em 2004, o Grupo CGD passa a liderar o setor segurador nacional.  
  
Através de um reforço de capital, a CGD passa a ter uma posição dominante no Mercantile Lisbon Bank Holding da África do Sul.
- 2006** O Banco Simeón altera a designação para Banco Caixa Geral.
- 2008** Constituição da Parcaixa (capital de 1000 milhões de euros: 51% CGD e 49% Parpública).  
  
Autorização para a constituição do Banco Caixa Geral Brasil com início da operação já em 2009.  
  
Criação da Fundação Caixa Geral de Depósitos – Culturgest.

A Caixa Seguros passa a designar-se Caixa Seguros e Saúde, SGPS, SA após uma reorganização naquelas áreas de negócio, com passagem do universo HPP do balanço da Fidelidade Mundial para o balanço da Caixa Seguros.

- 2009** Retoma da presença do Grupo CGD no Brasil através do início de atividade do Banco Caixa Geral Brasil.

Entrada no capital do Banco Caixa Geral Totta de Angola, em que a CGD e o Santander Totta controlam 51% do total.

- 2010** Exercício da opção de compra de 1% do capital social da Partang, SGPS, detentora de 51% do capital social do Banco Caixa Geral Totta de Angola (BCGTA), passando o Grupo CGD a deter a maioria do capital da gestora de participações e, indiretamente, do próprio Banco.

Constituição do Banco Nacional de investimento (BNI) em Moçambique, tendo o capital sido realizado pelos acionistas no montante de 70 milhões de meticais, ou seja, em cerca de 1,6 milhões de euros.

Acordo para a aquisição de 70% do capital da Banif Corretora de Valores e Câmbio (Banif CVC) pelo Grupo CGD.

- 2011** Realização da escritura de constituição do Banco para Promoção e Desenvolvimento em Angola, que tem o capital repartido em partes iguais pelos Grupos CGD e Sonangol.

Autorização para o início de atividade do Banco Nacional de Investimento (BNI), cujo capital é detido em 49,5% pela CGD, 49,5% pelo Estado de Moçambique, através da Direção Nacional do Tesouro, e em 1% pelo Banco Comercial e de Investimentos (Grupo CGD).

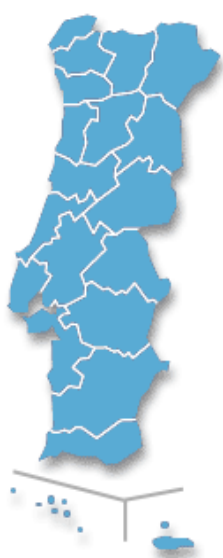
Na área seguradora, início do processo de fusão entre a Fidelidade Mundial e a Império Bonança e a constituição da Universal Seguros, em Angola, onde a Caixa Seguros e Saúde detém 70% do capital e parceiros angolanos os restantes 30%.

### Anexo 3: Rede de agências da CGD e a sua distribuição

NÚMERO DE AGÊNCIAS BANCÁRIAS DO GRUPO	2010	2011
	CGD (Portugal)	863
Rede de balcões <sup>1)</sup>	824	822
Rede de Gabinetes	39	38
Caixa - Banco de Investimento (Lisboa+Madrid)	2	2
Sucursal de França	46	46
Banco Caixa Geral (Espanha)	211	209
Banco Nacional Ultramarino (Macau)	14	14
Banco Comercial e de Investimentos (Moçambique)	95	120
Banco Nacional de Investimentos (Moçambique)		1
Banco Interatlântico (Cabo Verde)	9	9
Banco Comercial Atlântico (Cabo Verde)	32	33
Mercantile Lisbon Bank Holdings (África do Sul)	15	15
Banco Caixa Geral Brasil	1	2
Banco Caixa Geral Totta de Angola	21	24
Outras Sucursais da CGD	16	16
Subsidiária Offshore de Macau	1	1
<b>Total</b>	<b>1 326</b>	<b>1 352</b>
<b>Escritórios de representação</b>	<b>10</b>	<b>11</b>

<sup>1)</sup> Não inclui agências sem atendimento presencial.

