



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR



Ciências Sociais e Humanas

A QUALIDADE DE SERVIÇO NAS AGÊNCIAS BANCÁRIAS EM PORTUGAL



Da Visão das Administrações à Percepção dos Clientes

Francisco João Real Saínhas

Tese de Doutoramento em
Gestão

ORIENTAÇÃO: Professor Doutor Nelson José dos Santos António,
Professor Catedrático no ISCTE

CO-ORIENTAÇÃO: Professora Doutora Maria José Aguilar Madeira Valente da Silva
Professor Auxiliar na UBI

Covilhã, Setembro 2011

Declaração

Nome: FRANCISCO JOÃO REAL SAÍNHAS

Endereço Electrónico: francisco.sainhas@gmail.com

Titulo da Tese de Doutoramento:

A QUALIDADE DE SERVIÇO NAS AGÊNCIAS BANCÁRIAS EM PORTUGAL - Da Visão das
Administrações à Percepção dos Clientes

Orientador: Professor Doutor Nelson José dos Santos António, Professor Catedrático no ISCTE

Co-Orientadora: Professora Doutora Maria Jose Aguilar Madeira, Professora Auxiliar na UBI

Ano de Conclusão: 2009

Designação do Doutoramento: Gestão

DE ACORDO COM A LEGISLAÇÃO EM VIGOR, NÃO É PERMITIDA

A REPRODUÇÃO DE QUALQUER PARTE DESTA TESE

Universidade da Beira Interior, Setembro de 2011

Assinatura:

A handwritten signature in blue ink, reading "Francisco João Real Sainhas". The signature is written in a cursive style and is positioned below a horizontal line.

Júri

Prof. Doutor Pedro Guedes de Carvalho (Presidente do Júri)
Professor Auxiliar do Departamento de Ciências do Desporto da Universidade da Beira Interior
Presidente da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade da Beira Interior

Professor Doutor Pedro Manuel de Andrade Saraiva
Professor Catedrático da Universidade de Coimbra

Professor Doutor Nelson José dos Santos António (Orientador)
Professor Catedrático do ISCTE - IUL
Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa - Instituto Universitario de Lisboa

Prof. Doutor Jorge Landeiro de Vaz
Professor Associado do ISEG - UTL
Instituto Superior de Economia e Gestão - Universidade Técnica de Lisboa

Prof.^a Doutora Maria Margarida Saraiva (Arguente)
Professora Auxiliar da Universidade de Évora

Prof.^a Doutora Ana Maria Barbosa de Sotomayor (Arguente)
Professora Coordenadora do ISCAL - IPL
Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa - Instituto Politécnico de Lisboa

Prof.^a Doutora Helena Baptista Alves
Professora Auxiliar do Departamento de Gestão e Economia da Universidade da Beira Interior

Doutora Maria José Aguilar Madeira (Co-Orientadora)
Professora Auxiliar do Departamento de Gestão e Economia da Universidade da Beira Interior

Nota prévia

A presente tese foi redigida com as regras do antigo Acordo Ortográfico.

Dedicatória

À Kopa

Ao Filipe

Aos meus Pais (à memória da minha Mãe, recentemente falecida).

Agradecimentos

Em primeiro lugar ao Professor Doutor Nelson dos Santos António, meu Orientador. Apesar dos seus muitos afazeres académicos e científicos, em Portugal e na Europa, em África e no Extremo Oriente, sem me conhecer, sem que eu pertencesse ao mundo académico, sendo eu um doutorando já na idade da razão anuiu à minha solicitação. Por toda a paciência, disponibilidade e conselho rigoroso o meu bem-haja beirão.

À Professora Doutora Maria José Silva minha co-Orientadora. A sua simpatia e enorme eficiência resolveu todas as questões e entraves administrativos que foram surgindo ao longo destes três anos. Mas é o seu entusiasmo, frescura de ideias, coragem e o ter acreditado em mim muito acima das minhas reais capacidades, que aqui, publicamente, relevo e agradeço.

Ao Professor Doutor Luís Lourenço, ex-Director do Doutoramento em Gestão, pela ajuda preciosa em todas as solicitações que lhe fiz. O envio de cartas às administrações dos bancos foi um factor chave na credibilização da minha solicitação para as entrevistas que se vieram a concretizar.

À administração do BLC - Banco *Lusitano* de Crédito (nome fictício), por me ter permitido efectuar o trabalho de campo em 14 das suas agências.

Aos cinco bancos que, ao participar com entrevistas, contribuíram de forma decisiva para a parte qualitativa desta tese, nomeadamente:

- À CGD, ao seu Presidente Dr. Carlos dos Santos Ferreira, que permitiu a entrevista, à Dr.^a Isabel Lourenço, Directora da Direcção de Marketing acompanhada pela Dr.^a Sandra Castanheira, técnica pertencente à mesma Direcção;
- Ao Santander-Totta, ao seu Presidente da Comissão Executiva Dr. Nuno Amado, que permitiu a entrevista, à Dr.^a. Otília Casquilho Directora da Direcção da Qualidade;
- À CCCAM, ao seu Presidente do Conselho de Administração Executivo Dr. Carlos Courelas, que permitiu a entrevista, à Dr.^a. Isabel Matos, assistente da Direcção

de Marketing, responsável pela Área de Comunicação e Imagem e a D. Zulmira Fernandes da Provedoria do Cliente.

- o Ao BES, ao seu Presidente da Comissão Executiva Dr. Ricardo Espírito Santo Salgado, que permitiu a entrevista, ao Eng.º Paulo de Jesus, Director Coordenador do Departamento da Qualidade de Serviço, e à Dr.ª Ana Cristina Martins, deste mesmo departamento e responsável pelos inquéritos.
- o Ao MG, ao seu Presidente Dr. António Tomás Correia, que permitiu a entrevista, ao Dr. Fernando Amaro, Director da Direcção de Marketing.

Às 479 pessoas que, nas 14 agências do BLC, responderam ao inquérito de “saída”.

Às 2.375 pessoas que responderam ao inquérito *on-line* e de uma forma muito especial àquelas que o divulgaram junto das suas organizações, conhecidos e amigos, contribuindo assim de forma decisiva para a obtenção do resultado a que chegámos.

Ao Professor Doutor Eduardo Barbosa do Couto que ao longo de anos me leccionou diferentes cadeiras, orientou a minha tese de mestrado e foi o primeiro incentivador para iniciar o doutoramento.

À Dr.ª Leonor Delgado pela ajuda preciosa. A todos aqueles, que não nomeando, sabem quão importantes foram pelo conselho amigo e estímulo transmitido.

De um modo muito particular, a todos aqueles que de forma activa tentaram que este projecto nunca chegasse a termo e claramente afirmaram que eu nunca seria capaz de o concluir. O vosso cepticismo foi para mim um incomensurável estímulo.

Ao Filipe, por me ter apoiado nos momentos de indecisão e suportado nos momentos de maior tensão.

À Kopa, pela paciência com que tolerou as minhas ausências. Pela cumplicidade. Pela força tranquila que sempre me transmitiu.

Não teria chegado a bom termo sem o vosso imprescindível amparo.

Resumo

Esta investigação teve como primeira finalidade a criação de um modelo rigoroso e de fácil aplicação, mesmo por parte de não académicos, destinado a medir a qualidade de serviço percebida pelo cliente. É um trabalho com génese no *SERVQUAL* de Parasuraman (1986) e de inspiração mais focada num outro trabalho sobre a qualidade percebida realizado por Avkiran (1994), junto de um banco na Austrália, cujo modelo passou mais tarde a designar-se por *BANKSERV* (Avkiran 1999a). Com dados primários obtidos em 479 questionários de “saída”, recolhidos em 14 agências bancárias, demos forma ao nosso *constructo*, adaptando-o à realidade portuguesa. Com ajustamentos de fácil realização, o modelo pode ser adaptado a indústrias não financeiras e também a outras culturas, onde os países de expressão lusófona estão naturalmente na primeira linha.

O segundo objectivo do estudo consistiu em aplicar o modelo que criámos à avaliação da qualidade percebida pelo cliente a toda a banca de retalho a operar em Portugal. Com trabalho de campo sustentado num questionário *on-line* pudemos recolher dados em todos os Distritos e Regiões Autónomas, ultrapassando sempre as 50 respostas, num total de 2.375 questionários. Obtivemos, desta forma, uma imagem da qualidade percebida pelo cliente sobre a banca.

O terceiro objectivo passou pela realização de entrevistas semi-estruturadas aos decisores de, pelo menos, metade dos oito maiores bancos de retalho a operar em Portugal. Conseguimos assim comparar a visão dos decisores bancários com a percepção dos seus clientes.

Com a publicação dos resultados da nossa investigação pretendemos contribuir para uma maior consciencialização dos decisores sobre a real percepção da qualidade por parte dos seus clientes. Promovemos igualmente um melhor conhecimento do *gap* entre a visão dos decisores e a percepção dos clientes, traçando vias que conduzam a uma maior eficácia e eficiência na estratégia de marketing da banca em Portugal.

Palavras-chave

Banca, qualidade de serviço, satisfação do cliente, expectativa, percepção, marketing, *SERVQUAL*, *BANKSERV*.

Abstract

Firstly, this research aims at creating a model, which is both accurate and easily applicable, even by non-researchers, intended to measure how customers perceive the service quality. Such work has its roots in the SERQUAL, by Parasuraman (1986), and it has been drawing its main inspirational focus on another research on quality perception undertaken by Avkiran (1994), who, by working closely with an Australian bank, managed to create a model later known as *BANKSERV* (Avkiran 1999a). With primary data obtained through 479 exit questionnaires, collected from 14 different branches, we have given form to our own construct, by adapting that latter model to the Portuguese reality. With easily executable adjustments, this model can also be adapted to non-financial industries, as well as to other cultures, where the Portuguese-speaking world is by all means of primary concern to us.

Secondly, this study aims to apply the model we have just created to a thorough assessment of how customers perceive the quality service all over the retail-banking sector operating in Portugal. Through a fieldwork supported by an online survey, we have managed to collect data from all the Portuguese Districts and Autonomous Regions, with more than 50 answers from any given circumscription, and an overall number of 2.375 completed questionnaires. This way, we have managed to obtain a clear picture of how the customers perceive the banking quality.

Finally, the third goal of this research aims at comparing the vision shared by the banking decision-makers with the perception conveyed by their customers. In order to do so, we have made use of semi-structured interviews with decision-makers from at least half of the eight major retail banks operating in Portugal.

Moreover, and with the publishing of such results, our research intends to contribute to a higher level of awareness from the decision-makers *vis-à-vis* the real quality perception of their own customers. We also intend to promote a better knowledge of such gap between the decision-makers' vision and the customers' perception, opening up new avenues that might lead to more effectiveness and efficiency regarding the marketing strategy of the banking sector in Portugal.

Keywords

Banking, service quality, customer satisfaction, expectation, perception, marketing, *SERVQUAL*, *BANKSERV*.

Índice

DECLARAÇÃO	III
JÚRI	V
NOTA PRÉVIA	VII
DEDICATÓRIA	IX
AGRADECIMENTOS	XI
RESUMO	XIII
ABSTRACT	XV
ÍNDICE	XVII
LISTA DE FIGURAS	XXIII
LISTA DE TABELAS	XXV
LISTA DE ANEXOS	XXIX
LISTA DE APÊNDICES	XXXI
LISTA DE ACRÓNIMOS	XXXIII
1. ENQUADRAMENTO DO PROBLEMA	1
1.1. JUSTIFICAÇÃO DO TEMA	3
1.2. PROPÓSITO E CONTRIBUIÇÃO ESPERADA DA INVESTIGAÇÃO	5
1.3. IMPORTÂNCIA DO TEMA	6
1.3.1. Evolução do número de balcões em Portugal	7
1.4. ETAPAS DA INVESTIGAÇÃO	9
1.5. ORGANIZAÇÃO DA TESE	10
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1. REFLEXÃO SOBRE QUESTÕES EPISTEMOLÓGICAS E FILOSÓFICAS	13
2.2. PROJECTAR O INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE (<i>CONSTRUCTO</i>)	14
2.2.1. Revisão bibliográfica para a elaboração do <i>constructo</i>	14
2.3. SOBRE A TEMÁTICA GENÉRICA DA QUALIDADE	18
2.3.1. A qualidade - definições de base	19

2.3.2.	A qualidade e os seus <i>gurus</i>	20
2.4.	A QUALIDADE NA ÁREA DOS SERVIÇOS	28
2.4.1.	Algumas definições	29
2.4.2.	Alguns modelos de qualidade de serviço	33
2.4.2.1.	O modelo da imagem, formulado por Grönroos	33
2.4.2.2.	O modelo <i>SERVQUAL</i>	34
2.4.2.3.	<i>SERPERF</i> e outros sucedâneos do modelo <i>SERVQUAL</i>	36
2.4.2.4.	O modelo <i>Fontes de satisfação e insatisfação</i>	38
2.4.2.5.	O modelo <i>Servuction</i>	39
2.4.2.6.	Norma <i>NP EN ISO 9001:2000</i> :	41
2.4.2.7.	Outros modelos e <i>conclusão</i>	42
2.5.	A QUALIDADE NA BANCA, COM AS VERTENTES PAÍS E CULTURA	43
2.5.1.	Revisão bibliográfica sobre qualidade de serviço na banca	43
2.5.2.	Revisão bibliográfica de artigos que citam Avkiran (1994, 1999a) sobre qualidade de serviço na banca	50
2.5.2.1.	Tipo de instrumentos utilizados	51
2.5.2.2.	Comparação entre modelos de avaliação da qualidade	52
2.5.2.3.	Bancos estudados e tipo de dados	55
2.5.2.4.	Finalidade do estudo	56
2.5.2.5.	Satisfação do cliente e outros <i>stakeholders</i>	56
2.5.2.6.	Lealdade do cliente	57
2.5.2.7.	Pessoal de contacto	59
2.5.2.8.	Banca electrónica e T.I.	60
2.5.2.9.	Qualidade de serviço	65
2.5.2.10.	Diferenças civilizacionais e particularidades de mercado	68
2.6.	OS MODELOS <i>SERVQUAL</i> E <i>BANKSERV</i> NA ACTUALIDADE	71
2.7.	NOSSA PRÓPRIA VISÃO DE <i>QUALIDADE PERCEBIDA PELO CLIENTE</i>	72
3.	HIPÓTESES, DESENHO DE INVESTIGAÇÃO E CONTRIBUIÇÕES ESPERADAS	75
3.1.	HIPÓTESES CONDUCENTES À ELABORAÇÃO DO <i>CONSTRUCTO</i>	77
3.1.1.	Hipóteses baseadas no estudo de Avkiran (1994)	77
3.1.2.	Hipótese sobre a influência cultural e do país	78
3.2.	HIPÓTESES CONDUCENTES AO CONHECIMENTO DA AVALIAÇÃO DA QUALIDADE POR SEGMENTO DE CLIENTES	78
3.2.1.	Hipótese que as mulheres avaliam de forma mais positiva	79

3.2.2.	Hipótese de que o grau de educação dos clientes é proporcional à apreciação da qualidade de serviço	79
3.2.3.	Hipótese de que os respondentes dos centros metropolitanos dos Distritos do Porto e Lisboa são mais exigentes / insatisfeitos do que os respondentes dos outros Distritos ou Regiões Autónomas	80
3.3.	HIPÓTESES FORMULADAS SOBRE A VISÃO DOS DECISORES DA BANCA	82
3.4.	CONTRIBUIÇÕES ESPERADAS	82
4.	ARQUITECTURA UTILIZADA E METODOLOGIA INVESTIGACIONAL	85
4.1.	INTRODUÇÃO	85
4.1.1.	Perspectivas epistemológicas	85
4.1.2.	Perspectivas filosóficas	88
4.1.2.1.	Popper, Lakatos e Kuhn	91
4.1.3.	Corrente filosófica orientadora	92
4.2.	ORIGEM DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO	93
4.3.	PRINCIPAIS PASSOS DESENVOLVIDOS POR AVKIRAN (1994)	93
4.3.1.	Pré-teste - questionário com 27 perguntas	93
4.3.2.	Teste piloto - questionário com 27 perguntas, dupla escala de Likert, (1932)	94
4.3.3.	Teste principal - questionário com 22 perguntas, escala de Likert, (1932).....	94
4.4.	ADAPTAÇÃO DO MODELO A PORTUGAL - ETAPAS DA NOSSA INVESTIGAÇÃO. VERTENTE QUANTITATIVA	95
4.4.1.	Preparação do questionário de “saída” a clientes bancários	95
4.4.2.	Trabalho de campo - selecção do banco	96
4.4.3.	Definição da amostra	98
4.4.4.	Pré-teste	99
4.4.5.	Teste piloto	100
4.4.6.	Teste principal - fases I e II	102
4.4.7.	Aplicação (teste do modelo).....	103
4.5.	ADAPTAÇÃO DO MODELO A PORTUGAL - ETAPAS DA NOSSA INVESTIGAÇÃO. VERTENTE QUALITATIVA	106
4.5.1.	Âmbito dos bancos seleccionados	106
4.5.2.	Elaboração do questionário das entrevistas	107
4.5.3.	Envio de carta ao presidente dos bancos seleccionados	107