Fonte: Relatório e Contas CGD 2011



## REDE DE AGÊNCIAS CGD

### Portugal continental:

Aveiro (41)	Beja (17)	Braga (45)
Bragança (13)	Castelo Branco (20)	Coimbra (40)
Évora (17)	Faro (35)	Guarda (17)
Leiria (32)	Lisboa (195)	Portalegre (16)
Porto (114)	Santarém (31)	Setúbal (52)
Viana do Castelo (17)	Vila Real (20)	Viseu (33)

### Regiões autónomas:

Ilha da Graciosa (1)	Ilha da Madeira (16)	Ilha das Flores (2)
Ilha de Porto Santo (1)	Ilha de Santa Maria (1)	Ilha de São Jorge (2)
Ilha de São Miguel (10)	Ilha do Corvo (1)	Ilha do Faial (1)
Ilha do Pico (3)	Ilha Terceira (4)	

Fonte: Site CGD ([www.cgd.pt](http://www.cgd.pt))

**REDE DE DISTRIBUIÇÃO INTERNACIONAL**
**EUROPA**

<b>Espanha</b>		<b>Alemanha</b>		<b>Bélgica</b>	
Banco Caixa Geral	209	CGD - Escritório de Represent.	1	CGD - Escritório de Represent.	1
Caixa-Banco de Investimento	1	<b>Reino Unido</b>		<b>Suíça</b>	
CGD - Sucursal de Espanha	1	CGD - Sucursal de Londres	1	CGD - Escritório de Represent.	1
Fidelidade Mundial - Sucursal	1	<b>Luxemburgo</b>		BCG - Escritório de Represent.	
<b>França</b>		CGD - Sucursal Luxemburgo		<b>Ilha da Madeira</b>	
CGD - Sucursal de França	46	Fidelidade Mundial - Sucursal	1	Sucursal Financeira Exterior	
Fidelidade Mundial - Sucursal	1	Império Bonança - Sucursal	1		
Império Bonança - Sucursal	1				

**REDE DE DISTRIBUIÇÃO INTERNACIONAL (CONT.)**
**AMÉRICA**

<b>Estados Unidos</b>		<b>Venezuela</b>		<b>Ilhas Caimão</b>	
CGD - Sucursal de Nova Iorque	1	CGD - Escritório de Represent.	1	CGD - Sucursal Ilhas Caimão	1
<b>México</b>		BCG - Escritório de Represent.		<b>Brasil</b>	
BCG - Escritório de Represent.	1	<b>Canadá</b>		Banco Caixa Geral Brasil	
		CGD - Escritório de Represent.		2	

**ÁFRICA**

<b>Cabo Verde</b>		<b>São Tomé e Príncipe</b>		<b>África do Sul</b>	
Banco Comercial do Atlântico	33	Banco Internac. S. Tomé e Pr.	8	Mercantile Bank	15
Banco Interatlântico	9	<b>Moçambique</b>		<b>Angola</b>	
Garantia	11	Banco Comercial e de Invest.	120	Banco Caixa Geral Totta de	
A Promotora	1	Banco Nacional de Investimento	1	Angola	
				24	

**ÁSIA**

<b>China</b>		<b>China - Macau</b>		<b>Timor-Leste</b>	
CGD - Sucursal de Zhuhai	1	Banco Nacional Ultramarino, SA	14	CGD - Sucursal de Timor-Leste	8
BNU - Escr. Represent. Xangai	1	CGD - Subsidiária Offshore de		<b>Índia</b>	
		Macau		CGD - Escritório de Represent.	
				2	
		Fidelidade Mundial - Sucursal			
		2			

Fonte: Relatório e Contas CGD 2011

## Anexo 4: Número de empregados da CGD e do grupo CGD

NÚMERO DE EMPREGADOS CGD	2010	2011	Variação	
			Absoluta	Relativa
<b>Global da CGD <sup>1)</sup></b>	10 785	10 564	-221	-2,1%
<b>Serviço Efetivo</b>	9 672	9 509	-163	-1,7%
Entradas	1 058	566	-492	-46,5%
Saídas	1 177	729	-448	-38,1%
<b>Principais indicadores</b>				
Idade média	41,8	41,9	0,1	0,2%
Antiguidade média	16,95	17,14	0,19	1,2%
Taxa de Habilitações superiores ao Ensino Secundário	48,04	50,15	2,11	4,4%
Taxa de Feminização	55,40	55,96	0,56	1,0%
Taxa de Absentismo	5,01	5,02	0,01	0,1%

<sup>1)</sup> Empregados com vínculo à CGD.

NÚMERO DE EMPREGADOS CGD	2010	2011	Variação	
			Absoluta	Relativa
Atividade Bancária (CGD Portugal)	9 672	9 509	-163	-1,7%
Outros	13 411	13 696	285	2,1%
<b>Total</b>	<b>23 083</b>	<b>23 205</b>	<b>122</b>	<b>0,5%</b>

### NÚMERO DE EMPREGADOS DO GRUPO CGD



Fonte: Relatório e Contas CGD 2011

## Anexo 5: Questionário

Este questionário tem como objetivo a recolha de informação para a dissertação no âmbito do Mestrado de Gestão da Universidade Católica, Faculdade de Economia e Gestão. Toda a informação recolhida será confidencial e utilizada apenas para a elaboração da dissertação.	
Data entrevista: _____	Hora: _____
<b>A - A CGD é o seu Banco principal?</b>	
Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
<b>Avaliação dos serviços utilizados</b>	
<b>B - Quais os serviços que mais utiliza? (indique no máximo 5)</b>	
Depósitos à ordem <input type="checkbox"/>	Fundos de investimento / Ações <input type="checkbox"/>
Cheques <input type="checkbox"/>	Crédito habitação / Imobiliário <input type="checkbox"/>
Pagamentos periódicos <input type="checkbox"/>	Crédito pessoal / Consumo <input type="checkbox"/>
Recebimentos periódicos <input type="checkbox"/>	Seguros de vida <input type="checkbox"/>
Cartões de débito <input type="checkbox"/>	Seguros multirriscos <input type="checkbox"/>
Cartões de crédito <input type="checkbox"/>	Serviços telefone / Internet <input type="checkbox"/>
Aplicações a prazo <input type="checkbox"/>	
<b>C - Indique com que frequência utiliza as seguintes tecnologias:</b>	
<b>C.1a - Multibanco:</b>	
Nunca <input type="checkbox"/>	1 a 2 vezes por semana <input type="checkbox"/>
1 vez por mês <input type="checkbox"/>	Mais de 2 vezes por semana <input type="checkbox"/>
<b>C.1b - Quais as operações que mais realiza através do Multibanco? (indique no máximo 5)</b>	
Levantamentos <input type="checkbox"/>	
Depósitos <input type="checkbox"/>	
Consultas (saldos, movimentos, NIB, outras) <input type="checkbox"/>	
Pagamento de serviços (telemóveis, água, luz, outros) <input type="checkbox"/>	
Outros pagamentos (impostos, cartões de crédito) <input type="checkbox"/>	
Compras <input type="checkbox"/>	
Transferências <input type="checkbox"/>	
Requisição/Retirada de cheques <input type="checkbox"/>	
Autorização de débitos diretos <input type="checkbox"/>	
<b>C.2a - Internet Banking:</b>	
Nunca <input type="checkbox"/>	1 a 2 vezes por semana <input type="checkbox"/>
1 vez por mês <input type="checkbox"/>	Mais de 2 vezes por semana <input type="checkbox"/>
<b>C.2b - Quais as operações que mais realiza através do Internet Banking? (indique no máximo 5)</b>	
Consultas (saldos, movimentos, NIB, outras) <input type="checkbox"/>	
Pagamento de serviços (telemóveis, água, luz, outros) <input type="checkbox"/>	
Outros pagamentos (impostos, cartões de crédito) <input type="checkbox"/>	
Compras <input type="checkbox"/>	
Transferências <input type="checkbox"/>	
Requisição de cheques <input type="checkbox"/>	
Autorização de débitos diretos <input type="checkbox"/>	

### Opinião do Consumidor

Por favor, avalie as características a seguir apresentadas, de acordo com a seguinte escala de avaliação:

**1 - Discordo totalmente / 2 - Discordo / 3 - Não concordo nem discordo / 4 - Concordo / 5 - Concordo totalmente**

<b>D Questões relacionadas com as caixas automáticas (Multibanco)</b>					
	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	1	2	3	4	5
2	1	2	3	4	5
3	1	2	3	4	5
4	1	2	3	4	5
5	1	2	3	4	5
6	1	2	3	4	5
7	1	2	3	4	5
8	1	2	3	4	5
9	1	2	3	4	5
10	1	2	3	4	5
<b>E Questões relacionadas com o caixadirecta on-line (Internet Banking)</b>					
	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	1	2	3	4	5
2	1	2	3	4	5
3	1	2	3	4	5
4	1	2	3	4	5
5	1	2	3	4	5
6	1	2	3	4	5
7	1	2	3	4	5
8	1	2	3	4	5
9	1	2	3	4	5
10	1	2	3	4	5
11	1	2	3	4	5
12	1	2	3	4	5
13	1	2	3	4	5
14	1	2	3	4	5
15	1	2	3	4	5