4.5.4.	Bancos concordantes com a realização da entrevista	107
4.5.5.	O <i>Modus operandi</i> das entrevistas	108
5.	RESULTADOS EMPÍRICOS DA CONSTRUÇÃO DO MODELO	111
5.1.	DESENHO DO PROJECTO DE INVESTIGAÇÃO	111
5.2.	RESULTADOS DO PRÉ-TESTE	112
5.2.1.	Dupla escala de Likert (1932)	112
5.3.	RESULTADOS DO TESTE PILOTO	113
5.3.1.	Consistência interna	114
5.3.2.	Alfa de Cronbach (1951), 27 variáveis, 6 dimensões	115
5.3.3.	Análise factorial, 27 perguntas, 5 factores	115
5.3.4.	Alfa de Cronbach (1951), 25 perguntas, 5 factores	120
5.3.5.	Segunda rotação com recurso ao <i>varimax</i>	120
5.3.6.	Alfa de Cronbach (1951), 19 perguntas, 4 factores (teste piloto + pré-teste com teste piloto)	123
5.3.7.	Análise factorial, 19 perguntas, 4 factores	124
5.4.	RESULTADOS DO TESTE PRINCIPAL	126
5.4.1.	Validade externa do instrumento	129
5.5.	PERFIL DO CLIENTE INQUIRIDO NOS QUESTIONÁRIOS DE “SAÍDA”	130
5.5.1.	Perfil do cliente inquirido vs. perfil do cliente BLC	131
5.6.	RESULTADOS GLOBAIS DOS 479 QUESTIONÁRIOS DE “SAÍDA”	132
6.	APLICAÇÃO DO MODELO	135
6.1.	PLANO DE TRABALHO	136
6.1.1.	Seleção dos <i>e-mails</i> a enviar	136
6.2.	PREPARAÇÃO DO QUESTIONÁRIO <i>ON-LINE</i>	138
6.3.	DEFINIÇÃO DO UNIVERSO PARA A APLICAÇÃO DO MODELO	138
6.4.	RECOLHA DE DADOS ATRAVÉS DO QUESTIONÁRIO <i>ON-LINE</i>	138
6.5.	TRATAMENTO DE DADOS DO QUESTIONÁRIO <i>ON-LINE</i>	139
6.5.1.	Validade externa da aplicação	141
6.5.2.	Resultados globais dos 2.375 questionários <i>on-line</i>	142
6.5.3.	Questionários de “saída” vs. questionários <i>on-line</i>	143
7.	ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	149
7.1.	RESULTADOS DAS HIPÓTESES REFERENTES A CLIENTES BANCÁRIOS	149
7.1.1.	Teste da hipótese 1 - coeficientes de variação	149

7.1.2.	Teste da Hipótese 2 - variáveis Austrália vs.Portugal	150
7.1.3.	Teste da hipótese 3 - diferenças culturais	152
7.1.4.	Teste da hipótese 4 - sexo do inquirido	154
7.1.5.	Teste da hipótese 5 - habilitações do inquirido	156
7.1.6.	Teste da hipótese 6 - região de residência do inquirido.....	160
7.2.	RESULTADOS DAS HIPÓTESES REFERENTES A DECISORES BANCÁRIOS	162
7.2.1.	Teste da hipótese 7 - visão dos decisores sobre a importância dada pelos clientes a cada questão	163
7.2.2.	Teste da hipótese 8 - visão dos decisores sobre o posicionamento do seu banco como banco principal dos inquiridos	166
7.2.3.	Teste da hipótese 9 - os decisores dão primazia ao investimento em marketing ofensivo	167
7.2.4.	Teste da hipótese 10 - os decisores têm uma visão muito optimista sobre a qualidade percebida pelos clientes	168
8.	CONCLUSÕES	173
8.1.	CONCLUSÕES SOBRE AS HIPÓTESES FORMULADAS.....	173
8.1.1.	Conclusões sobre a elaboração do <i>constructo</i>	174
8.1.2.	Conclusões sobre as variáveis de controlo	174
8.1.3.	Conclusões sobre a visão dos decisores bancários	175
8.1.3.1.	Conclusões sobre as 4 hipóteses formuladas	176
8.2.	CONCLUSÕES SOBRE O PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO	179
8.2.1.	Contribuição para a ciência	180
8.2.2.	Contribuição para a gestão	180
8.3.	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	186
8.4.	PISTAS PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS.....	186
8.5.	CONCLUSÃO FINAL.....	188
	ANEXOS.....	191
	APÊNDICES.....	197
	BIBLIOGRAFIA	235

Lista de Figuras

Figura 1 - Evolução do número de agências bancárias	8
Figura 2 - Etapas no desenvolvimento de uma escala	15
Figura 3 - Ciclo de Deming.....	21
Figura 4 - Modelo da imagem, de Grönroos.....	33
Figura 5 - Modelo <i>SERVQUAL</i> de Parasuraman <i>et al.</i>	35
Figura 6 - Fontes de satisfação e insatisfação.	38
Figura 7 - <i>Servuction</i> da empresa de serviços.....	40
Figura 8 - Esquema do desenho de investigação.....	76
Figura 9 - Etapas de Investigação	85
Figura 10 - <i>Scree Plot</i> de Cattell (1966) - pré-teste + teste piloto, 76 questionários, 27 variáveis, 5 factores.	117
Figura 11 - <i>Scree plot</i> de Cattell (1966) - pré-teste + teste piloto, 76 questionários, 19 variáveis, 4 factores.	125
Figura 12 - <i>Scree Plot</i> de Cattell (1966) - teste principal , 479 questionários, 19 variáveis, 4 factores.	128
Figura 13 - Percentagem de agências por Distrito vs. respostas ao questionário <i>on-line</i>	135
Figura 14 - Comparação questionários de "saída" vs. questionário <i>on-line</i> . Agregado do <i>pior do que esperava</i> + <i>muito pior do que esperava</i>	144

Lista de Tabelas

Tabela 1 - N.º de Balcões por 100.000 habitantes em Portugal e outros países da Europa.....	6
Tabela 2 - Alguns indicadores referentes aos recursos humanos da banca em Portugal	9
Tabela 3 - O país, o tipo de banco e o instrumento para a recolha de dados primários de investigações sobre qualidade que citam Avkiran (1994) ou têm por base o <i>BANKSERV</i>	55
Tabela 4 - Número de artigos sobre o <i>SERVQUAL</i> e artigos com referência a Avkiran, publicados entre 2007 e 2010.	72
Tabela 5 - Habilitações literárias e sector de actividade dos inquiridos do pré-teste.....	100
Tabela 6 - Habilitações literárias e sector de actividade dos inquiridos do teste piloto.	101
Tabela 7 - Habilitações literárias e sector de actividade dos inquiridos do teste principal (fases I e II)	103
Tabela 8 - Habilitações e actividade dos inquiridos da aplicação (questionário <i>on-line</i>)	105
Tabela 9 - Resumo dos questionários realizados nas diferentes fases da investigação.....	111
Tabela 10 - Classificação do <i>alpha</i> de Cronbach	115
Tabela 11 - Alfa das 6 dimensões conceptualizadas com as 27 variáveis iniciais.	115
Tabela 12 - Medida KMO e teste de Bartlett - pré-teste + teste piloto, 76 questionários, 27 variáveis, 5 factores.	116
Tabela 13 - “Variância total expressa” - pré-teste + teste piloto, 76 questionários, 27 variáveis, 5 factores.	117
Tabela 14 - Primeira rotação - 76 questionários (pré-teste + teste piloto).....	118
Tabela 15 - <i>Alpha</i> dos 5 factores saídos das 25 variáveis.	120
Tabela 16 - Segunda rotação - 76 questionários (pré-teste + teste piloto) - 25 variáveis, 5 factores.....	121

Tabela 17 - 19 variáveis finais - 4 factores - 76 questionários (pré-teste + teste piloto).....	122
Tabela 18 - <i>Alpha</i> dos 4 factores saídos das 19 variáveis - 40 questionários do teste piloto e 76 questionários do pré-teste + teste piloto.	123
Tabela 19 - Medida KMO e teste de Bartlett - pré-teste + teste piloto, 76 questionários, 19 variáveis, 4 factores.	124
Tabela 20 - “Variância Total Expressa” - pré-teste + teste piloto, 76 questionários, 19 variáveis, 4 factores.	125
Tabela 21 - 19 variáveis - 4 factores - 479 questionários (teste piloto + teste principal).	127
Tabela 22 - “Variância total expressa” - teste piloto + teste principal, 479 questionários, 19 variáveis, 4 factores.....	127
Tabela 23 - Validade externa do instrumento - resumos da rotação <i>varimax</i> de duas amostras do teste principal.	130
Tabela 24 - Perfil do cliente inquirido nas 14 agências do BLC.....	131
Tabela 25 - Geral 479 questionários - avaliação das 19 variáveis sobre qualidade de serviço nas agências.	132
Tabela 26 - Rotação <i>varimax</i> - 2.375 questionários - aplicação.	139
Tabela 27 - Rotação <i>varimax</i> - 2.814 (439 + 2.375) questionários - teste principal (fases I e II) + aplicação.	140
Tabela 28 - Validade externa - resumos da rotação <i>varimax</i> dos 1º e 2º inquéritos <i>on-line</i>	141
Tabela 29 - Geral 2.375 questionários - Avaliação das 19 variáveis sobre qualidade de serviço questionário <i>on-line</i>	143
Tabela 30 - Instrumento de Avkiran (1994) comparação das variáveis eliminadas pela 1ª e 2ª rotações <i>varimax</i> na Austrália e em Portugal.	151
Tabela 31 - Comparação entre os factores constantes no questionário final de Avkiran (1994) e os do presente trabalho.....	153
Tabela 32 - Sexo do inquirido - teste <i>t</i> aos 479 questionários, incidindo nas 19 questões de avaliação da qualidade.	155
Tabela 33 - Universitário vs. não universitário - teste <i>t</i> aos 479 questionários, incidindo nas 19 questões de avaliação da qualidade.	157
Tabela 34 - Universitário vs. não universitário - teste <i>t</i> aos 2.375 questionários, incidindo nas 19 questões de avaliação da qualidade.	158

Tabela 35 - Clientes com grau académico - escolha do banco principal.	160
Tabela 36 - Distritos de Lisboa e Porto vs. outros Distritos e Regiões Autónoma - teste <i>t</i> aos 2.375 questionários, incidindo nas 19 questões de avaliação da qualidade.	161
Tabela 37- Resumos das respostas dos decisores de bancos referentes à questões 4 e 5 da entrevista.	169

Lista de Anexos

Anexo 1 - O Modelo <i>SERVQUAL</i> (versão 1988).....	191
Anexo 2 - Os 22 itens do questionário <i>SERVQUAL</i> (1988).....	192
Anexo 3 - O modelo de Avkiran (1994).....	193
Anexo 4 - Deming - 14 princípios de gestão.	194
Anexo 5 - Instituições de crédito autorizadas a operar em Portugal.	195

Lista de Apêndices

Apêndice 1 - Questionário do pré-teste.	197
Apêndice 2 - Questionário do teste piloto.	199
Apêndice 3 - Questionário do teste principal - fase I.	200
Apêndice 4 - Questionário do teste principal - fase II.	201
Apêndice 5 - Questionário <i>on-line</i>	204
Apêndice 6 - Coeficiente de variação Avkiran (1994) vs. investigação em Portugal.	208
Apêndice 7 - Rotação <i>varimax</i> do teste principal - 439 questionários.	209
Apêndice 8 - Questionário inicial e variáveis que foram eliminadas pela 1 ^a e 2 ^a rotações <i>varimax</i> , por Avkiran (1994) vs. investigação em Portugal.	210
Apêndice 9 - Carta enviada a presidentes de bancos.	211
Apêndice 10 - Questionário da entrevista semi-estruturada.	218
Apêndice 11 - Visão dos decisores bancários sobre as perguntas excluídas.	225
Apêndice 12 - Visão dos decisores bancários sobre o posicionamento do seu banco como banco principal dos inquiridos.	226
Apêndice 13 - Investimento em marketing ofensivo e marketing defensivo no triénio 2006/2009.	226
Apêndice 14 - Visão de decisores bancários sobre o grau de insatisfação dos clientes.	227
Apêndice 15 - Questionário <i>on-line</i> - 19 itens sobre a qualidade percebida, graduados por ordem decrescente de insatisfação.	231
Apêndice 16 - <i>Constructo</i>	232

Lista de Acrónimos

- APB - *Associação Portuguesa de Bancos*
- ASQ - *American Society for Quality*
- ASQC - *American Society for Quality Control*
- ATM - *Automated Teller Machine*
- BCE - *Banco Central Europeu*
- BES - *Banco Espírito Santo*
- BdP - *Banco de Portugal*
- BLC - *Banco Lusitano de Crédito*
- BPI - *Banco Português de Investimento*
- CBSQ - *Chinese Banking Service Quality*
- CCAM - *Caixa Crédito Agrícola Mútuo*
- CGD - *Caixa Geral de Depósitos*
- CMVM - *Comissão do Mercado de Valores Mobiliários*
- CRT - *Cathode ray tube*
- DEA - *Data envelopment analysis*
- EFMA - *European Financial Management & Marketing Association*
- I&D - *Investigação e Desenvolvimento*
- ISEG - *Instituto Superior de Economia e Gestão*
- IPQ - *Instituto Português de Qualidade*
- IFB - *Instituto de Formação Bancária*
- ISCTE - *Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa*
- ISO - *International Standardization Organization*
- MIT - *Massachusetts Institute of Technology*
- MCTES - *Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior*
- NP - *Norma Portuguesa*
- OCDE - *Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico*
- ONG - *Organizações Não Governamentais*
- PAF - *Principal Axis Factoring*
- RSE - *Responsabilidade Social da Empresa*
- SEBC - *Sistema Europeu de Bancos Centrais*

SYSTRA-SQ - *Sistema Transacional da Qualidade em Serviços*

SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*

TI - *Tecnologias de informação*

TQM - *Total Quality Management*

UBI - *Universidade da Beira Interior*

UEM - *União Económica e Monetária*

UTL - *Universidade Técnica de Lisboa*

1. ENQUADRAMENTO DO PROBLEMA

Tratar da qualidade de serviço nas agências¹ bancárias é sinónimo de estudar a principal questão de diferenciação e factor crítico de sucesso dos bancos. Nos nossos dias nada é mais parecido com um produto financeiro do que outro produto financeiro. As administrações dos bancos estão conscientes de que os potentes softwares permitem copiar em tempo recorde qualquer inovação nesta área. Kotler (2000:317) refere-se a *“uma era em que os concorrentes podem derrubar produtos ou serviços num instante”*.

De acordo com LeBlanc e Nguyen (1988), citados por Avkiran (1994), os custos, provocados por uma deficiente qualidade de serviço, no sector dos serviços, podem ser até 40% mais elevados. Daí os cuidados especiais que a banca mundial deve ter com esta questão.

Isto é um assunto recorrente dado que já em 1987, La Revue de Banque, n.º 475 referia igualmente 40% e Soares (2003:21) fala em 42%. Por seu lado Chakravarty *et al.* (1996) advogam que atrair clientes novos pode custar *“cinco ou seis vezes mais”* do que o custo de manter um cliente existente.

Schlesinger e Heskett, (1991:23), dão conta de um estudo realizado em duas divisões dos hotéis Marriott em que se demonstra que, com pessoal mais treinado, poderia diminuir-se a rotação dos empregados em cerca de 10% e isso contribuiria para uma melhoria da qualidade de serviço prestada aos clientes, potenciando a repetição de compra de noites de hotel do antigo cliente, em percentagens que se estimam entre 1% a 3%. Este incremento de negócio seria responsável por uma melhoria dos resultados anuais entre 50 milhões e 150 milhões de dólares americanos.

O grande interesse e a ligação profissional que o autor tem com o sector, levaram-no, há já alguns anos, a escolher este tema como linha central de investigação procurando dar resposta à

¹ As palavras Agência, Agência Bancária, Sucursal e Balcão têm, no âmbito deste trabalho, o mesmo significado.

questão “Qual é a qualidade percebida pelo cliente num pequeno banco de retalho em Portugal?”. Para a prossecução destes objectivos, pugnámos em desenvolver um *constructo* que fosse bastante robusto para servir de base à investigação desenvolvida. Os dados primários iniciais foram recolhidos através de 479 questionários de “saída”² feitos em 14 agências com representatividade, dispersas pelo território continental, de um banco de retalho de média dimensão e estiveram na origem de um outro trabalho de investigação que desenvolvemos anteriormente. O prosseguimento dessa recolha inicial traduziu-se pelo alargamento do seu âmbito, passando a análise a ser feita para toda a banca de retalho instalada em Portugal, complementada pela visão das administrações de alguns dos maiores bancos a operar no nosso país.

Para futuros investigadores gostaríamos, desde já, de alertar para as dificuldades com que nos deparámos para a realização do trabalho de campo conducente à formalização dos questionários de “saída”. Nem o facto de o autor desempenhar a sua actividade profissional na banca, com funções directivas desde há bastantes anos, foi factor facilitador.

Alicerçado na sua convicção que um conhecimento rigoroso da situação implicaria a implementação de medidas correctivas ajustáveis e necessárias, e confiante que este projecto se pode revelar de interesse para um sector chave da economia nacional, persistimos nesta área, transformando as barreiras em factores de estímulo. Continuámos a bater a inúmeras portas a fim de prosseguir com o estudo, que foi objecto de algumas alterações e ajustamentos ao longo da nossa caminhada mas que concluímos com sucesso.

Decorridos cerca de dois anos após a colheita dados primários referidos, retomámos o estudo, sendo, inicialmente, nossa intenção alargá-lo apenas a três bancos, mas cedo percebemos quão importante seria estender a investigação a toda a banca de retalho a operar em Portugal, procurando agora dar resposta ao conjunto de interrogações que decorrem de uma questão central inspiradora do título da presente tese de doutoramento e que poderemos formular desta forma:

² Questionário de “saída”: aplicado ao cliente que era abordado à saída da agência bancária após ter tratado do assunto que aí o levava.

- Em que estado se encontra a qualidade percebida pelo cliente na banca de retalho em Portugal?
 - Terão os decisores dos bancos uma visão próxima da realidade das questões que são valorizadas pelos clientes?
 - Os investimentos em marketing ofensivo serão os mais adequados a esta realidade?
 - Que melhorias traduzidas em eficiência de meios e eficácia de definição de políticas de marketing se poderão conseguir com o conhecimento dos resultados da nossa investigação?

Igualmente cientes da complexidade e amplitude do projecto, passámos, por um lado, à recolha de novos dados primários através da realização de um inquérito *on-line* que nos proporcionasse uma amostra significativa e nos desse informação sobre toda a banca instalada no nosso país, segmentada a nível do Distrito (no Continente) e da Região (nos Açores e Madeira), por outro lado, à realização de entrevistas junto dos decisores das estratégias de marketing e de qualidade, incluindo no mínimo metade dos bancos que foram indicados como o banco principal de 50 ou mais respondentes, no total de 2.375 respostas obtidas. Respondem a essa premissa a CGD, o Millennium BCP, o Santander Totta, o BPI, o BES, o Montepio Geral, a CCAM, o Banif e o Barclays Bank.

1.1. Justificação do Tema

A génese do tema por nós escolhido prende-se com aspectos subjectivos, capacidades e limites pessoais, mas também com possibilidades objectivas de se tornar um objecto reconhecível porque novo, interessante e útil para a realidade que nos propomos estudar.

Assim, um tema relacionado com a banca sugere o primeiro motivo de uma escolha, se não óbvia pelo menos natural para quem é licenciado e pós-graduado em gestão de bancos e seguros e se encontra profissionalmente ligado à banca desde 1982.

Em segundo lugar, existia já bastante trabalho de investigação acumulado ao longo dos anos, nos mais diversos trabalhos teóricos e práticos, fruto das actividades académica e profissional, por nós realizado sobre esta temática, criando estímulos para continuar. A consciencialização da importância do tema a nível global, é sustentada pelos estudos que consultámos e que abrangem tanto as economias abertas do chamado mundo ocidental, como civilizações e economias com características muito diferentes mas em que o conceito de qualidade percebida pelo cliente prevalece como factor de fidelização da clientela e de criação de valor. Como ponto de partida debruçamo-nos sobre um instrumento sobejamente conhecido e, por muitos, discutido denominado *SERVQUAL* (Parasuraman *et al.*, 1988). Seguiram-se outros trabalhos e investigadores, com principal destaque para um estudo realizado na Austrália (Avkiran, 1994), que elegemos como referência mestra para a nossa investigação.

O terceiro motivo da nossa escolha de tema assenta nos fortes investimentos que a banca, instalada em Portugal, regularmente faz, utilizando técnicas de marketing ofensivo com vista à captação de novos clientes. Sendo Portugal um pequeno mercado, refira-se um estudo da Marktest (2004-out)³, em que a percentagem de clientes com mais de 15 anos passou de 85,6%, no ano 2000, para 90,1% no ano de 2004, o que corresponde a uma variação positiva de 5,3%. Essa percentagem é ainda mais elevada na região da grande Lisboa onde atinge os 93,3%. Se a análise for feita por classe social, atingem-se os 97,5% de taxa de *bancarização* nas classes alta e média alta.

Em suma, este universo abrangendo cerca de 7,5 milhões de pessoas, pareceu-nos digno de uma melhor observação, uma vez que, para além dos investigadores, já referidos logo no início desta tese, outros sustentam que custa cerca de três vezes mais atrair novos clientes do que manter os actuais, recorrendo a técnicas de marketing defensivo (Fornell e Wernerfelt, 1987; Rust e Zahorik, 1993; Athanassopoulos *et al.*, 2001; Vilar, 2004). Outros autores afirmam mesmo que os custos para captar novos clientes podem ser até cinco vezes mais elevados do que os custos para reter clientes existentes (Kotler, 2000:71; Chakravarty *et al.*, 1996).

³ Disponível na Internet em: <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~62a.aspx>

1.2. Propósito e Contribuição Esperada da Investigação

A nossa investigação é desenvolvida a partir do estudo de Avkiran (1994), feita num banco australiano sobre a qualidade percebida pelo cliente nas agências bancárias. Poderíamos ter optado por fazer em Portugal uma simples réplica deste estudo, bastando para isso seguir as sugestões deste investigador nas “*pistas para investigação futura*” indicadas no seu trabalho. Em vez disso e de forma a corroborar os estudos feitos por Hofstede, (1980); Ford *et al*, (1993); Athanassopoulos *et al*, (2001); Othman e Owen, (2001); Gonçalves, (2005) e o próprio Avkiran (1994), que concluem que as dimensões da satisfação do cliente não são apenas específicas da indústria, mas também da cultura e do país, optámos por cumprir todas as etapas, do pré-teste até ao questionário final, depois de utilizarmos a análise factorial e diversas rotações com recurso ao *varimax* no SPSS.

Desde logo, um dos nossos objectivos principais, a par de contribuir para o desenvolvimento do conhecimento, é criar/adaptar a Portugal um instrumento que permita às organizações medir, de forma prática, a qualidade de serviço percebida pelo cliente, facilitando as correcções e adaptações necessárias de forma a reter a clientela e criar valor.

No quadro mais específico do desenvolvimento desta tese, é nosso objectivo que o instrumento de medida seja adaptado às agências bancárias em Portugal com o propósito de avaliar a qualidade percebida pelo cliente partindo do princípio que concluiremos que as áreas valorizadas serão mais do âmbito da rapidez e do rigor, clareza de serviço e condições de privacidade e menos de factores referentes a solidez, inovação ou notoriedade, que não provocando satisfação não são factores de fidelização (Johnston, 1995)⁴. Se estes resultados se confirmarem poder-se-á também concluir que as estratégias de marketing ofensivo (destinadas a captar novos clientes), mais caras e num mercado pequeno como o nosso estão em regra inadequadas e deveriam ser substituídas por estratégias de marketing defensivo a fim de fidelizar o cliente actual.

⁴ Isto apesar da crise mundial que o sector financeiro tem estado a atravessar durante a elaboração desta investigação.

É ainda propósito desta investigação demonstrar que o nosso *constructo* tem características que permitem a sua adaptação à avaliação da qualidade percebida pelo cliente (ou cliente interno) em empresas de outras áreas da actividade económica quer dos sectores primário, secundário ou terciário quer de organizações de outro tipo como as ligadas à solidariedade social e universidades, por exemplo. Com a devida adaptação, o *constructo* pretende ainda poder ser utilizado noutras latitudes e civilizações, considerando-se desde logo que os países de expressão lusófona serão o seu prolongamento natural.

1.3. Importância do Tema

Tema central de estudo a nível internacional, que na banca granjeia lugar de destaque, é a qualidade de serviço. Empregando mais de 57 mil pessoas, a banca é, em Portugal, uma das indústrias mais rentáveis e eficientes, detentora das mais avançadas tecnologias e recursos humanos com qualificação e grau de instrução elevados, sendo expectável que se torne um sector líder nas políticas que tratam a qualidade de serviço percebida pelo cliente.

Tabela 1 - N.º de Balcões por 100.000 habitantes em Portugal e outros países da Europa

N.º de balcões por 100.000 habitantes	
País	N.º balcões
Espanha	98,4
Alemanha	55,0
Áustria	53,7
Itália	53,1
Portugal	51,1
Bélgica	46,5
França	42,6
Dinamarca	37,3
Grécia	30,9
Finlândia	30,3
Hungria	29,7
Reino Unido	23,3
Países Baixos	22,3
Suécia	22,1
Eslováquia	20,7
Rep. Checa	17,4
Polónia	13,0
Média	38,1

Fonte: Autoridade da Concorrência, 24/5/2006

As mais de 6 mil agências são o seu principal canal de negócio. A média de agências por habitante é mais elevada em Portugal do que em vários países da Europa, por vezes com economias muito mais desenvolvidas do que a nossa, como se representa na tabela 1.

1.3.1. Evolução do número de balcões em Portugal

Esta evolução acontece por força das duas grandes vagas de fusões e aquisições ocorridas no nosso país, que Beleza (1999) descreve assim:

A primeira vaga de concentração bancária teve como objectivo a recuperação de instituições particularmente débeis e foi conduzida pelo Estado Português accionista (...).

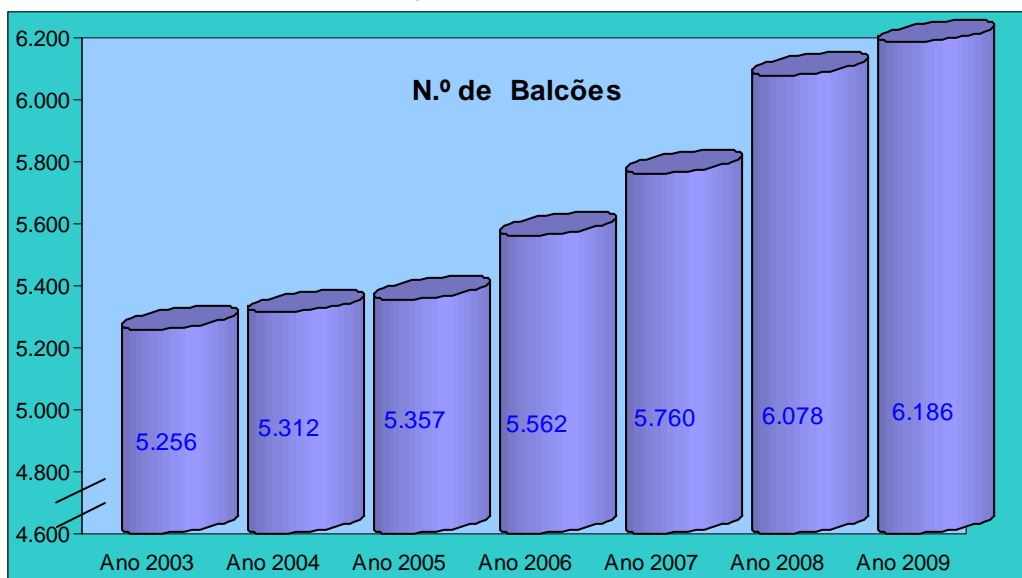
A segunda vaga de concentração dos bancos portugueses resultou claramente da opção dos seus accionistas em favor do crescimento por aquisições por oposição ao chamado crescimento orgânico (...). Esta fase foi impulsionada pela necessidade de ganhar quota de mercado e de alcançar uma dimensão crítica mínima (clientes, activos, etc.), que possibilitasse a utilização eficiente das tecnologias de Informação e um certo resguardo face a OPAs hostis do exterior, aliado a um momento no mercado de capitais favorável a estas operações (aumentos de capital das entidades adquirentes).

De acordo com Al-hawari (2008), a gradual desregulamentação do sector bancário e o advento das tecnologias de informação facilitaram o aparecimento de novos canais de distribuição. A aplicação destas ferramentas informáticas foi generalizada na banca promovendo a automatização de vários serviços fazendo face ao constante aumento de clientes e de transacções. Esta evolução tecnológica assente na informática, reduzindo os preços por transacção, parecia indiciar que o canal de distribuição tradicional “agências” tenderia a desaparecer a breve trecho. Tal não aconteceu. A par de uma redução sustentada do número de empregados bancários, verifica-se uma progressão nítida do número de novas agências bancárias no nosso país e abertura anunciada de muitas mais nos próximos anos, quer de bancos pequenos e médios, quer de bancos grandes onde a Caixa Geral de Depósitos (CGD) está incluída, quer

ainda de bancos estrangeiros, alguns deles instalados no nosso país há dezenas de anos e que agora enveredaram por estratégias de crescimento da sua rede de agências⁵. Também as mais de 1.000 estações dos CTT continuam a ser muito apetecíveis para o arranque do denominado *Banco Postal* que, em nosso entender, acabará por surgir como acontece em variados países do espaço europeu dentro e fora do grupo do euro.

Tudo indica que as tradicionais agências, pese embora com algumas alterações, se mantenham como o mais importante canal de distribuição, dos bancos. Pela observação da figura 1 constata-se para o período 2003/2009 que o número aumentou em cerca de 17,69%, com mais 930 novos balcões.

Figura 1 - Evolução do número de agências bancárias



Fonte: APB Boletim informativo n.º 35, pág.16 a 18; n.º 39, pág.11 a 15; n.º 43, pág.15 a 18; n.º 45, pág. 15 a 18;

Pela observação da tabela 2, verifica-se que essas aberturas traduziram-se apenas num acréscimo de 1.120 empregados afectos às agências, ou seja 1,2 empregados por nova agência

⁵ É nossa convicção que a crise financeira que assolou Portugal já na parte final da redacção da presente tese de doutoramento apenas retardará, por um período de dois ou três anos, o crescimento orgânico dos bancos, por via da abertura de novas agências bancárias.

aberta, indiciando um aumento de produtividade, para o que não será alheia a contribuição dos recursos humanos com ensino superior que cresceram 51,59 % no período 2003/2009.

Atente-se ainda que para o mesmo período, o número de empregados do sexo masculino reduziu em 0,54%, tendo as mulheres aumentado a sua percentagem na banca em 21,55%, mantendo-se, no entanto em termos absolutos, inferior à dos homens.

Tabela 2 - Alguns indicadores referentes aos recursos humanos da banca em Portugal

	Ano de 2003	Ano de 2004	Ano de 2005	Ano de 2006	Ano de 2007	Ano de 2008	Ano de 2009	Var. 2003/2009	Var. % 2003/2009
N.º de Balcões	5.256	5.312	5.357	5.562	5.760	6.078	6.186	930	17,69%
N.º Total de Empregados Afectos à Actividade	52.866	51.523	51.933	56.201	56.199	57.330	57.359	4.493	8,50%
N.º Total de Empregados Afectos a Balcões	35.833	35.525	35.374	36.027	33.911	37.062	36.953	1.120	3,13%
Chefias	12.481	12.522	12.564	13.555	13.561	14.268	14.072	1.591	12,75%
Empregados Contratados a Prazo	2.555	2.655	3.368	3.711	4.699	4.706	3.556	1.001	39,18%
Empregados c/ Ensino Superior	18.561	18.914	20.656	23.423	24.782	26.955	28.137	9.576	51,59%
Empregados c/ Ensino Básico	9.180	8.445	7.324	6.479	5.973	5.614	5.171	-4.009	-43,67%
Homens	31.232	30.064	29.584	31.807	31.060	31.314	31.062	-170	-0,54%
Mulheres	21.634	21.459	22.349	24.394	25.139	26.016	26.297	4.663	21,55%
Idade > 44 anos	15.428	14.846	14.736	16.174	16.616	17.282	18.284	2.856	18,51%

Fonte: APB Boletim informativo n.º 35, pág. 16 a 18; n.º 39, pág. 11 a 15; n.º 43, pág. 15 a 18; n.º 45, pág. 15 a 18;

Os empregados contratados a prazo cresceram 39,18%, o que, de alguma forma, vem alterar a ideia formada sobre a estabilidade de emprego deste sector de actividade.

1.4. Etapas da Investigação

Seguiremos o paradigma de Churchill (1979) para o desenvolvimento do nosso estudo. As etapas percorridas serão o pré-teste, teste piloto e teste principal, que será o mais alargado possível. Os dados quantitativos serão formados por dois grupos de questionários. O primeiro é constituído por 479 questionários presenciais, a que chamámos de "*saída*", recolhidos em 14 agências de um banco de retalho, que nos serviram para uma investigação anterior e que agora voltamos a utilizar uma vez que o seu conteúdo se mantém válido e actual. O segundo grupo é constituído por um questionário "*on-line*" que conserva as mesmas 19 questões sobre qualidade percebida pelo cliente. Para o tratamento estatístico dos dados, as ferramentas informáticas essenciais, que utilizaremos, serão o SPSS, agora denominado "*PSW Statistics 18*" e AMOS 18.

A entrevista semi-estruturada⁶ será o instrumento utilizado para a recolha de dados primários qualitativos. Pugnaremos por obter acordo para a sua realização junto do maior número possível dos órgãos de decisão dos bancos que conseguirem o mais elevado grau de resposta no questionário *on-line*.

1.5. Organização da Tese

- ◇ O primeiro capítulo fará o *enquadramento do problema*, seguido de cinco subcapítulos de que constarão a *justificação do tema, o propósito e contribuição esperada da investigação, a importância do tema*, passando depois para a descrição das *etapas da mesma investigação e organização da Tese*.
- ◇ O segundo capítulo tratará da *fundamentação teórica* e nele se procurará sintetizar o estado da arte em sete subcapítulos que abrangerão a reflexão sobre as *questões epistemológicas e filosóficas*, o projectar do *constructo* e a revisão da literatura sobre *qualidade em geral*, sobre a *qualidade nos serviços* e, depois, mais especificamente sobre a *qualidade na banca nas vertentes geográfica e cultural*. Dará uma visão actualizada dos *modelos SERVQUAL e BAKSERV* terminando com a *nossa própria visão de qualidade percebida pelo cliente*.
- ◇ O terceiro capítulo denominado hipóteses, esquema do desenho de investigação e contribuições esperadas, mostrará, em quatro subcapítulos, as hipóteses formuladas e as contribuições esperadas.
- ◇ O quarto capítulo tratará da *arquitectura da investigação e da metodologia*. Nele estão *incluídos* cinco subcapítulos que abordarão as *questões epistemológicas e filosóficas, a origem do trabalho de investigação*, passando pelos *principais passos desenvolvidos por Avkiran (1994)*, e terminando pela *adaptação do modelo a Portugal nas vertentes quantitativa e qualitativa*.

⁶ Apêndice 10.

- ◇ O quinto capítulo mostrará os *resultados empíricos da construção do modelo*, desenvolvendo-se nos sete subcapítulos as temáticas inerentes à elaboração de testes em SPSS e análise das diferentes etapas de recolha de dados.
- ◇ O sexto capítulo será dedicado à *aplicação do modelo*, descrevendo-se nos cinco subcapítulos o *plano de trabalho* e as diferentes etapas de *preparação do questionário e definição do universo*. Terminará com a *recolha e tratamento de dados*.
- ◇ O sétimo capítulo tratará da *análise de dados e discussão dos resultados*. O primeiro subcapítulo debruçar-se-á sobre os *resultados das hipóteses referentes a clientes bancários* e o segundo subcapítulo trabalhará em pormenor os *resultados das hipóteses referentes a decisores bancários*.
- ◇ O oitavo capítulo será dedicado às *conclusões*. Os cinco subcapítulos abrangerão as *conclusões sobre as hipóteses formuladas*, sobre o *problema da investigação*, referirão as *limitações do estudo* e indicarão *pistas para futuras investigações* sobre esta temática. Fechará com a *conclusão final*.

Encerram o trabalho:

- Anexos
- Apêndices.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Etapa conducente a verificar o estado da arte, nomeadamente o que é sugerido pela literatura para as diversas fases do desenvolvimento de uma investigação em geral e no particular das regras habitualmente admitidas para a elaboração de uma tese de doutoramento. Este capítulo sobre a revisão da literatura, apresenta graus de minúcia e subdivisões variáveis, que se pretendem suficientemente distintas por um lado, mas, por outro lado, se arquitectam de molde a formar um todo relativamente homogéneo. Aparecerá dividido em sete partes que passam por: 1) Alguma reflexão sobre as questões epistemológicas e filosóficas; 2) Projecção do instrumento de avaliação da qualidade (*constructo*); 3) Temática genérica da qualidade; 4) Qualidade na área dos serviços; 5) Qualidade na banca, com as vertentes país e cultura; 6) Actualidade do *SERVQUAL* e do *BANKSERV*; concluindo com, 7) Nossa própria visão de qualidade percebida pelo cliente.