Caracterização sociodemográfica			
<b>F - Distrito</b>			
Braga	<input type="checkbox"/>	Porto	<input type="checkbox"/>
<b>G - Sexo</b>			
Masculino	<input type="checkbox"/>	Feminino	<input type="checkbox"/>
<b>H - Idade</b>			
Menos de 18 anos	<input type="checkbox"/>	51 a 65 anos	<input type="checkbox"/>
18 a 30 anos	<input type="checkbox"/>	Mais de 65 anos	<input type="checkbox"/>
31 a 50 anos	<input type="checkbox"/>		
<b>I - Estado Civil</b>			
Solteiro	<input type="checkbox"/>	Divorciado / Separado	<input type="checkbox"/>
Casado / Unido de facto	<input type="checkbox"/>	Viúvo	<input type="checkbox"/>
<b>J - Qual o seu nível de escolaridade completo?</b>			
Sem instrução			<input type="checkbox"/>
Ensino primário			<input type="checkbox"/>
Ensino básico			<input type="checkbox"/>
Ensino secundário			<input type="checkbox"/>
Bacharelato			<input type="checkbox"/>
Licenciatura			<input type="checkbox"/>
Mestrado / Pós-graduação			<input type="checkbox"/>
Doutoramento / Pós-doutoramento			<input type="checkbox"/>
<b>K - Qual é o seu tipo de ocupação profissional?</b>			
Trabalhador por conta de outrem	<input type="checkbox"/>	Reformado	<input type="checkbox"/>
Trabalhador independente	<input type="checkbox"/>	Estudante	<input type="checkbox"/>
Profissional liberal	<input type="checkbox"/>	Doméstica	<input type="checkbox"/>
Empresário	<input type="checkbox"/>	Desempregado	<input type="checkbox"/>
<b>L - Qual é o rendimento líquido mensal do seu agregado familiar?</b>			
Até 750€	<input type="checkbox"/>	De 2501€ a 3500€	<input type="checkbox"/>
De 751€ a 1500€	<input type="checkbox"/>	De 3501€ a 5000€	<input type="checkbox"/>
De 1501€ a 2500€	<input type="checkbox"/>	Mais de 5000€	<input type="checkbox"/>

Obrigada pela colaboração!

Anexo 6: Tabela cruzada entre o sexo e o distrito da amostra

		Distrito		Total
		Braga	Porto	
Sexo	Masculino	16	81	97
	Feminino	18	89	107
Total		34	170	204

Fonte: SPSS v20

## Anexo 7: Estatísticas do software Statistical Package Social Science (SPSS)

### Caracterização da amostra

Distrito	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Braga	34	16,7	16,7
Porto	170	83,3	100,0
Total	204	100,0	

Anexo 7.1: Caracterização da amostra por distrito. Fonte SPSS v20

Sexo	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Masculino	97	47,6	47,6
Feminino	107	52,4	100,0
Total	204	100,0	

Anexo 7.2: Caracterização da amostra por género. Fonte SPSS v20

Idade	Frequency	Percent	Cumulative Percent
18 a 30 anos	34	16,7	16,7
31 a 50 anos	53	26,0	42,7
51 a 65 anos	57	27,9	70,6
Mais de 65 anos	60	29,4	100,0
Total	204	100,0	

Anexo 7.3: Caracterização da amostra por faixa etária. Fonte SPSS v20

Estado Civil	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Solteiro	32	15,7	15,7
Casado ou Unido de facto	145	71,1	86,8
Divorciado ou Separado	11	5,4	92,2
Viúvo	16	7,8	100,0
Total	204	100,0	

Anexo 7.4: Caracterização da amostra por estado civil. Fonte SPSS v20

Escolaridade	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Sem instrução	1	0,5	0,5
Ensino primário	32	15,7	16,2
Ensino básico	39	19,1	35,3
Ensino secundário	66	32,4	67,7
Bacharelato	10	4,9	72,6
Licenciatura	30	14,7	87,3
Mestrado ou pós-graduação	20	9,8	97,1
Doutoramento ou pós-doutoramento	6	2,9	100,0
Total	204	100,0	

Anexo 7.5: Caracterização da amostra por escolaridade. Fonte SPSS v20

Profissão	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Trabalhador por conta de outrem	115	56,4	56,4
Trabalhador independente	3	1,5	57,9
Profissional liberal	4	2,0	59,9
Empresário	1	0,5	60,4
Reformado	64	31,4	91,8
Estudante	7	3,4	95,2
Doméstica	5	2,4	97,6
Desempregado	5	2,4	100,0
Total	204	100,0	

Anexo 7.6: Caracterização da amostra por profissão. Fonte SPSS v20

Rendimento	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Até 750 euros	45	22,1	22,1
De 751 a 1500 euros	85	41,7	63,8
De 1501 a 2500 euros	47	23,0	86,8
De 2501 a 3500 euros	16	7,8	94,6
De 3501 a 5000 euros	7	3,4	98,0
Mais de 5000 euros	4	2,0	100,0
Total	204	100,0	

Anexo 7.7: Caracterização da amostra por rendimento. Fonte SPSS v20

## Frequências registadas na utilização do multibanco e internet banking

### → Multibanco

#### Resultados por distrito

Distrito	Multibanco		Total	
	Não utilizador	Utilizador		
Braga	Count	4	30	34
	% of Total	2,0%	14,7%	16,7%
Porto	Count	13	157	170
	% of Total	6,3%	77,0%	83,3%
Total	Count	17	187	204
	% of Total	8,3%	91,7%	100,0%

Anexo 7.8: Resumo por distrito sobre as frequências registadas na utilização de multibanco.