2.1. Reflexão Sobre Questões Epistemológicas e Filosóficas

Sendo objecto de capítulo próprio (capítulo IV), optámos por explicar desde já que, em substância, a linha filosófica orientadora irá para além da corrente hipotético-dedutivo, muitas vezes utilizada neste tipo de estudos em ciências sociais, assentes em dados quantitativos recolhidos quase sempre através de questionários. Iremos também para além do defendido por Rouse e Deallembach, (1999) e Carson *et al* (2001), citados por Cabrita (2006:174), que preconizam o recurso à ciência dita *dura* e experimental de utilização de dados quantitativos, complementada com a ciência dita *mole* e observacional de utilização de dados qualitativos. Trata-se, em termos simples, de uma utilização de questionários que depois serão enriquecidos com entrevistas semi-estruturadas, no estudo de fenómenos considerados complexos e pertencentes às ciências sociais, em que se inclui a gestão da qualidade, cuja corrente filosófica se aproxima do realismo crítico (Bhaskar, 1997) e com quem, diga-se em abono da verdade, nos identificamos. Porém, a nossa corrente orientadora, estará mais próxima da visão balizada entre as raízes de Popper, com a transição que medeia Lakatos até ao pensamento de Kuhn, em consonância com Teixeira e outros (2007:90).

2.2. Projectar o Instrumento de Avaliação da Qualidade (*Constructo*)

Torna-se, antes de mais, necessário elaborar o projecto do instrumento que sirva de padrão para proceder à avaliação da qualidade. Este instrumento ou *constructo*, deverá ser robusto, fiável, de fácil verificação e utilização, podendo preferencialmente ser utilizado na indústria bancária, nomeadamente nas agências, mas também noutras áreas e em ambientes e organizações diversificados.

Vejamos antes de mais o seu significado. A Infopédia, Enciclopédia e Dicionários Porto Editora on-line (<http://www.infopedia.pt>), define *constructo* da seguinte forma:

Constructo é um nome masculino (do inglês construct) que significa: modelo idealizado na observação, criado para relacionar essa observação com um enquadramento teórico; ideia ou conceito complexo resultante da síntese de um conjunto de ideias simples.

Por sua vez, o dicionário Houaiss de Língua Portuguesa, 2002, Portugal: Inst. António Houaiss de Lexicografia / Círculo de Leitores, Tomo II, pág. 1055, citado por Cabrita (2006), define o termo *constructo*, como se segue:

Construção puramente mental, criada a partir de elementos mais simples para ser parte de uma teoria.

Em segundo lugar passámos a áreas do conhecimento que se ocupassem da elaboração do *constructo* e depois à sua validação interna, com recurso a várias técnicas estatísticas, entre as quais se encontra a análise factorial e utilização da ferramenta SPSS.

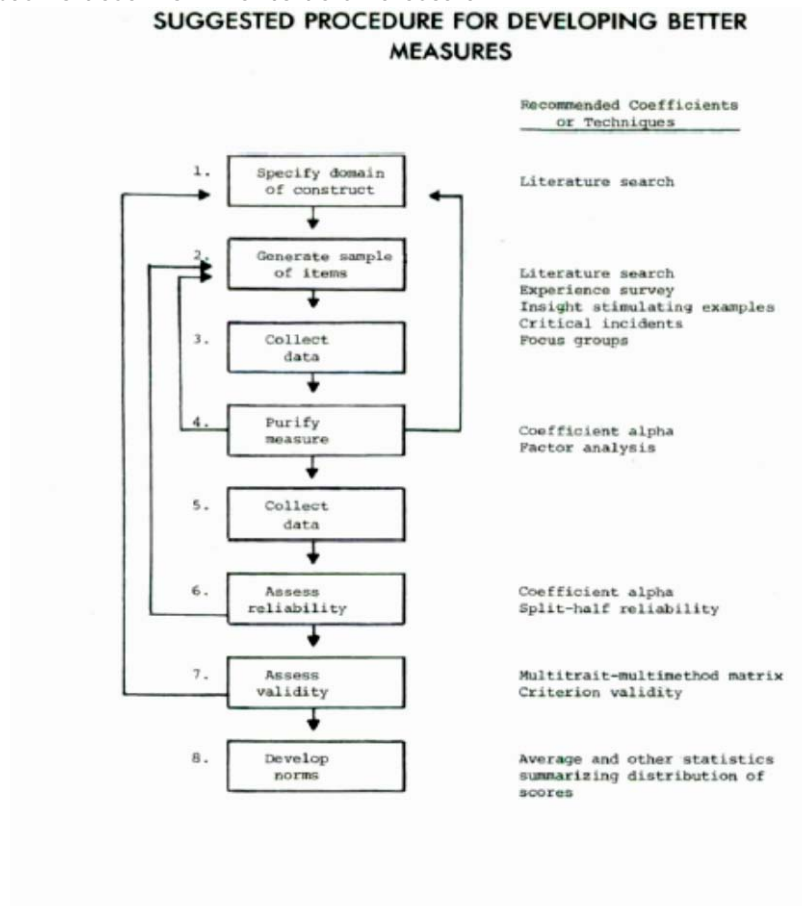
2.2.1. Revisão bibliográfica para a elaboração do *constructo*

No essencial trilhámos os passos seguidos por Avkiran (1994), (dado que é o *paper* de referência para o nosso trabalho). Este investigador seguiu o paradigma de Churchill (1979), como

apresentado na figura 2, cujas etapas se resumem de acordo com Gonçalves, (2005:93), da seguinte forma:

Existem duas grandes fases, que são o desenvolvimento da escala através de um estudo de carácter exploratório e a confirmação da medida proposta e sua validação, baseada num estudo confirmatório. Assim definida a informação necessária numa lista alargada de itens, a partir da definição inicial do constructo e seus componentes, há duas fases de recolha de dados. A partir dos dados recolhidos na primeira fase, faz-se o desenvolvimento da escala ou purificação da medida, usando para o efeito a análise correlacional e a análise factorial. Depois os resultados desta análise servirão de base à definição dos dados a recolher na segunda fase, a partir dos quais, se confirma o modelo de mensuração proposto, e se faz o respectivo estudo da validação nas suas diferentes facetas.

Figura 2 - Etapas no desenvolvimento de uma escala



Fonte: Churchill (1979:66)

No nosso caso, o trabalho referente ao estudo de carácter exploratório foi menos complexo, dado termos adoptado como ponto de partida o instrumento com 27 questões e uma dupla escala de Likert (1932), criado por Avkiran (1994:18).

Com o manual de Pestana e Gageiro (2005) e a publicação de Bryman e Cramer (1992), aprendemos quase tudo o que sabemos sobre SPSS. Consideramos ainda de utilidade assinalável o manual do SPSS que pode ser consultado *on-line*.⁷

Tornou-se depois necessário alargar e aprofundar o nosso conhecimento em áreas mais específicas, tendo consultado diversas teses de mestrado e doutoramento quer em bibliotecas universitárias, quer publicadas na internet (com principal destaque para universidades brasileiras, dos Estados Unidos e Reino Unido, mas também da Austrália e alguns países árabes). Em período mais recente, foi de uma grande utilidade o *Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal*, acessível através do *site on-line*.⁸ Algumas dessas teses foram consideradas relevantes para a nossa investigação, estando, por isso, referenciadas na bibliografia no final do trabalho.

Mencionamos, de seguida, os investigadores, respectivos trabalhos e modelos estatísticos utilizados que tiveram um papel fulcral no prosseguimento deste estudo.

O nosso trabalho de campo assenta em questionários que foram construídos com categorias de resposta numa dupla escala de Likert (1932), com cinco posições no teste piloto com o propósito de avaliar a expectativa e a percepção, passando a uma escala simples nas fases seguintes do inquérito para avaliação apenas da percepção.

O trabalho desenvolvido por Cronbach (1951), utilizado para avaliar a validade interna do *constructo*, através do cálculo do coeficiente denominado *alpha*, é um clássico e constitui uma fase obrigatória nas etapas 4 e 6 do modelo de Churchill (1979). Utilizaremos várias vezes o

⁷ Site internet: http://www.si.uevora.pt/spss/manual_16.php.

⁸ Site internet: <http://www.rcaap.pt/>.

Coefficiente *Alpha* de Cronbach ou simplesmente o que passou a ser a sua denominação corrente, *Coefficiente alpha* ou α .

Cattell (1966), trata do *Scree* teste onde, em substância, se mostra que o número de factores é determinado pela variação da explicação entre dois factores consecutivos. Normalmente os resultados obtidos com a *Variância Total Expressa* no SPSS são comparados com os do *Scree* teste. Exemplos de aplicação do *Scree* teste serão feitos ao longo desta tese.

O investigador Kaiser (1974) com o objectivo de avaliar o prosseguimento da análise factorial, desenvolve neste *paper* uma classificação composta por 6 intervalos (compreendidos entre 0 e 1) que vão do inaceitável até ao muito bom, para o procedimento estatístico, denominado Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que permite aferir da qualidade das correlações entre as variáveis. A estatística KMO é utilizada, com recurso ao SPSS.

Nunnally (1978) foi ajuda preciosa para entendermos os *loadings* das variáveis que constituem factores a que se refere Churchill (1979). Apesar de Nunnally (1978) considerar uma correlação de 0,3 como sendo discriminante e de Churchill (1979) referir que uma variável para ser considerada deverá ter um *loading* de 0,4 num factor, mantendo valores baixos nos outros factores, nesta fase deste nosso trabalho, a exemplo do que praticou Avkiran (1994), só retivemos variáveis com valores superiores a 0,5 e que cumulativamente obtivessem valores baixos nos outros factores. Variáveis com valores não inferiores a 0,484 serão retidas na fase do teste principal e aplicação do modelo, com o propósito de manter quatro factores, como veremos mais adiante.

Cook e Campbell, (1979), desenvolveram um trabalho sobre a validade externa. De forma resumida diremos que estes investigadores utilizam duas amostras do trabalho de campo de um estudo. Caso cheguem a resultados idênticos, depois de procederem à análise factorial, confirmam a robustez da validade externa do *constructo*, com a comparação das variáveis que se alinham nos mesmos factores das duas amostras.

Ao compararem a qualidade de serviço de universidades dos Estados Unidos com a de universidades da Nova Zelândia, Ford, Joseph e Joseph, (1993), que utilizavam o *SERVQUAL* chegam à conclusão que aquele modelo é influenciado por diferenças culturais e tipo de

empresa onde é aplicado, aliás, de acordo com Hofstede, (1980). Mais tarde Athanassopoulos, Gounaris e Stathakopoulos (2001), fazem um estudo num banco grego, e Helou e Caddy (2007), que tratam, entre outros, do caso chinês chegam à mesma conclusão.

Malhotra (2001) foi consultado a par e passo, quer para aclarar quer para aprofundar conceitos e teorias que nos chegaram através de outros investigadores. Pela dimensão e excelente organização, esta é uma obra fundamental no nosso trabalho.

2.3. Sobre a Temática Genérica da Qualidade

As preocupações com a qualidade não são de hoje. Na verdade em plena Idade Média, a procura da qualidade está presente na construção de uma armadura que fosse bem ajustada à morfologia do cavaleiro ou no fabrico de uma simples flecha que fosse equilibrada e ajustada às expectativas do archeiro. A preocupação com a qualidade mantém-se quando, mais tarde, a tecnologia de guerra provoca a invenção do mosquete e depois do arcabuz, de forma a satisfazer as expectativas dos soldados de infantaria. Mais prosaicamente e num registo menos bélico, notam-se as preocupações de qualidade de François du Vatel⁹ quando, disputando o lugar ao mestre da cozinha real, preparava um soberbo banquete para Luís XIV, em Agosto de 1661.

Mas é com a Revolução Industrial que a sistematização da qualidade se torna uma necessidade e a indústria de guerra dá à qualidade um estatuto superior e generalizado. Grandes figuras ligadas à engenharia surgirão, nas mais variadas latitudes e culturas, e granjearão o estatuto e a dimensão de *gurus da qualidade*.

⁹ François Vatel (1631 - 1671), cujo nome de origem era Fritz-Karl Watel, foi um célebre cozinheiro e *maître d'hôtel* francês, a quem foi atribuída a invenção do *creme de chantilly*.

2.3.1. A qualidade - definições de base

De acordo com o dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea, 2001, da Academia de Ciências de Lisboa e Fundação Calouste Gulbenkian, Editorial Verbo, II Volume, págs. 3019 e 3020:

Qualidade vem do Latim "qualitas" e é um substantivo feminino que significa: carácter ou propriedade dos objectos ou seres que permite distingui-los uns dos outros; (...) propriedade que permite avaliar, apreciar segundo uma escala de valores; grau mais ou menos elevado em que essa propriedade está presente; valor moral; dom; conjunto de atributos que caracterizam algo como sendo bom (...); capacidade; mérito; excelência; distinção atribuída a uma pessoa ou a uma coisa.

É evidente que a partir desta definição pouco conseguiremos prosseguir, pelo que fizemos também uma consulta na enciclopédia Wikipédia¹⁰ (<http://pt.wikipedia.org>), que nos dá a seguinte definição:

Qualidade é um conceito subjectivo que está relacionado directamente às percepções de cada indivíduo. Diversos factores como cultura, modelos mentais, tipo de produto ou serviço prestado, necessidades e expectativas influenciam directamente nesta definição.

O termo qualidade vem do latim qualitas, e é utilizado em diversas situações, mas o seu significado nem sempre é de definição clara e objectiva. Há várias definições para qualidade, do ponto de vista de diferentes pessoas, como: "Produto(s) e/ou serviço(s) com efectividade"; "Valor que produtos similares não possuem"; "Fazer correcto da primeira vez"; "Maior relação custo versus benefício"; "Em conformidade com as exigências do(s) cliente(s)"; "Adequação ao uso". Enfim, o referido termo é geralmente empregado para significar excelência de um produto ou um serviço.

¹⁰ Sabemos que alguns puristas arredam liminarmente de qualquer trabalho científico, qualquer citação desta fonte, mas que nós assumimos aqui dado que a definição de qualidade encontrada nos faz avançar um pouco sobre a definição do dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea que acabámos de citar.

A qualidade de um produto pode ser olhada por duas ópticas: a do produtor e a do cliente. Do ponto de vista do produtor, a qualidade associa-se à concepção e produção de um produto que vá de encontro às necessidades do cliente. Do ponto de vista do cliente, a qualidade está associada ao valor e à utilidade reconhecidas ao produto, estando em alguns casos ligada ao preço.

Sendo uma definição mais completa está ainda distante daquilo que é o nosso trabalho, pelo que nos socorremos de investigadores hoje considerados *gurus* da qualidade.

2.3.2. A qualidade e os seus *gurus*

Walter Andrew Shewhart, nasceu em 18/03/1891, no Illinois, Estados Unidos da América. Este engenheiro doutorado em estatística é conhecido como o *pai* do controlo estatístico da qualidade. As cartas de controlo são uma espécie de carta de alforria da qualidade, que a partir daqui passou a ser considerada "*científica*". Dito de outra forma, as cartas de controlo ditam a emancipação da qualidade. Teve discípulos famosos como Juran e Deming, tendo este último divulgado no Japão o PDCA (Plan, Do, Check, Action), criado por Shewart, mas que mais tarde seria chamado ciclo de Deming. A sua obra de referência "*Economic Control of Quality of Manufactured Produc*" foi publicada em 1931. Para Shewhart a qualidade deveria ser quantificável de forma a permitir às empresas a utilização de métodos estatísticos na sua medição. Por isso Shewhart advogou:

Devemos definir a qualidade do produto de tal maneira que a medida numérica desta qualidade sirva as duas finalidades seguintes:

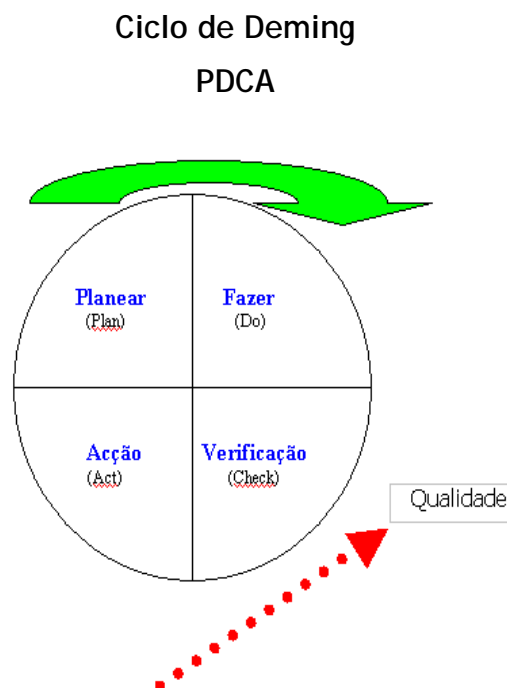
- 1. Possibilitar que a verificação ocorrida num dado período, tido como base de comparação, seja comparada com a de um outro período, verificando se existe ou não diferença.*
- 2. Tornar possível a comparação das qualidades do produto em dois ou mais períodos determinando se as diferenças são ou não maiores do que se fossem deixadas ao acaso (Shewhart, 1931:44).*

Walter Shewhart faleceu em 1967 com 76 anos, sendo as cartas de controlo apenas um exemplo do seu legado que é divulgado pela ASQ (American Society for Quality) de quem se tornou o primeiro membro honorário.

William Edwards Deming, nasceu em 14/10/1900, nos Estados Unidos da América. Engenheiro electrotécnico de formação, este discípulo de Shewhart, deslocou-se ao Japão em 1950, onde realizou conferências para quadros técnicos, gestores e estudantes sobre controlo estatístico da qualidade (SPC-Statistical process control) e conceitos de qualidade. Deming define qualidade desta forma:

Qualidade é a conformidade de um produto com as especificações técnicas que lhe foram atribuídas.

Figura 3 - Ciclo de Deming



Fonte: Adaptado de Deming "Out of the crisis".

A mensagem de Deming para os chefes executivos do Japão advogava:

Melhorar a qualidade diminuirá despesas enquanto aumenta a produtividade e o mercado.

A aplicação desta técnica veio colocar a indústria japonesa em níveis de produção e de qualidade desconhecidos até então. Fez aumentar a procura internacional de produtos japoneses, apanhando de surpresa os países líderes da exportação mundial da época.

Em 1982 publica o livro *Quality, productivity and competitive position* (que depois se popularizou sob o título *Out of the crisis*, a partir de 1986), em que desenvolve um método de abordagem sistemática (ver figura 3) denominado por PDCA (Plan, Do, Check, Action), inicialmente desenvolvido por Shewhart, comportando 14 princípios de gestão.¹¹ Deming é considerado um dos mais célebres *gurus* da qualidade e um dos principais teóricos, fazendo contraponto com os outros *gurus* que foram essencialmente práticos. Com uma filosofia marcadamente inovadora, altera profundamente o relacionamento entre a empresa, clientes, fornecedores e empregados.

Edwards Deming faleceu em 1993 com 93 anos. O prémio Deming foi criado em 1951 pela *Union of Japanese Scientists and Engineers* (JUSE), sendo um dos mais altos galardões do mundo em TQM (Total Quality Management).

Joseph Moses Juran, nascido em 24/12/1904, na Roménia, mudou-se para os Estados Unidos com apenas oito anos de idade. De origem modesta este engenheiro electrotécnico, publica o seu primeiro artigo sobre qualidade relacionado com engenharia mecânica em 1935. Este discípulo de Shewhart publica em 1951, a sua obra mais conhecida que, nos nossos dias, continua a ser uma referência para qualquer gestor e estudioso da qualidade, *Quality Control Handbook*, e ganhou o interesse dos japoneses que à época estavam empenhados na reconstrução da economia do país, destruída pela Segunda Guerra Mundial. Foi convidado a instalar-se no Japão para ensinar os princípios da gestão da qualidade através dos cursos de controlo da qualidade, em 1955 destinado às hierarquias intermédias e depois em 1957 à alta administração. Neste país, a par de Deming, é considerado o pai da qualidade e um dos artesãos na transformação do Japão em potência económica mundial. Juran notabiliza-se pelo Juran

¹¹ Anexo 4.

Management System (JMS) e pela sua trilogia de que consta o planeamento, o controlo e a melhoria da qualidade. Transferiu para as empresas o princípio de Pareto que advoga que 80% dos problemas são causados por 20% das causas, realçando que não se devem desprezar as restantes causas. Juran define qualidade de duas formas:

Qualidade classifica um produto que possui as características procuradas pelo consumidor e, portanto, é capaz de satisfazê-lo. Assim, a alta qualidade implica altos custos.

Por outro lado:

Qualidade pode caracterizar a existência mínima ou ausência de falhas e deficiências e, portanto, menores custos.

Joseph Juran, hoje referenciado sobretudo pela sua famosa trilogia (melhoria, planeamento e controlo da qualidade) faleceu em 2008 com 103 anos. O Centro Joseph M. Juran, no Minnesota, prossegue a sua obra.

Shigeo Shingo, nascido em 8/1/1909, no Japão, considerado o génio da engenharia, foi criador de vários sistemas de detecção de erros, o mais conhecido dos quais é o *baka-yoke*, (fool-proofing) que se pode traduzir por “à prova de tolos”. Esta designação julgada pouco própria veio depois a designar-se por *poka yoke*, (mistake-proofing) que em português é conhecida por “à prova de erros”. Visando minimizar a ocorrência de erros o *poka yoke* é constituído por seis fases (detecção, minimização, facilitação, prevenção, substituição e eliminação). Resumidamente podem-se explicar por funções preventivas consubstanciadas por mecanismos usados para colocar um processo completo à prova de erro, certificando que as condições necessárias existem antes de executar um passo do processo, impedindo que defeitos ocorram em primeiro lugar. Em último caso passa para as funções curativas, dando lugar à função de detecção do defeito eliminando-o o mais cedo possível.

De acordo com António e Teixeira (2008:29), para Shigeo Shingo a qualidade tem uma perspectiva de processo e define-se como se segue:

Qualidade é o processo de monitorização contínua e instrumentação de feedback potencial.

Shigeo Shingo faleceu em 1990 com 89 anos, mas o *poka yoke* continua a ser utilizado em numerosas empresas espalhadas pelo mundo, quer na área da produção quer em áreas a jusante como as vendas quer em áreas a montante como desenvolvimento do produto ou compras.

Kaoru Ishikawa, nasceu em 1915 em Tóquio, no Japão. Com formação em química, foi um dos fundadores do Japanese Union of Scientists and Engineers (JUSE), fomentadora da qualidade no Japão. Seguidor da escola de Juran e Deming, cria o diagrama de “causa-efeito” também conhecido pelo diagrama de Ishikawa, que classifica os problemas em seis grupos, (método, matéria-prima, mão-de-obra, máquinas, medição e meio ambiente). Este diagrama veio a ser incluído nas sete ferramentas da qualidade que são: análise de Pareto, diagramas de Ishikawa, histogramas, folhas de controlo, diagramas de escada, gráficos de controlo e fluxos de controlo. Focado nos resultados, Ishikawa defende que qualquer operário fabril estaria em condições de utilizar estas ferramentas, capazes de resolver cerca de 95% dos problemas de qualidade.

Kaoru Ishikawa define qualidade de uma forma muito abrangente :

Qualidade de trabalho, qualidade de serviço, qualidade de informação, qualidade de processo, qualidade de divisão, qualidade de pessoal, incluindo operários, engenheiros, gerentes e executivos, qualidade de sistema, qualidade de empresa, qualidade de objectivos, etc. O nosso enfoque básico é controlar a qualidade em todas as suas manifestações. (Ishikawa, 1933:44).

O que equivale a dizer que:

A qualidade é uma responsabilidade de todos, coordenada e orientada por uma gestão de qualidade.

Kaoru Ishikawa faleceu em 1989 com 74 anos, sendo considerado o mais representativo *guru* japonês da área da qualidade, sendo anualmente atribuída a condecoração *Ishikawa Medal* aos autores do trabalho que mais se salientem nos aspectos humanos da qualidade.

Armand Feigenbaum, nasceu em 1922, nos Estados Unidos, doutorou-se em Ciências no MIT. Presidente da American Society for Quality Control (ASQC) desde 1961, funda a General Systems em 1968 ano em que publica o seu livro, que o celebra mundialmente, "*Controle Total de Qualidade*".

Feigenbaum, apelidado por alguns como um dos precursores da qualidade, afirma:

Qualidade é um trabalho de todos na organização. Não é possível fabricar produtos de alta qualidade se o departamento de manufactura trabalhar isolado. Os diferentes departamentos devem intervir nas parcelas do processo que resultam no produto. Esta colaboração varia desde o projecto do produto ao controle pós-venda, para que assim não ocorram erros que prejudiquem a cadeia produtiva, causando problemas ao consumidor.

Armand Feigenbaum mantém-se no activo continuando a escrever, sendo a sua mais recente obra de 2009 intitulada "*The power of management innovation : 24 keys for sustaining and accelerating business growth and profitability*", edições: McGraw-Hill, New York, em parceria com o seu irmão Donald Feigenbaum.

Genichi Taguchi, nascido 1924, em Tokamachi, no Japão, teve uma formação em engenharia e estatística. O início da sua popularidade remonta a 1950, sob a influência de Deming, tendo já ganho por quatro vezes o prémio que tem o nome daquele *guru* americano.

Para Taguchi, as variações da qualidade são medidas através de uma função quadrática. Para este *guru* a qualidade é definida com a ajuda de quatro conceitos:

1º - A qualidade deve ser incorporada no produto desde o início e não através das inspecções. Os melhoramentos devem ocorrer na fase de desenho de um produto ou processo e continuar durante a fase de produção. A falta de qualidade não pode ser melhorada através da tradicional inspecção.

2º - A qualidade atinge-se melhor na redução da variância estatística em relação aos objectivos fixados. O produto deve ser desenhado de forma robusta e imune aos factores ambientais não controláveis. Devem ser especificados os valores para os parâmetros críticos e assegurado que a produção satisfaz essas metas com o mínimo

desvio. Ou seja, a qualidade e o custo de um produto são determinados em grande medida pelo seu design e pelo seu processo de fabrico.

3º - A qualidade não deve ser baseada no desempenho ou características do produto. Isso faz variar o seu preço e/ou mercado mas não a qualidade. O desempenho e as características do produto podem estar relacionados com a qualidade mas não são a base da qualidade. Pelo contrário o desempenho é uma medida das capacidades do produto.

4º - A qualidade tem custos que devem ser medidos em função dos desvios do desempenho do produto. Essas perdas podem ser estimadas em função do tempo que compreende a fase de expedição de um produto até ao final da sua vida útil, incluindo rectificações, inspecção, garantias, devoluções e substituições, constituindo custos para a sociedade em geral.

Genichi Taguchi lidera desde 1982 o American Supplier Institute, uma organização internacional de consultoria.

Philip Bayard Crosby , nasceu em 18/06/1926, na Virgínia do Oeste, Estados Unidos da América. Aos 53 anos de idade, depois de ter trabalhado 15 anos na ITT- International Telephone & Telegraph, como vice-presidente, inicia uma carreira como consultor na área da qualidade, fundando a Philip Crosby Associates, Inc., em 1979, ano em que publicou o seu primeiro livro "*Quality is Free*", traduzido em 12 idiomas e que já vendeu cerca de 2,5 milhões de exemplares. Recusou sempre ser apelidado de *guru* da qualidade, considerando-se um pensador de negócios. A não concordância com grande parte dos ensinamentos de Deming e Juran levou-o a desenvolver os conceitos de "zero defeitos" e "fazer bem à primeira vez". De acordo com Wood Jr. e outro (1994:50) Crosby é o único entre os mestres que considera a qualidade um conceito de razoável simplicidade. Para Crosby a política de qualidade define-se como:

O estado de espírito dos funcionários numa organização sobre a forma como devem fazer o trabalho. Se não existir uma política formal estabelecida pela gestão cada um estabelece a sua.

Mas também:

A qualidade é um imperativo estratégico que pode ser especificamente quantificado em valores monetários para obter profundas melhorias nas vertentes produção e financeira. A ênfase deve ser na prevenção e não na inspecção. O objectivo da empresa é proporcionar soluções às necessidades dos clientes, fornecedores, funcionários e accionistas, completando todas suas transacções correctamente logo à primeira vez e sempre.

Philip Crosby faleceu em 2001 aos 74 anos, tendo deixado 12 livros publicados, o último dos quais de 1996, publicado em português com o título *“Os princípios da liderança”*.

John S. Oakland tem publicado os resultados da sua investigação ao longo de mais de 25 anos, com mais de 200 *papers* produzidos. Este professor da Universidade de Leeds, na Grã Bretanha propôs uma nova versão do modelo TQM assente no planeamento e no desempenho, considerados aspectos moles do modelo, complementado por mais duas áreas denominadas processo e pessoas, que constituem as partes duras do modelo. As mudanças de cultura organizacional são essenciais para a implementação do modelo proposto por Oakland (1994), uma vez que atesta que o TQM tem por objectivo melhorar a competitividade, a eficácia e a flexibilidade das organizações. É uma forma de planear, organizar e compreender cada actividade, dependendo em cada lugar do executante do produto ou serviço, independentemente do seu nível hierárquico. Só se consegue eficiência com a criação de sinergias e objectivos comuns e a consciencialização de que cada actividade e mesmo cada pessoa afecta os outros e é por eles afectado. Libertar os colaboradores das organizações de tarefas redundantes e inúteis, envolvendo-os num contínuo processo de melhoria que permita atingir os objectivos fixados, é a essência do TQM.

Para este *guru* a qualidade começa com o marketing, dado que estabelece os requisitos correctos para o produto ou serviço, devendo ser adequadamente comunicados a toda a organização sob a forma de especificações (Oakland, 1994:30). Na mesma obra, Oakland (1994:15) afirma:

Qualidade é uma palavra muitas vezes empregada com o significado de "excelência" de um produto ou serviço - fala-se sobre "qualidade Roll-Royce" e "qualidade superior". Em engenharia a palavra pode ser usada para indicar que uma peça está de acordo com

características físicas ou dimensionais. Nos hospitais pode ser usada para indicar "profissionalismo". Se a definição de qualidade for destinada à administração da empresa deveremos incluir na sua avaliação as verdadeiras exigências do "cliente" - suas necessidades e expectativas.

Concluindo, assim:

Qualidade é o atendimento das exigências do cliente.

John S. Oakland para além de professor na Universidade de Leeds, continua a desempenhar funções na gestão de topo na European Center for TQM em Bradford e na O & F Quality Management Consultants, Ltd..

Apenas mais uma breve referência a um *guru* mais recente, o norte-americano Thomas Peters, nascido em 1942. Publica o livro de gestão mais vendido de sempre "*In Search of Excellence*", que considera que as empresas de excelência têm oito características que as distinguem (inclinação para a acção, proximidade com o cliente, autonomia individual, produtividade através das pessoas, criação de valores concretos, concentração no essencial, simplicidade formal e, finalmente, rigidez e flexibilidade em simultâneo). É apoiante da inovação e rejeita a melhoria contínua (*keizen*). Combate o incrementalismo como o principal obstáculo à inovação.

2.4. A Qualidade na Área dos Serviços

Se a generalidade dos investigadores, que acabamos de passar em revista, se ocupou de modelos que tinham sobretudo a ver com empresas do sector industrial e que defendiam o que alguns autores referem como o modelo industrial, chegou o momento de fazermos a transição para a qualidade na área dos serviços em que, recorde-se a intangibilidade, a perecibilidade, a simultaneidade e a heterogeneidade são as suas quatro características distintivas. Em fase posterior centrar-nos-emos na qualidade no seio da indústria bancária.

Alguns autores atribuem a paternidade da qualidade na área dos serviços a Jules Fayol (1841-1925), por ter sido o primeiro a falar em administração, desenvolvendo o que viria a ser denominado *Teoria Geral da Administração*, sustentada em 14 princípios. Atribuiu 5 funções ao administrador no seio da organização, inicialmente denominado “2PO3C - prever e planear; organizar; comandar; coordenar e controlar”.¹² Estas funções sofreram ao longo do tempo algumas alterações, mas no essencial mantêm-se válidas e utilizadas por algumas correntes de pensamento.

Em 1916, este engenheiro de minas francês, quase no final da sua vida, publicou o resultado da sua investigação num livro intitulado *Administration industrielle et générale - prévoyance organisation - commandement, coordination - contrôle*. Alguns dos conceitos de Jules Fayol mantêm-se actuais.

O facto é que, a qualidade na área dos serviços, só nos anos 70/80 do século passado ganhou alguma universalidade. Em primeiro lugar começaremos por trabalhos e investigadores integrando diversas escolas e correntes de pensamento que publicaram sobre *Qualidade* e que criaram modelos para medir a *Qualidade percebida pelo cliente* ou que foram críticos dos modelos existentes, de uma forma muito especial o *SERVQUAL* e seus sucedâneos.

2.4.1. Algumas definições

Vejamos, antes de mais, algumas definições de qualidade de investigadores que estão centrados na área dos serviços.

Para Oliver (1981:42), também citado por Parasuraman *et al.* (1988),

A atitude traduz a orientação afectiva relativamente estável dum consumidor dirigida a um produto, a uma loja ou a um processo (e.g. o serviço ao consumidor), ao passo que a

¹² Prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler

satisfação traduz a reacção emocional no seguimento de uma experiência não confirmatória que age ao nível da atitude de base e que é específica ao acto do consumo. É a razão pela qual a atitude é medida em termos mais gerais relativos ao produto ou ao ponto de venda e é menos situacional.

Para Feigenbaum (1988),

A qualidade é hoje a mais potente alavanca para obter a satisfação do cliente e a redução de custos.

De acordo com Parasuraman *et al* (1988:15)

A qualidade percebida pelo consumidor é a forma pela qual ele julga a excelência ou superioridade do fornecedor, ou seja, a forma pela qual ele compara o serviço que recebe com o que, segundo as suas expectativas, deveria receber. O julgamento da qualidade vai resultar da discrepância (grau e direcção do afastamento) entre as expectativas e o efectivamente recebido do fornecedor.

Ou seja, na ausência de medidas objectivas, uma abordagem apropriada para avaliar a qualidade dos serviços oferecidos pela empresa consiste em medir a diferença entre expectativas e a percepção dos consumidores acerca do desempenho da empresa, isto é, a qualidade percebida. Mais especificamente, Parasuraman *et al* (1988) definiram o conceito de qualidade de serviço em cinco dimensões maiores: *confiabilidade*, *presteza*¹³, *cortesia*, *empatia* e *tangibilidade*. De todas as dimensões, a *confiabilidade* tem sido apontada como a mais relevante. *Presteza* refere-se à vontade de ajudar o consumidor e dotar o serviço com prontidão. *Cortesia* compreende o conhecimento, maneira e disposição dos funcionários para comunicar confiança e segurança aos clientes. *Empatia* é a forma dos empregados transmitirem cuidados e atenção exclusiva aos clientes. Por fim, *tangibilidade* representa o aspecto das instalações físicas, equipamentos e dos empregados. É importante realçar que Parasuraman *et al*. (1993) reconhecem que a qualidade de serviço é composta por dimensões multifacetadas,

¹³ Alguns autores, onde se inclui Leal, Rogério Puga (2003), preferem o substantivo *agilidade*, outros autores utilizam a expressão *capacidade de resposta*.

não existindo nenhum acordo sobre o número de dimensões ou das suas diferentes inter-relações.

Assim, se o cliente ficar convencido de ter recebido um serviço que está acima das suas expectativas, considera que recebeu um serviço de qualidade superior e tenderá a repetir a compra, resultando daí uma eventual fidelidade.

Da mesma forma que Parasuraman *et al.* (1988) outros estudiosos consideram a qualidade em serviços como uma avaliação global, similar à atitude. Segundo eles, a semelhança parte do facto das atitudes tratarem de um conceito global vinculado às predisposições individuais. Está neste caso o artigo científico em que o nosso trabalho mais se inspira, (Avkiran, 1994) e que tem, também, como ponto de partida o *SERVQUAL*. Aquele investigador australiano resume assim a definição:

A qualidade de serviço percebida é um julgamento global, ou atitude, relacionando-se com a supremacia do serviço, visto que a satisfação está relacionada com uma transacção específica. (Avkiran, 1994:10).

Empresas com serviços percebidos, pelos seus clientes, como tendo boa qualidade, obtêm uma *vantagem competitiva* em relação aos concorrentes (Porter, 1992).

Também fica claro que este conceito de qualidade evolui, passando um número apreciável de investigadores a demonstrar que as dimensões relativas à qualidade são função da indústria, do país e da cultura (e.g. Hofstede, 1980; Ford *et al.*, 1993; Athanassopoulos *et al.*, 2001; Othman e Owen, 2001; Gonçalves, 2005; Helou e Caddy, 2007) e o próprio Avkiran (1994) chega a essa mesma conclusão.