Fonte: SPSS v20

→ *Internet banking*

Resultados por distrito

Distrito		Internet banking		Total
		Não utilizador	Utilizador	
Braga	Count	13	21	34
	% of Total	6,4%	10,3%	16,7%
Porto	Count	99	71	170
	% of Total	48,5%	34,8%	83,3%
Total	Count	112	92	204
	% of Total	54,9%	45,1%	100,0%

Anexo 7.9: Resumo por distrito sobre as frequências registadas na utilização de internet banking.

Fonte: SPSS v20

→ *Multibanco*

Resultados por género

Género		Multibanco		Total
		Não utilizador	Utilizador	
Masculino	Count	8	89	97
	% of Total	3,9%	43,6%	47,5%
Feminino	Count	9	98	107
	% of Total	4,4%	48,1%	52,5%
Total	Count	17	187	204
	% of Total	8,3%	91,7%	100,0%

Anexo 7.10: Resumo por género sobre as frequências registadas na utilização de multibanco.

Fonte: SPSS v20

→ *Internet banking*

Resultados por género

Género		Internet banking		Total	
		Não utilizador	Utilizador		
Sexo	Masculino	Count	50	47	97
		% of Total	24,5%	23,0%	47,5%
	Feminino	Count	62	45	107
		% of Total	30,4%	22,1%	52,5%
Total		Count	112	92	204
		% of Total	54,9%	45,1%	100,0%

Anexo 7.11: Resumo por género sobre as frequências registadas na utilização de internet banking.

Fonte: SPSS v20

→ Multibanco

Resultados por faixa etária

Idade		Multibanco		Total
		Não utilizador	Utilizador	
18 a 30 anos	Count	0	34	34
	% of Total	0,0%	16,7%	16,7%
31 a 50 anos	Count	1	52	53
	% of Total	0,5%	25,5%	26,0%
51 a 65 anos	Count	4	53	57
	% of Total	2,0%	26,0%	28,0%
Mais de 65 anos	Count	12	48	60
	% of Total	5,8%	23,5%	29,3%
Total	Count	17	187	204
	% of Total	8,3%	91,7%	100,0%

Anexo 7.12: Resumo por faixa etária sobre as frequências registadas na utilização do multibanco.

Fonte SPSS v20

→ *Internet banking*

Resultados por faixa etária

Idade		<i>Internet banking</i>		Total
		Não utilizador	Utilizador	
18 a 30 anos	Count	6	28	34
	% of Total	2,9%	13,7%	16,6%
31 a 50 anos	Count	7	46	53
	% of Total	3,4%	22,6%	26,0%
51 a 65 anos	Count	45	12	57
	% of Total	22,1%	5,9%	28,0%
Mais de 65 anos	Count	54	6	60
	% of Total	26,5%	2,9%	29,4%
Total	Count	112	92	204
	% of Total	54,9%	45,1%	100,0%

Anexo 7.13: Resumo por faixa etária das frequências registadas na utilização de *internet banking*.

Fonte SPSS v20

→ Multibanco

Resultados por estado civil

Estado Civil		Multibanco		Total
		Não utilizador	Utilizador	
Solteiro	Count	0	32	32
	% of Total	0,0%	15,7%	15,7%
Casado ou Unido de facto	Count	11	134	145
	% of Total	5,4%	65,7%	71,1%
Divorciado ou Separado	Count	2	9	11
	% of Total	1,0%	4,4%	5,4%
Viúvo	Count	4	12	16
	% of Total	2,0%	5,8%	7,8%
Total	Count	17	187	204
	% of Total	8,4%	91,6%	100,0%

Anexo 7.14: Resumo por estado civil sobre as frequências registadas na utilização de multibanco.

Fonte SPSS v20

→ *Internet banking*

Resultados por estado civil

Estado Civil		<i>Internet banking</i>		Total
		Não utilizador	Utilizador	
Solteiro	Count	7	25	32
	% of Total	3,4%	12,3%	15,7%
Casado ou Unido de facto	Count	86	59	145
	% of Total	42,1%	28,9%	71,0%
Divorciado ou Separado	Count	8	3	11
	% of Total	3,9%	1,5%	5,4%
Viúvo	Count	11	5	16
	% of Total	5,4%	2,5%	7,9%
Total	Count	112	92	204
	% of Total	54,8%	45,2%	100,0%

Anexo 7.15: Resumo por estado civil sobre as frequências registadas na utilização de *internet banking*.

Fonte SPSS v20

→ Multibanco

Resultados por escolaridade

Escolaridade		Multibanco		Total
		Não utilizador	Utilizador	
Sem instrução	Count	1	0	1
	% of Total	0,5%	0,0%	0,5%
Ensino primário	Count	8	24	32
	% of Total	3,9%	11,8%	15,7%
Ensino básico	Count	4	35	39
	% of Total	2,0%	17,1%	19,1%
Ensino secundário	Count	3	63	66
	% of Total	1,5%	30,9%	32,4%
Bacharelato	Count	0	10	10
	% of Total	0,0%	4,9%	4,9%
Licenciatura	Count	0	30	30
	% of Total	0,0%	14,7%	14,7%
Mestrado ou Pós Graduação	Count	1	19	20
	% of Total	0,5%	9,3%	9,8%
Doutoramento ou Pós Doutoramento	Count	0	6	6
	% of Total	0,0%	2,9%	2,9%
Total	Count	17	187	204
	% of Total	8,4%	91,6%	100,0%

Anexo 7.16: Resumo por escolaridade sobre as frequências registadas na utilização de multibanco.

Fonte SPSS v20

→ *Internet banking*

Resultados por escolaridade

Escolaridade		<i>Internet banking</i>		Total
		Não utilizador	Utilizador	
Sem instrução	Count	1	0	1
	% of Total	0,5%	0,0%	0,5%
Ensino primário	Count	29	3	32
	% of Total	14,2%	1,5%	15,7%
Ensino básico	Count	27	12	39
	% of Total	13,2%	5,9%	19,1%
Ensino secundário	Count	39	27	66
	% of Total	19,1%	13,2%	32,3%
Bacharelato	Count	3	7	10
	% of Total	1,5%	3,4%	4,9%
Licenciatura	Count	10	20	30
	% of Total	4,9%	9,8%	14,7%
Mestrado ou pós-graduação	Count	2	18	20
	% of Total	1,0%	8,8%	9,8%
Doutoramento ou pós-doutoramento	Count	1	5	6
	% of Total	0,5%	2,5%	3,0%
Total	Count	112	92	204
	% of Total	54,9%	45,1%	100,0%

Anexo 7.17: Resumo por escolaridade sobre as frequências registadas na utilização de *internet banking*.

Fonte SPSS v20

→ Multibanco

Resultados por profissão

Profissão		Multibanco		Total
		Não utilizador	Utilizador	
Trabalhador por conta de outrem	Count	4	111	115
	% of Total	2,0%	54,4%	56,4%
Trabalhador independente	Count	0	3	3
	% of Total	0,0%	1,5%	1,5%
Profissional liberal	Count	0	4	4
	% of Total	0,0%	2,0%	2,0%
Empresário	Count	0	1	1
	% of Total	0,0%	0,5%	0,5%
Reformado	Count	12	52	64
	% of Total	5,8%	25,5%	31,3%
Estudante	Count	0	7	7
	% of Total	0,0%	3,4%	3,4%
Doméstica	Count	1	4	5
	% of Total	0,5%	2,0%	2,5%
Desempregado	Count	0	5	5
	% of Total	0,0%	2,4%	2,4%
Total	Count	17	187	204
	% of Total	8,3%	91,7%	100,0%

Anexo 7.18: Resumo por profissão sobre as frequências registadas na utilização de multibanco.

Fonte SPSS v20

➔ *Internet banking*

Resultados por profissão

Profissão		<i>Internet banking</i>		Total
		Não utilizador	Utilizador	
Trabalhador por conta de outrem	Count	45	70	115
	% of Total	22,1%	34,3%	56,4%
Trabalhador independente	Count	1	2	3
	% of Total	0,5%	1,0%	1,5%
Profissional liberal	Count	0	4	4
	% of Total	0,0%	2,0%	2,0%
Empresário	Count	0	1	1
	% of Total	0,0%	0,5%	0,5%
Reformado	Count	58	6	64
	% of Total	28,4%	2,9%	31,3%
Estudante	Count	1	6	7
	% of Total	0,5%	2,9%	3,4%
Doméstica	Count	5	0	5
	% of Total	2,4%	0,0%	2,4%
Desempregado	Count	2	3	5
	% of Total	1,0%	1,5%	2,5%
Total	Count	112	92	204
	% of Total	54,9%	45,1%	100,0%

Anexo 7.19: Resumo por profissão sobre as frequências registadas na utilização de *internet banking*.