Todos os casos que estudámos, referiam-se à utilização do *SERVQUAL*, ou seus derivativos, em estudos de avaliação da qualidade externa do serviço. Encontrámos um único caso em que o *SERVEQUAL*, depois de devidamente adaptado, foi utilizado para avaliar a qualidade do serviço interno fornecido por departamentos e por divisões dentro de uma companhia aos empregados de outros departamentos e divisões (Shahin, 2005). Este estudo desenvolvido na Universidade de Ispão no Irão, que utilizou um trabalho de campo realizado em 2001 numa empresa de *catering*, chegou a resultados que mostram que as organizações podem avaliar, no mínimo,

cinco dimensões da qualidade de serviço no sentido de verificar se o nível dos serviços fornecidos necessita de melhoria. Esse estudo conclui que para melhorar a qualidade do serviço, é necessário interrogar regularmente os empregados da empresa e avaliar a sua prestação de serviço interno. Tal como o cliente externo, o cliente interno considera muitos atributos de serviço, tais como a confiabilidade e a receptividade, para avaliar a qualidade do serviço no interior da empresa. Identificadas as dimensões internas da qualidade do serviço, as organizações podem então avaliar a forma como são tratadas, eliminando ou reduzindo os pontos fracos. O estudo de Shahin, (2005) aponta para que o uso do *SERVQUAL* possa identificar outras dimensões da qualidade de serviço e, ainda, que seja aplicado a outros tipos de organização. Uma outra vertente importante, sugerida para investigação futura, é sobre o relacionamento entre a qualidade interna do serviço e a satisfação de cliente externo. Uma das conclusões finais de Shahin (2005) estabelece que é possível à gestão de topo das organizações, enriquecidas com este conhecimento, colocar recursos humanos ou materiais nas áreas em que as carências mais se fazem sentir e que, pela deficiente prestação de serviço, tendem a provocar insatisfação nos clientes externos.

Este conceito de cliente interno é igualmente caro a Kotler, que no respeitante à diferenciação dos colaboradores, refere que as empresas podem obter uma sólida vantagem competitiva com uma equipa de profissionais bem treinados (Kotler, 2000:317), ao afirmar:

Os profissionais mais bem treinados exibem seis características - "Competência": possuem as habilidades e o conhecimento necessários; "Cortesia": são agradáveis, respeitosos e corteses; "Credibilidade": são dignos de crédito; "Confiabilidade": realizam o serviço de maneira consistente e cuidadosa; "Capacidade de Resposta" respondem às exigências e aos problemas dos consumidores com rapidez e "Comunicação": esforçam-se por compreender o cliente e a expressar-se com clareza.

Em tempos em que os concorrentes podem derrubar produtos ou serviços num instante, algumas empresas diferenciam-se graças ao *know-how* dos seus colaboradores, (Kotler, 2000:317). Este *know-how* é menor em empresas que têm uma grande rotatividade de colaboradores, o que faz baixar a qualidade do serviço prestado, reduzir o volume de vendas e aumentar os custos com recrutamento e formação. Em resumo, uma força de vendas com muitos profissionais novos é menos produtiva, (Kotler, 2000:645).

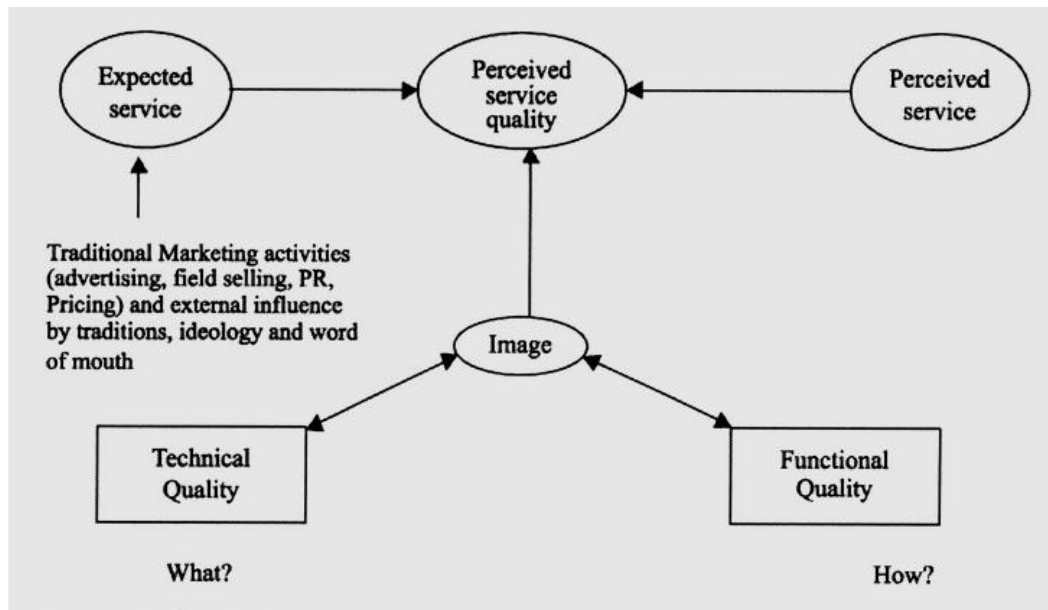
2.4.2. Alguns modelos de qualidade de serviço

Vejamos agora alguns dos modelos que vieram a ser criados com a finalidade de medir a qualidade nos serviços, salientando o trabalho de três investigadores da Índia (Seth, Deshmukh e Vrat, 2005) que passa em revista 19 modelos de medida da qualidade nos serviços dos quais alguns serão referidos por nós.

2.4.2.1. O modelo da imagem, formulado por Grönroos

Grönroos (1984) desenvolve um modelo sobre a avaliação da qualidade percebida assente em três factores 1) qualidade técnica; 2) qualidade funcional; 3) imagem. O primeiro factor trata do

Figura 4 - Modelo da imagem, de Grönroos



Fonte: Grönroos (1984)

que o beneficiário do serviço recebe das suas interações com o prestador do serviço. O segundo factor trata da forma como o beneficiário do serviço é recebido, o que obtém ou a forma como é fornecida a prestação do serviço. O terceiro factor refere que a imagem institucional é muito

importante para as empresas prestadoras de serviços, constituindo um acumulado das qualidades técnica, funcional e de elementos como tradição, ideologia, “boca à orelha”, preço e relações públicas.

Assim, os três factores são decisivos para a qualidade percebida. A qualidade técnica e a qualidade funcional são as responsáveis pela qualidade experimentada pelo beneficiário do serviço, que a relaciona com a qualidade esperada para realizar uma avaliação da qualidade percebida. Resumindo, a qualidade percebida é o resultado do serviço esperado e da forma como esse serviço foi desempenhado nas vertentes técnicas e funcionais, como se ilustra na figura 4.

2.4.2.2.O modelo *SERVQUAL*

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985, 1988) estão na origem daquele que é, provavelmente o mais divulgado dos modelos de medição da qualidade de serviço, denominado *SERVQUAL* e assente em *gaps*, ou seja discrepância entre as expectativas, do beneficiário do serviço, sobre o serviço que vai receber e as percepções sobre o serviço realmente prestado . Ou seja a qualidade de serviço é determinada em função das diferenças entre as expectativas e o desempenho ao longo das dimensões da qualidade. Os 5 *gaps* referidos são:

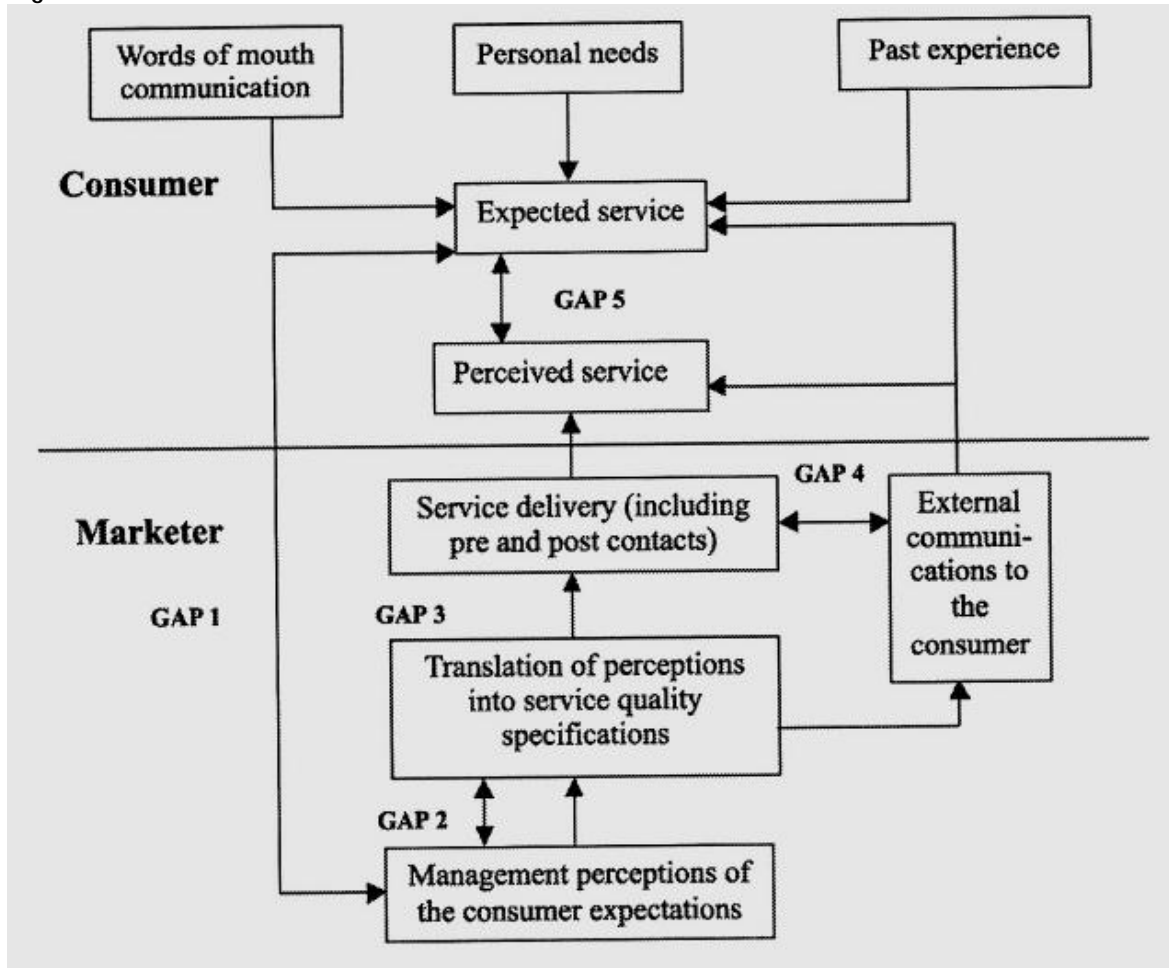
Gap 1: Diferença entre as expectativas dos beneficiários do serviço e as percepções que os prestadores de serviço têm dessas expectativas. Este gap é tanto maior, ou seja a qualidade de serviço é tão mais percebida como deficiente, quanto o desconhecimento das expectativas dos consumidores for mais acentuado;

Gap 2: Diferença entre a percepção institucional das expectativas dos beneficiários do serviço e as especificações da qualidade de serviço definidas no seio da organização. Este gap pode ocorrer pelo facto da gestão de topo do prestador de serviço ter informação insuficiente ou não correcta sobre as expectativas dos clientes, ou por considerar que estas expectativas são irrealistas ou demasiado caras para que as especificações standard da qualidade as tomem em conta.

Gap 3: Diferença entre as especificações de qualidade de serviço e o serviço realmente prestado. Na verdade não é suficiente adaptar as especificações ao conhecimento das expectativas dos clientes, dado que pouca clareza na transmissão dessas especificações,

deficiente formação, pouca motivação e mesmo desacordo por parte do pessoal de contacto que presta o serviço, desajuste nos sistemas de informação, desajuste entre a oferta e a procura ou, ainda um deficiente sistema de supervisão e controlo podem provocar um aumento deste gap;

Figura 5 - Modelo *SERVQUAL* de Parasuraman *et al.*



Fonte: Parasuraman *et al.* (1985)

Gap 4: Diferença entre o serviço real e o que se comunica ao consumidor sobre a qualidade de serviço, ou seja, as promessas feitas pela organização ao cliente, através dos canais do marketing, podem não ter real tradução no serviço prestado.

Gap 5: Diferença entre as expectativas e as percepções do beneficiário do serviço.

Este modelo inicial de 1985 (ver figura 5) veio a ser melhorado. Os mesmos três investigadores publicam um novo *paper* em 1988 cujo modelo (ver anexo 1) passou a ser composto por 22 itens (ver anexo 2) distribuídos por 5 dimensões denominadas:

Tangíveis: que se referem à aparência física das instalações, equipamentos, pessoal e material de comunicação;

Fiabilidade: que se traduz pela capacidade em executar o serviço prometido de forma fiável e cuidadosa;

Capacidade de resposta: que resume a disposição e voluntariedade dos empregados em ajudar o cliente e prestar um serviço de qualidade;

Segurança: que comporta a atenção e o conhecimento técnico transmitido pelos empregados, susceptíveis de inspirar credibilidade e confiança;

Empatia: que traduz a atenção individualizada que a organização proporciona aos beneficiários do serviço.

2.4.2.3. *SERPERF* e outros sucedâneos do modelo *SERVQUAL*

Na corrente americana, se o *SERVQUAL* tem sido, reconhecidamente, o mais famoso instrumento para medir a qualidade de serviço percebida pelo cliente (Leal e Zulema, 2003; Soares, 2003; Shahin, 2005), é também objecto de inúmeros reparos. Alguns dos autores críticos criam sucedâneos.

Partimos da descrição dos cinco maiores debates que existiam na literatura científica da altura sobre as determinantes da qualidade de serviço, em que Parasuraman *et al.* (1988) são referidos como intervenientes em cada um deles.

Cronin e Taylor (1992), que tiveram um longo debate com os autores do *SERVQUAL*, criaram um substitutivo a que chamaram *SERPERF*. Diferenciando claramente as expectativas das percepções, concluem defendendo que a noção da qualidade de serviço é só directamente influenciada pela percepção do serviço prestado. A partir da publicação deste artigo estabeleceu-se um amplo debate sobre os modelos *SERVQUAL* e *SERPERF*.

Um estudo comparativo entre o *SERVQUAL* e o *SERPERF*, foi efectuado pelo investigador francês, Perron (1998), que compara o instrumento *SERVQUAL* com o *SERPERF* numa zona de compra (que diferencia do ponto de compra), considerando que o *SERVQUAL* é um bom instrumento de medida permitindo obter, num dado momento, o nível de qualidade de serviço percebido pelo cliente. Quanto ao *SERPERF* é uma fórmula que explica como esse nível de atitude foi atingido.

“Vistos estes diversos resultados, SERVQUAL parece ser superior ao SERPERF: a sua estrutura factorial aparece mais estável e a sua validade discriminante parece melhor. Estimamos que o SERVQUAL é uma boa ferramenta que permite obter, num dado momento, o nível de qualidade de serviço percebido pelo cliente. O SERPERF é uma fórmula que explica como esse nível de atitude foi atingido.” Perron (1998 :17)

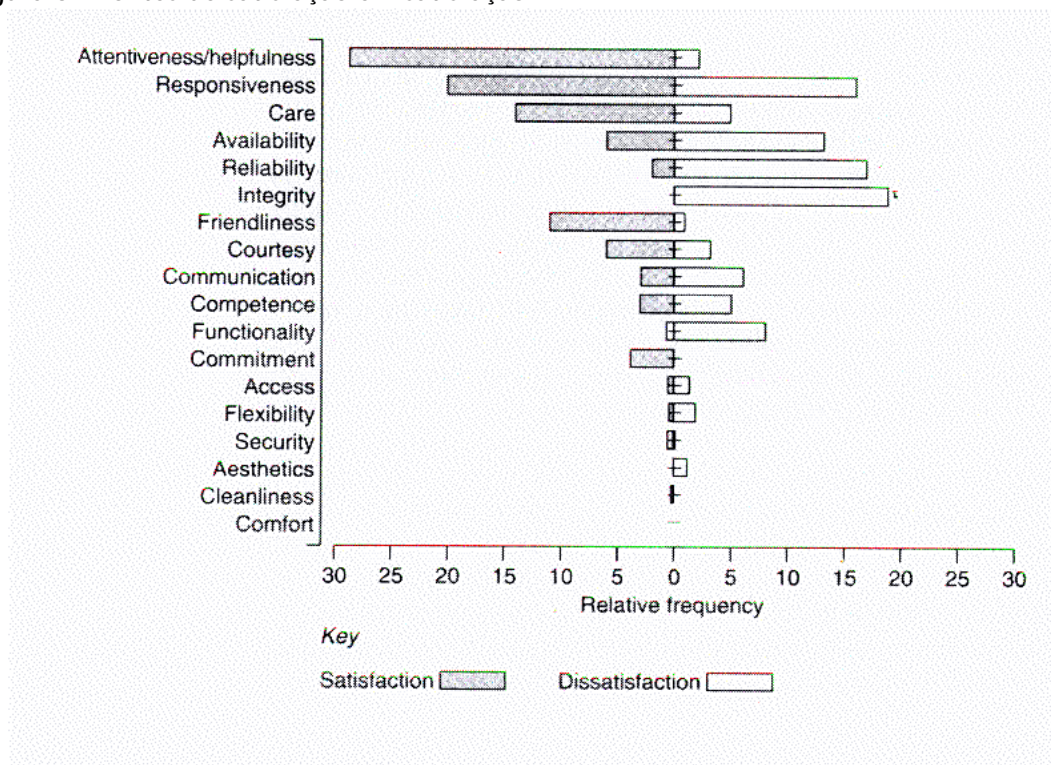
Referiremos aqui mais alguns modelos assentes em *gaps*, baseados no *SERVQUAL*, como as investigações de Brogowicz et al. (1990) que conduziram à criação do modelo denominado "*Synthesised model of service quality*", constituído por três factores que influenciam as expectativas técnicas e funcionais; o modelo desenvolvido por Teas (1993) com a finalidade de medir a avaliação do desempenho, denominado "*Evaluated performance and normed quality model*", o trabalho de Sweeney et al. (1997) que conduziu á elaboração do modelo chamado "*Retail service quality and perceived value model*", que, sustenta que desde que seja incrementada a melhoria do serviço técnico esta tem efeitos directos na melhoria da percepção do valor e o "*Antecedents and mediator model*" de Dabholkar (2000) que vem advogar que os factores antecedentes à prestação do serviço, como o conforto ou a atenção personalizada ao agirem na satisfação do cliente, influenciam o seu comportamento.