Fonte SPSS v20

→ Multibanco

Resultados por rendimento

Rendimento		Multibanco		Total
		Não utilizador	Utilizador	
Até 750 euros	Count	5	40	45
	% of Total	2,4%	19,6%	22,0%
De 751 a 1500 euros	Count	10	75	85
	% of Total	4,9%	36,8%	41,7%
De 1501 a 2500 euros	Count	2	45	47
	% of Total	1,0%	22,1%	23,1%
De 2501 a 3500 euros	Count	0	16	16
	% of Total	0,0%	7,8%	7,8%
De 3501 a 5000 euros	Count	0	7	7
	% of Total	0,0%	3,4%	3,4%
Mais de 5000 euros	Count	0	4	4
	% of Total	0,0%	2,0%	2,0%
Total	Count	17	187	204
	% of Total	8,3%	91,7%	100,0%

Anexo 7.20: Resumo por rendimento sobre as frequências registadas na utilização de multibanco.

Fonte SPSS v20

→ *Internet banking*

Resultados por rendimento

Rendimento		<i>Internet banking</i>		Total
		Não utilizador	Utilizador	
Até 750 euros	Count	33	12	45
	% of Total	16,2%	5,9%	22,1%
De 751 a 1500 euros	Count	46	39	85
	% of Total	22,5%	19,1%	41,6%
De 1501 a 2500 euros	Count	23	24	47
	% of Total	11,3%	11,8%	23,1%
De 2501 a 3500 euros	Count	6	10	16
	% of Total	2,9%	4,9%	7,8%
De 3501 a 5000 euros	Count	1	6	7
	% of Total	0,5%	2,9%	3,4%
Mais de 5000 euros	Count	3	1	4
	% of Total	1,5%	0,5%	2,0%
Total	Count	112	92	204
	% of Total	54,9%	45,1%	100,0%

Anexo 7.21: Resumo por rendimento sobre as frequências registadas na utilização de *internet banking*.

Fonte SPSS v20

## Anexo 8: Teste qui-quadrado

Considere uma tabela de frequências com  $k \geq 2$  categorias de resultados:

Categorias	Frequência observada
1	$O_1$
2	$O_2$
...	...
K	$O_k$
Total	N

em que  $O_i$  é o total de indivíduos observados na categoria  $i$ ,  $i = 1, \dots, k$ .

Seja  $p_i$  a probabilidade associada à categoria  $i$ ,  $i = 1, \dots, k$ . O objetivo do teste de aderência é testar as hipóteses:

$$H_0 : p_1 = p_{01}, p_2 = p_{02}, \dots, p_k = p_{0k}$$

$H_1$  : Existe pelo menos uma diferença

Onde  $p_{01}, p_{02}, \dots, p_{0k}$  são as probabilidades determinadas pelo modelo probabilístico.

Se  $E_i$  é o total de indivíduos esperados na categoria  $i$  quando a hipótese  $H_0$  é verdadeira, então:

$$E_i = n \times p_{0i}, \quad i = 1, \dots, k.$$

Expandindo a tabela de frequências original, temos:

Categorias	Frequência observada	Frequência esperada
1	$O_1$	$E_1$
2	$O_2$	$E_2$
...	...	...
K	$O_k$	$E_k$
Total	n	n

Da teoria estatística, temos que, quando  $H_0$  é verdadeira (e para  $n$  “grande”):

$$X^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i} \sim X_{k-1}^2$$

Em palavras, se  $H_0$  é verdadeira, a variável aleatória  $\chi^2$  tem distribuição aproximada qui quadrado com  $k - 1$  graus de liberdade.

**Obs:** para que o resultado seja válido é necessário que:

- $n$  seja grande
- $2E_i \geq 5$  para todo  $i$ . A aproximação não é boa quando o número esperado de observações em uma determinada categoria é baixo.

Regra de decisão:

Seja  $X_{obs}^2$  o valor observado de  $X^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$ . Ao nível de significância  $\alpha$ ,

- Aceitamos  $H_0$  se  $X_{obs}^2 \leq X_{1-\alpha}$
- Rejeitamos  $H_0$  se  $X_{obs}^2 > X_{1-\alpha}$