O *SERVQUAL* continua a ser, em nosso entender, um dos instrumentos mais utilizados, quer na sua forma original, quer com os diversos sucedâneos que se foram criando desde 1988 até hoje. Qualquer investigador chegará facilmente a essa conclusão pela simples consulta da base de dados ProQuest, como veremos mais adiante em 2.6.. Com todos os defeitos e virtudes que diferentes escolas de pensamento vão apontando a este instrumento, o *SERVQUAL* mantém-se um marco na história da avaliação da qualidade nos serviços.

2.4.2.4.O modelo *Fontes de satisfação e insatisfação*

Johnston (1995:54), citando Cronin e Taylor (1992), faz uma apreciação negativa do *SERVQUAL*, afirmando que a sua estrutura com 5 factores não se confirmou em nenhum dos estudos efectuados em empresas de 4 sectores diferentes, incluindo um banco. Johnston (1995) realizou uma investigação no maior banco do Reino Unido, que deu lugar à criação de um instrumento denominado *Fontes de Satisfação e Insatisfação*, composto por 18 factores que classifica os clientes em globalmente satisfeitos e globalmente insatisfeitos, como se pode observar na figura 6.

Figura 6 - Fontes de satisfação e insatisfação.



Fonte: Johnston (1995:63)

Os principais itens associados à satisfação, de acordo com este estudo, são: atenção personalizada, receptividade, acessibilidade e funcionalidade (attentiveness, responsiveness, availability, functionality); quanto aos itens que estão mais ligados à insatisfação são: integridade, fiabilidade, receptividade, disponibilidade e funcionalidade (integrity, reliability, responsiveness, availability, functionality). O estudo conclui que são os aspectos intangíveis do relacionamento entre clientes e *staff* da empresa que têm efeitos mais significativos, quer

positivos, quer negativos, indicando, por exemplo, que receptividade (responsiveness) é frequente fonte de satisfação e a sua ausência é a principal causa da insatisfação.

Johnston (1995) observa ainda que, em contraste com a literatura existente, as causas de descontentamento não são necessariamente as inversas das causas de satisfação, salientando que a fiabilidade (reliability) é predominantemente uma causa de descontentamento e não de satisfação.

2.4.2.5.O modelo *Servuction*

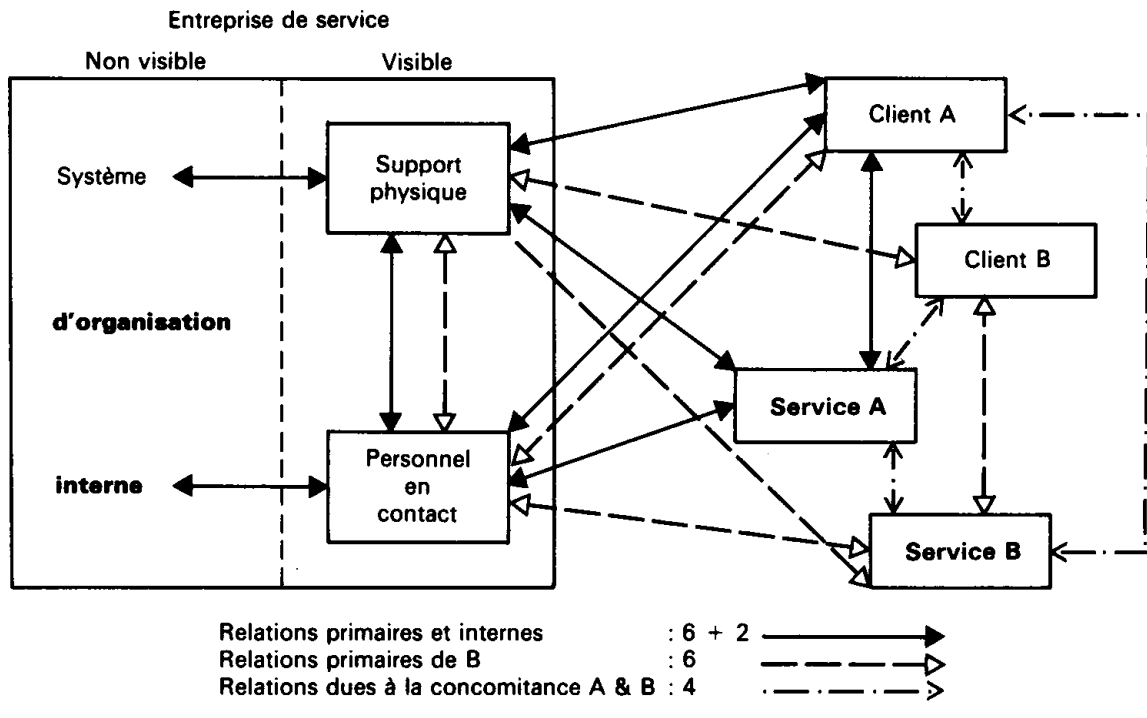
Sem nenhuma referência ao *SERVQUAL*, mas tendo sido publicado quase na mesma altura, criado por investigadores franceses surge um conceito denominado *Servuction* (Eiglier e Langeard, 1999) que é uma palavra construída por analogia com *Production*, (prod + uction), passando para os serviços (serv + uction), ou seja a *fabricação* do serviço. Partindo de um sistema do tipo 1, em que existe a pessoa 1, a pessoa 2 e o serviço prestado, vai progredindo para sistemas do tipo 2 e 3 que vão adicionando graus de complexidade, até se chegar ao sistema designado por *Servuction da Empresa de Serviços* (Eiglier e Langeard 1999:18) e que se apresenta na figura 7.

O grupo Accor¹⁴, com as suas inúmeras marcas como Novotel, Sofitel, Churrasco, Free Time, Ibis, l'Arche, Pizza del Arte, Mercure e outras, com mais de 530 hotéis e 1.800 restaurantes, foi primeiro laboratório e depois ferramenta operacional para o *Servuction*, (Eiglier e Langeard 1999:27). Estes investigadores apontam três grandes linhas de acção para melhorar a qualidade: 1) efectuar medições regulares da qualidade, criando para isso uma bateria de indicadores quantitativos destinados a realizar sondagens sistemáticas junto da clientela e que permitam obter uma visão objectiva da qualidade do serviço; 2) fazer auditorias regulares mas espaçadas ao próprio modelo de *Servuction*, ou seja fazer análises muito finas do suporte físico e do pessoal em contacto com o cliente, no sentido de se *colocar no lugar do cliente* a fim de bem

¹⁴ O Grupo Accor está hoje largamente instalado em Portugal com quase todas as marcas aqui indicadas.

percepcionar as suas necessidades e expectativas (este método permite detectar as não conformidades e desvios que tendem a instalar-se com a rotina); 3) criar círculos de qualidade, tendentes a melhorar processos, motivar o pessoal que está em contacto com o cliente e sobretudo a canalizar energias inovadoras.

Figura 7 - *Servuction* da empresa de serviços



Fonte: Eiglier e Langeard, (1999:18).

Estes investigadores dão-nos uma definição muito simples¹⁵ da qualidade de serviço:

Um serviço de boa qualidade é aquele que, numa dada situação, satisfaz o cliente.

Mas acrescentam logo de seguida:

Qualidade deve ser entendida no sentido global e é função directa da satisfação que o cliente obteve no seu todo. Por outro lado a característica principal da qualidade é que ela nunca está definitivamente adquirida e que ela é sempre relativa. Dois clientes que

¹⁵ Eiglier e Langeard (1999) classificam-na de *sommaire*.

obtiveram exactamente o mesmo serviço, estando eles na mesma situação, poderão ter percepções da qualidade do serviço muito diferentes, se o seu estilo de vida e expectativas forem diferentes. Esta relatividade verifica-se também para a mesma pessoa obtendo o mesmo serviço mas em duas situações diferentes (Eiglier e Langedard 1999:90).

2.4.2.6. Norma NP EN ISO 9001:2000:

Para terminar transcreve-se do site do Instituto Português de Qualidade (IPQ), (<http://www.ipq.pt>) representante em Portugal da International Standardization Organization (ISO) sobre a Norma **NP EN ISO 9001:2000**:

Esta Norma especifica requisitos para um sistema de gestão da qualidade em que uma organização:

- necessita demonstrar a sua aptidão para, de forma consistente, proporcionar produtos e/ou serviços que vão ao encontro dos requisitos do cliente e disposições regulamentares aplicáveis;
- visa aumentar a satisfação do cliente através da aplicação eficaz do cliente, incluindo processos para melhoria contínua do sistema e para garantir a conformidade com os requisitos do cliente e regulamentares aplicáveis;

A norma NP EN ISO 9001:2000 está baseada em oito princípios de gestão da qualidade:

- Focalização no Cliente
- Liderança
- Envolvimento das pessoas
- Abordagem por processos
- Abordagem à gestão através de um Sistema (SGQ)
- Melhoria contínua
- Abordagem à tomada de decisões baseada em factos
- Relações mutuamente benéficas com fornecedores.

2.4.2.7. Outros modelos e *conclusão*

Para além de modelos assentes em *gaps*, baseados no *SERVQUAL*, que já vimos, referiremos aqui mais alguns modelos com outras raízes ou características.

Em primeiro lugar vejamos um modelo de fronteira (DEA) com o denominado "*Internal service quality DEA model*" de Sotenu e Stavrinides (2000) com informação que identifica o desempenho menos bom de agências bancárias sugerindo vias que possibilitem uma maior eficiência.

Em segundo lugar vamos prosseguir com modelos ligados às tecnologias de informação e internet. De uma forma geral os investimentos em TI estão focados na produtividade e nos ganhos de eficiência, estando menos centrados em preocupações de qualidade percebida pelo cliente. O modelo de Berkley e Gupta, (1994) denominado "*IT alignment model*", aponta os caminhos e explica os processos para o alinhamento das estratégias de qualidade com as estratégias das tecnologias de informação; para os serviços disponíveis em regime de *self-service*, Dabholkar (1996) propõe-nos o modelo apelidado de "*Attribute and overall affect model*", que se divide em duas partes e é centrado na tecnologia, em que os clientes tomam a decisão de forma cognitiva numa situação e de forma afectiva numa outra situação. Em ambos os modelos a qualidade de serviço esperada influencia a intenção de utilizar a tecnologia baseada no *self-service*; por sua vez o "*Internet banking model*", de Broderick e Vachirapornpuk, (2002), propõe e testa um modelo de qualidade destinado às operações bancárias *on-line* na internet; também o modelo "*IT-based model*" de Zhu et al., (2002), destaca a importância das opções baseadas na tecnologia de informação com o objectivo de reduzir custos e criar serviços de valor acrescentado para os clientes ; por fim o modelo chamado "*Model of e-service quality*" de Santos (2003), sustenta que a qualidade de serviço é um dos factores chave que determinam o sucesso ou o fracasso de comércio electrónico. Também um site atractivo, de fácil e clara utilização, seguro e rápido contribui para elevado grau de sucesso, aderência e retenção dos clientes.

Em terceiro lugar modelos com origens variadas, como o *"Attribute service quality model"*, de Haywood-Farmer (1988), alegam que a elevada qualidade se consegue indo ao encontro das preferências e expectativas do cliente de forma persistente e continuada. O de Mattsson (1992) concebe o *"Ideal value model or service quality"*, baseado na experiência e num ideal de satisfação. O modelo apelidado de *"Model of perceived service quality and satisfaction"*, de Spreng and Mackoy, (1996) tem por finalidade compreender a relação entre a qualidade percebida e a satisfação do cliente. O modelo designado por *"Service quality, customer value and customer satisfaction model"*, de Oh (1999), evidencia que o valor percebido pelo cliente tem um papel importante no processo de decisão de repetir a compra, indicando igualmente nas conclusões que o preço percebido tem uma influência negativa no valor percebido pelo cliente e nenhuma relação na qualidade de serviço percebida.

Alguns modelos serão ainda referidos mais adiante, na área mais específica da qualidade na indústria bancária, mas fica desde já aqui, à laia de conclusão deste subcapítulo e de acordo com Seth *et al.* (2005: 946), que os ingredientes chave para a prestação de serviços de qualidade, transversais aos diversos modelos, assentam em pilares comuns como o foco no cliente, o pessoal motivado, a clara compreensão dos conceitos que contribuem para a melhoria da qualidade e dos factores que provocam insatisfação, o método de medida e controlo do feedback recebido dos clientes, a implementação de um sistema eficaz para a prestação do serviço e um sistema eficiente para cuidar do cliente.

2.5. A Qualidade na Banca, com as Vertentes País e Cultura

Vamos agora debruçar-nos sobre trabalhos que, de uma forma clara, estudam a temática da qualidade de serviço percebida na indústria bancária e respectiva avaliação.

2.5.1. Revisão bibliográfica sobre qualidade de serviço na banca

Vamos dar forma a este subcapítulo com o concurso teórico de 27 *papers* que quisemos muito diversificados de forma a abranger um leque alargado de correntes e métodos de investigação e,

também, que tivessem alguma ligação com o *paper* nuclear (Avkiran, 1994) em que se baseia a nossa tese de doutoramento.

Referiremos em primeiro lugar a literatura que sustenta a relação positiva entre qualidade de serviço e satisfação do cliente no sector bancário (Levesque e McDougall, 1996; Yavas *et al.*, 1997; Bahia e Nantel, 2000; Oppewal e Vriens, 2000; Arasli *et al.*, 2005; Al-Hawari e Cuida, 2006; Tahir e Abu Bakar 2007) ou que cria uma vantagem competitiva (Porter 1985). Inversamente situam-se LeBlanc e Nguyen (1988), que sustentam o que Avkiran (1994) advoga ao afirmar que uma medíocre qualidade de serviço neste tipo de indústria, pode fazer reduzir os resultados da agência bancária em cerca de 40 por cento. Em consequência, a qualidade de serviço prestada ao cliente, torna-se a maior determinante do potencial e resultado da agência¹⁶. Mas, ao mesmo tempo, o cliente é influenciado por outros factores como 1) acesso às caixas; 2) reputação dos dirigentes; 3) gama dos serviços oferecidos; 4) identidade corporativa. Por estes motivos deverão ser incrementados, no interior da empresa, esforços de marketing interno no sentido de mentalizar o pessoal que a construção de uma boa imagem faz parte integrante do seu trabalho quotidiano e que todo o pessoal deve ser envolvido no estabelecimento de bons padrões de qualidade, dado que o cliente está a avaliar todas as áreas da empresa durante a prestação do serviço (LeBlanc e Nguyen, 1996).

Em segundo lugar, nesta revisão da literatura sobre a qualidade de serviço na banca, referiremos um conjunto de quatro trabalhos publicados entre o ano de 2003 e o ano de 2006 que foram realizados na banca portuguesa por investigadores portugueses.

O primeiro desses trabalhos é de Soares (2003) que se centra na satisfação e lealdade do cliente não menosprezando a perspectiva cultural. Trata-se de uma investigação que, contrariamente aos estudos deste tipo feitos frequentemente com a comparação entre dois países, inclui três bancos, sendo um inglês, um português e um espanhol. O banco britânico era um dos quatro maiores bancos generalistas (incidindo o estudo apenas na parte do retalho). Os bancos ibéricos eram mais pequenos e retalhistas. Utilizou como método a entrevista semi-estruturada,

¹⁶ La Revue de Banque (1987) e Soares (2003) foram já citados sobre este assunto na introdução deste trabalho.

recolhendo dados junto de 16 gerentes ingleses, 18 gerentes portugueses e 18 gerentes espanhóis. Soares (2003:45 e seg.) faz a diferenciação entre a escola americana (em que o *SERVQUAL* ocupa um lugar de destaque) e a escola nórdica, sobre a avaliação da qualidade. O banco inglês desenvolve uma estratégia que Soares (2003:145), citando Porter (1985), apelidou de *estratégia de baixo custo*, da qual resulta uma baixa lealdade dos clientes sendo facilitada a sua saída para a banca concorrente. Por sua vez os dois bancos ibéricos promovem uma estratégia que, com origem nas mesmas fontes, foi designada por *estratégia de diferenciação*, da qual decorre uma lealdade mais robusta o que tende a inibir a saída dos clientes para outros bancos. Neste estudo, verifica-se que com o grande banco inglês, aberto a todos, estão os gerentes mais experientes, com 15 ou mais anos de actividade bancária, mas também os mais preocupados com o futuro devido a vários factores em que a ameaça de redução de balcões é um deles. Os dois bancos ibéricos, mais pequenos e com segmentação de clientela, têm gerentes mais jovens e confiantes no crescimento das suas organizações e das respectivas estratégias e, também, na fidelidade dos seus clientes. Soares (2003:153) conclui:

Como esperado, mesmo com tamanhos diferentes, a operar em mercados e países diferentes, a finalidade fundamental dos três bancos era a mesma: prestar um melhor serviço, aumentando a satisfação e lealdade do cliente.

O segundo destes trabalhos, foi desenvolvido por investigadores portugueses da Universidade Nova, Leal e Zulema (2003). Reconhecendo que o *SERVQUAL* de Parasuraman *et al.* (1988), foi o instrumento central da discussão sobre a qualidade, afirmam que esse debate não foi consensual, dado que existem muitas áreas em que não foi possível obter convergência de opiniões, como a da qualidade de serviço. Também permanecem sem resposta as perguntas relativas à dimensionalidade da qualidade de serviço ou à importância das expectativas do cliente. Estes investigadores conduziram um estudo num banco português com vista a estabelecer uma metodologia específica para a análise do processo de uma falha-queixa-recuperação de serviço. Esta metodologia é baseada num modelo matemático que pode contribuir para a tomada de decisão, de acordo com os modernos princípios da TQM (total quality management), que se orientam para aumentar a satisfação do cliente, sem analisarem e eliminarem os factores que causaram insatisfação.