## Anexo 9: Correlações de Spearman

		Facil_MB	Desempenh o_MB	Linguagem_ MB	Inovador_MB	Facilitador_ MB	Adesao_MB	Fundamenta l_MB	Preferencia_ MB	Recomendo _MB	Opinioa_MB
Facil_MB	Correlation	1.000	.552**	.668	.408**	.579	.390**	.343	.410**	.475	.576**
	Coefficient Sig. (2- tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
Desempenh o_MB	Correlation		1.000	.662**	.558	.461**	.446	.385**	.403	.504**	.605
	Coefficient Sig. (2- tailed)			.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
Linguagem_ MB	Correlation			1.000**	.520**	.623**	.427**	.464**	.463**	.500**	.628**
	Coefficient Sig. (2- tailed)				.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
Inovador_MB	Correlation				1.000**	.472**	.434**	.414**	.429**	.532**	.566**
	Coefficient Sig. (2- tailed)					.000	.000	.000	.000	.000	.000
Facilitador_ MB	Correlation					1.000**	.498**	.433**	.484**	.653**	.594**
	Coefficient Sig. (2- tailed)						.000	.000	.000	.000	.000
Adesao_MB	Correlation						1.000**	.452**	.498**	.550**	.518**
	Coefficient Sig. (2- tailed)							.000	.000	.000	.000
Fundamenta l_MB	Correlation							1.000**	.613**	.581**	.545**
	Coefficient Sig. (2- tailed)								.000	.000	.000
Preferencia_ MB	Correlation								1.000**	.670**	.594**
	Coefficient Sig. (2- tailed)									.000	.000
Recomendo _MB	Correlation									1.000**	.763**
	Coefficient Sig. (2- tailed)										.000
Opinioa_MB	Correlation										1.000**
	Coefficient Sig. (2- tailed)										

Anexo 9.1: Correlação de *Spearman* das variáveis utilizadas no multibanco

		Facil_CD	Desempenho_C D	Linguagem_CD	Inovador_CD	Facilitador_CD	Adesao_CD	Organizado_CD	Informacao_CD	Personalizado_C D	Seguro_CD	Valores_CD	Fundamental_CD	Preferencia_CD	Recomendo_CD	Opiniao_CD
Facil_CD	Correlation Coefficient	1.000	.678**	.643**	.397**	.570**	.589**	.637**	.497**	.384**	.398**	.307**	.362**	.588**	.614**	.606**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
Desempenho_C D	Correlation Coefficient		1.000	.602**	.515**	.433**	.445**	.594**	.498**	.358**	.371**	.344**	.275**	.380**	.566**	.483**
	Sig. (2-tailed)			.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.007	.000	.000	.000
Linguagem_CD	Correlation Coefficient			1.000	.379**	.491**	.359**	.629**	.395**	.345**	.460**	.428**	.421**	.434**	.600**	.466**
	Sig. (2-tailed)				.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000
Inovador_CD	Correlation Coefficient				1.000	.353**	.382**	.251**	.428**	.418**	.281**	.255**	.257**	.224**	.355**	.374**
	Sig. (2-tailed)					.000	.000	.014	.000	.000	.006	.012	.011	.028	.000	.000
Facilitador_CD	Correlation Coefficient					1.000	.564**	.457**	.464**	.333**	.440**	.243**	.419**	.525**	.642**	.621**
	Sig. (2-tailed)						.000	.000	.000	.001	.000	.017	.000	.000	.000	.000
Adesao_CD	Correlation Coefficient						1.000	.495**	.417**	.273**	.401**	.217**	.406**	.518**	.619**	.507**
	Sig. (2-tailed)							.000	.000	.007	.000	.033	.000	.000	.000	.000
Organizado_CD	Correlation Coefficient							1.000	.547**	.462**	.437**	.488**	.391**	.426**	.516**	.449**
	Sig. (2-tailed)								.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
Informacao_CD	Correlation Coefficient								1.000	.537**	.481**	.319**	.373**	.511**	.521**	.498**
	Sig. (2-tailed)									.000	.000	.002	.000	.000	.000	.000
Personalizado_C D	Correlation Coefficient									1.000	.598**	.529**	.285**	.281**	.375**	.350**
	Sig. (2-tailed)										.000	.000	.005	.006	.000	.000
Seguro_CD	Correlation Coefficient										1.000	.481**	.461**	.472**	.535**	.529**
	Sig. (2-tailed)											.000	.000	.000	.000	.000
Valores_CD	Correlation Coefficient											1.000	.407**	.360**	.417**	.340**
	Sig. (2-tailed)												.000	.000	.000	.001
Fundamental_C D	Correlation Coefficient												1.000	.634**	.575**	.498**
	Sig. (2-tailed)													.000	.000	.000
Preferencia_CD	Correlation Coefficient													1.000	.704**	.624**
	Sig. (2-tailed)														.000	.000
Recomendo_CD	Correlation Coefficient														1.000	.796**
	Sig. (2-tailed)															.000
Opiniao_CD	Correlation Coefficient															1.000
	Sig. (2-tailed)															

Anexo 9.2: Correlação de Spearman das variáveis utilizadas na internet banking