Vilar (2004) é o responsável pelo terceiro trabalho. Está focado na lealdade do cliente, que introduz a perspectiva da *imagem* da banca, junto do cliente. A propósito da fidelidade Vilar (2004:103), defende:

Num sector de crescimento limitado e onde a diferença entre produtos e serviços concorrentes é marginal, tenderá a impor-se uma postura estratégica mais defensiva, que privilegie a retenção de clientes face à conquista da quota de mercado e aos elevados custos que lhes estão associados.

Mais adiante, nas conclusões empíricas, Vilar (2004:268), escreve:

Demonstrando a última das hipóteses apresentadas, de entre o conjunto de dimensões constitutivas de imagem, o serviço prestado é o factor que mais contribui para a fidelidade do cliente.

E concluindo, afirma:

(...) já com pouca ou nenhuma contribuição se encontram alguns dos factores considerados fundamentais pelo sector como a solidez, a inovação, a notoriedade e a dimensão que não contribuem para uma maior fidelização (...).

A investigadora Sotomayor (2006) produziu o quarto trabalho, nesta problemática da qualidade de serviço percebida pelo cliente, e traz-nos uma perspectiva que coloca no centro da investigação o empregado bancário, nomeadamente o que presta serviço nas agências. Sotomayor (2006:364), evidencia o papel da responsabilidade social da empresa (RSE) e o principal dos stakeholders, os trabalhadores:

Numa época em que as organizações colocam o acento tónico na assunção e cumprimento das suas responsabilidades sociais, é imperativo que comecem por demonstrar que cumprem essas mesmas responsabilidades face a um dos seus parceiros organizacionais mais salientes: os trabalhadores.

E mais adiante, Sotomayor (2006:365), conclui:

Tendo em consideração que o sucesso das modernas organizações passa, em grande parte, por ter trabalhadores motivados, inovadores, que se empenham fortemente na prossecução dos objectivos da organização (...), pode depreender-se que a interligação

entre as temáticas da avaliação/gestão de desempenho, justiça organizacional e compromisso assume uma importância crescente na vida das empresas.

Fica assim mais claro que o conhecimento das razões que levam os clientes a ter percepções diferenciadas da qualidade de serviço percebida é importante não só para as administrações dos bancos mas também para os seus trabalhadores, nomeadamente para os que prestam serviço nas agências uma vez que todos têm objectivos comerciais a atingir. O peso dos objectivos comerciais é superior a 75% na avaliação de desempenho a que todos são sujeitos duas vezes por ano. O conhecimento mais aprofundado do cliente facilita a tarefa que permite atingir os objectivos comerciais de cada empregado e é o somatório destes objectivos individuais que se transforma (ou não) na vantagem competitiva do banco.

Igualmente dignos de realce na ilustração deste subcapítulo temos três *papers* que relatam os resultados de investigações levadas a cabo na banca do Reino Unido. O primeiro, foi conduzido por Beckett *et al.* (2000), que desenvolveram um trabalho com recurso à técnica do *focus group*, realizado nas regiões Norte, Centro e Sul. Era composto por três grupos de clientes que para além de terem faixas etárias que iam dos 18 aos 65 anos, atingiam também as classes socioeconómicas B (alta), C1 (alta-baixa) e C2 (média-alta). Este trabalho, baseado na investigação de Dwyer *et al.* (1987) e Thibault e Kelly (1995), criou um modelo que esboça quatro tipos ideais de comportamento do consumidor: 1) Repetitivo-passivo; 2) Racional-activo; 3) Nenhuma compra (No purchase); 4) Racional dependente. Através do desenvolvimento de um modelo que procura articular e classificar o comportamento do consumidor na compra de produtos e serviços financeiros, este estudo propunha-se identificar as estratégias apropriadas conducentes à retenção e incremento da rentabilidade do cliente bancário.

O segundo artigo, conduzido *a solo* por Beckett (2000), prosseguindo a temática anterior vai um pouco mais longe apresentando aplicações práticas. Assim, o propósito do artigo é duplo, propondo: 1º articular os tipos de comportamento de compra quando se estruturam as decisões de compra; 2º ligar esta argumentação para realçar as implicações estratégicas e de marketing que decorrem do comportamento de compra do consumidor. O investigador considera que podem ser tiradas duas conclusões do seu trabalho: 1) diferentes produtos financeiros devem criar políticas de marketing muito diferentes e diversificados desafios estratégicos; 2) para ter sucesso na criação de uma vantagem competitiva sustentada deve-se entender como os consumidores alteram o comportamento ao interagir com esses produtos financeiros. O autor

explicita que ao alterarem-se as características de um produto ou a forma como ele é distribuído, pode encorajar-se a alteração do comportamento de compra do consumidor com resultados positivos significativos. Um exemplo é a distribuição directa de serviços financeiros com melhoria da relação preço/qualidade, que encoraja os consumidores a evoluir do comportamento *Repetitivo/Passivo* para *Racional/Activo*, aumentando assim a fidelização e rentabilidade do cliente.

O terceiro artigo, da responsabilidade de Johnston, (1997),¹⁷ mantendo-se crítico em relação ao *SERVQUAL* e referindo que para Avkiran (1994) a Credibilidade e a Receptividade são os elementos mais importantes, vem, dois anos após ter desenvolvido o estudo sobre fontes de satisfação e de insatisfação, com um trabalho que tem por base um estudo feito junto da banca do Reino Unido. Desse trabalho constam pequenas histórias (*anecdote*) recolhidas de 200 clientes bancários e ainda de 100 entrevistas realizadas em cinco bancos, utilizando os 18 factores já referidos. As fontes que mais satisfazem os clientes, referem-se a características intangíveis do serviço e são: compromisso, atenção, amizade, cuidado e cortesia. Inversamente as fontes principais de descontentamento apontam para: limpeza, estética, integridade, funcionalidade, confiança e segurança que são associadas com aspectos mais tangíveis de serviço ou assuntos sistémicos. Johnston (1997) conclui citando vários investigadores entre os quais se encontra Avkiran (1994) que, para os clientes bancários a receptividade é o principal dos factores. A sua melhoria em muito contribuiria para a satisfação dos clientes.

Continuando na Europa do Norte, referimos um outro trabalho realizado na Suécia com recurso à técnica do *focus group* feito por Rust e Zahorik (1993) e sustentado pela literatura de Fornell e Wernerfelt (1987), sobre marketing defensivo e a lealdade ou a fidelidade do cliente. Rust e Zahorik (1993) utilizam uma lista com nove atributos chave,¹⁸ junto dos clientes de um banco de retalho. Constitui um modelo matemático que permite identificar como a satisfação do cliente pode ser ligada sequencialmente à lealdade individual, à taxa de retenção agregada, à parte de

¹⁷ Johnston (1995), criador do modelo "Fontes de satisfação e insatisfação" foi já referido em 2.4.2.4. como crítico do modelo *SERVQUAL*.

¹⁸ 1) The friendliness of the bank; 2) How well the managers know me; 3) How well the bank listens to my needs; 4) How many money machines the bank has around town; 5) How many tellers are available at busy times; 6) The cost of checking; 7) How close the bank is to my home; 8) How close the bank is to my place of employment; 9) How convenient the bank is to my route to work.

mercado, e aos lucros, podendo desta forma deslocar para um ou outro item o esforço ou redução de investimento na satisfação do cliente, consoante as áreas em que ele é mais sensível ou em itens que o cliente valoriza menos, o que significa, tornar eficiente o investimento em marketing.

Referiremos agora três *papers* assentes nas diferenças culturais, aos quais voltaremos de novo mais adiante neste capítulo 2 (Athanassopoulos *et al.*, 2001; Othman e Owen, 2001; Perron 1988). Estes três trabalhos têm em comum a necessidade de adaptar, melhorar ou mesmo alterar profundamente instrumentos já existentes, dando-lhes ou não novos nomes. Começemos por Athanassopoulos *et al.* (2001), que adoptaram o modelo *SERPERF*, para desenvolver a sua investigação num banco grego que evidenciará as diferenças civilizacionais, como veremos mais adiante.

Passemos agora ao trabalho de Othman e Owen (2001), que criaram um modelo com origem no *SERVQUAL*, denominado *CARTER*, composto por 34 itens e com 6 dimensões. Porão igualmente em evidência as diferenças de cultura e mesmo de religião como veremos no subcapítulo 2.5.2.10..

Perron (1998) traz-nos o terceiro trabalho que foca a perspectiva cultural. Utilizando uma adaptação do *SERVQUAL*, Perron (1998 :17) afirma que “existem diferenças entre os franceses e os americanos quanto à avaliação dos elementos do *SERVQUAL*”. Acrescenta que “ *o número e o tipo de dimensões variam conforme os consumidores classifiquem as actividades em que a finalidade é um bem ou um serviço*”. Perron (1998 :17), conclui que o “*SERVQUAL deve ser adaptado à nacionalidade do consumidor e à área de actividade estudada*”.

Reservámos a última referência para Ahmad *et al.* (2010) e para o seu mais recente trabalho publicado, realizado junto da banca paquistanesa, na sua dupla vertente, banca islâmica e banca convencional. Este estudo está sustentado na relação positiva entre qualidade de serviço e satisfação do cliente no sector bancário. Um maior desenvolvimento sobre este paper será feito em 2.5.2.2..

2.5.2. Revisão bibliográfica de artigos que citam Avkiran (1994, 1999a) sobre qualidade de serviço na banca

Não constituindo uma corrente filosófica nem tão pouco um paradigma quisemos saber até que ponto o artigo de base que utilizamos para a nossa investigação, Avkiran (1994) complementado com Avkiran (1999a), em que o instrumento criado passa a designar-se por *BANKSERV*, tinha influenciado a comunidade científica. Iniciámos a busca com a palavra Avkiran e obtivemos 163 artigos na base de dados ProQuest, sendo que em 2010 foram publicados 31 artigos e em 2009 registámos 20 trabalhos. Centrámos-nos depois na temática mais específica desta nossa tese de doutoramento, passando para as três palavras-chave seguintes, "Avkiran", "Quality" e "Bank", obtendo na mesma base de dados ProQuest 46 artigos, 10 dos quais publicados no ano de 2010. Do próprio Avkiran, existem quatro artigos, todos sobre estudos realizados na banca australiana, estando este país da Oceânia ainda representado por mais dois *papers* de outros investigadores. Os quatro continentes restantes estão todos presentes. Desde logo a Europa com 21 *papers*, representando estudos realizados em sete países. Segue-se o Continente asiático com 11 estudos elaborados em seis países. Temos o Continente americano, com três estudos feitos nos Estados Unidos e Canadá. Finalmente a África com um estudo com dados recolhidos junto da banca nigeriana. Há ainda quatro estudos transversais, que não estão centrados numa região específica.

Pensamos estar devidamente justificada a nossa escolha de base focada no estudo de Avkiran (1994), como sendo o mais completo, o mais prático e um dos mais utilizados na medição da qualidade percebida pelo cliente na indústria bancária, que, aliás, também merece um lugar de destaque por parte de Zhu *et al.* (2002), que defendem que das cinco indústrias objecto de estudo no *SERVQUAL*, Avkiran (1994) é o investigador de referência no aprofundamento do estudo sobre a indústria bancária. Aldlaigan e Buttle, (2002:364), a propósito da vertente bancária das cinco indústrias tratadas no *SERVQUAL*, advogam que "*Talvez o estudo mais compreensivo tenha sido conduzido por Avkiran (1994)*".

Ainda outra quase meia centena de artigos científicos sobre a qualidade de serviço na banca se refere a vários títulos a Avkiran (1994) cuja leitura e estudo enriqueceram a nossa visão sobre este tema, como passaremos a ver de seguida.

2.5.2.1. Tipo de instrumentos utilizados

Pelo estudo deste conjunto de *papers*, verifica-se, antes de mais, que vários instrumentos de medida foram utilizados. O destaque principal vai para o *SERVQUAL* que, para além dos seus criadores (Parassuraman et al., 1998), mereceu igualmente a escolha de vários investigadores (Ladhari, 2009; Badri, Abdulla e Al-Madani, 2005; Arasli et al., 2005; Castro et al., 2005; Arasli et al., 2005a; Zhu et al., 2002; Newman, 2001), que realizaram estudos na indústria financeira, com predominância para a banca universal ou banca de retalho.

O instrumento *SERVQUAL* foi igualmente utilizado com algumas alterações e adaptações diversas para o estudo que estava a ser realizado (Al-hawari, 2008; Guo, X., Duff, A., Hair, M., 2008; Yavas et al., 2004; Angur et al., 1999; Avkiran, 1999a; Avkiran, 1997), com a finalidade de chegar a resultados que fossem facilmente interpretados e agilizar a recolha de dados primários, sobretudo nas vertentes expectativa e percepção que foram consideradas as menos sólidas do instrumento criado por Parassuraman et al. (1998).

Estes sucedâneos do *SERVQUAL* ganharam mesmo nomes próprios de que destacamos o *CBSQ - Chinese Banking Service Quality* assente em quatro dimensões, fiabilidade, capital humano, comunicação e tecnologia (Guo, X., Duff, A., Hair, M., 2008) e o *BAKSERV* composto por quatro dimensões, conduta dos empregados, credibilidade, comunicação e acesso às caixas (Avkiran, 1994, 1999a).

Outros investigadores utilizaram mais do que um modelo com o intuito de os comparar ou de aferir qual o mais indicado para determinado sector de que se quer medir a qualidade, estando neste caso o *SERVQUAL* com o *SERVPERF* (Angur et al., 1999); *BANKSERV* com o *BANKPERF* (Pont e McQuilken, 2002).

Vamos citar agora um grupo de investigadores que, têm em comum a referência aos trabalhos de Avkiran (1994, 1999a) e investigações desenvolvidas na indústria bancária. Este grupo de investigadores têm ainda em comum o facto de nenhum deles utilizar nos seus trabalhos o modelo *SERVQUAL* ou seus derivativos. Ilustramos o nosso exemplo com cinco casos e outros

tantos modelos: 1) o instrumento inspirado em Boshoff (1997), no estudo de Ehigie, (2006); 2) o modelo desenvolvido por Dewer (1910), conduzido por Gan et al., (2006) que assenta na criação de decisão do consumidor com sete dimensões (qualidade de serviço, risco percebido, *inputs* de utilizador, preço, características do produto, factores individuais e variáveis demográficas que incluíam a idade, sexo, estado civil, origem étnica, habilitações literárias, profissão, rendimento actual e área de residência); 3) o modelo de medição da qualidade de serviço na banca, tendo por base o modelo de Grönroos, e que seguindo as recomendações de Churchill (1979), emerge de um estudo levado a cabo por dois investigadores Aldlaigan e Buttle (2002), denominado *SYSTRA-SQ*, constituído por uma escala de 21 itens e quatro dimensões que medem a qualidade de serviço da banca a dois níveis, organizacional e transaccional; 4) os modelos denominados de fronteira (Data Envelopment Analysis - DEA) que foram utilizados por Mukherjee *et al.* (2002) e Avkiran (1999b); por fim, 5) terminamos com um estudo de caso levado a cabo por Yavas e Yasin (2001), que partindo das experiências positivas testadas em empresas industriais (benchmarking, reengenharia de processos e melhoria continua), tem por objectivo possibilitar à banca agir preventivamente na redução de custos, aumentar a produtividade, ir ao encontro das necessidades dos clientes agindo de molde a reduzir as reclamações e promovendo a satisfação do cliente.

2.5.2.2. Comparação entre modelos de avaliação da qualidade

Quisemos, neste subcapítulo, centrar a comparação sumária da utilização de diferentes modelos de avaliação da qualidade seleccionando 20 *papers* para sustentar essa comparação que dividiremos em quatro partes.

Em primeiro lugar, temos um conjunto de *papers* que utilizaram o *SERVQUAL* ou, partindo deste modelo, o adaptaram de alguma forma. De acordo com Seth *et al.* (2005), estão neste caso as investigações de Johnson e Sirikit, (2002); Johns e Tyas, (1996); Akan, (1995); Avkiran, (1994); Babakus e Mangold, (1992); Bojanic, (1991); Finn e Lamb, (1991); Saleh e Ryan, (1991) e Carman, (1990).

Em segundo lugar, temos um conjunto de *papers* que utilizaram o original do *SERPERF* de Cronin and Taylor, (1992) ou fizeram alguma adaptação desse modelo. Também de acordo com Seth *et al.* (2005), estão neste caso os trabalhos de Hartline e Ferrell, (1996); Gotlieb *et al.* (1994); Babakus e Boiler, (1992).

Em terceiro lugar, referiremos alguns *papers*, cuja finalidade foi comparar para além dos dois modelos, *SERVQUAL* e *SERVPERF*, outros modelos menos conhecidos. O mais abrangente de todos eles é o *paper* de Seth *et al.* (2005), que tem por objectivo proporcionar uma ajuda prática aos investigadores e utilizadores de modelos de medição de qualidade de serviço. Passam em revista e fazem também um estudo crítico de 19 modelos de medição da qualidade de serviço, referenciados na literatura da época. Qualquer investigador na área da qualidade tem neste trabalho um resumo muito completo do estado da arte até ao ano de 2005 e pode avaliar da corrente de pensamento com origem no *SERVQUAL*, da sua utilização nos mais diversos sectores de actividade (incluindo a banca), das suas limitações, fraquezas e dos diversos modelos nele inspirados. Pode-se ainda verificar que na utilização dos diferentes modelos, referenciados neste *paper*, a recolha de dados recorreu sobretudo a métodos quantitativos mas usou também qualitativos e mistos. O recurso a questionários foi o mais frequente (nas vertentes presencial e telefónico) mas fez-se ainda uso de entrevistas e *focus group*. É de realçar igualmente uma investigação conduzida por Badri, Abdulla e Al-Madani, (2005), realizada em três estabelecimentos do ensino superior dos Emirados Árabes Unidos, que compara o *SERVQUAL* de Parasuraman *et al.* (1988), com o *SERPERF*, desenvolvido por Cronin e Taylor (1994). Igualmente o *paper* de Perron (1998), compara o *SERVQUAL* com o *SERVPERF* e releva a superioridade de aspectos parciais em cada modelo, não se pronunciando claramente sobre a escolha de um em detrimento de outro. Por último vejamos o *paper* de Pont e McQuilken, (2002) cujo objectivo é comparar o *BANKSERV* de Avkiran (1994) com um modelo que passaram a designar por *BANKPERF* que mais não é do que uma adaptação do instrumento de Avkiran com duas modificações. A primeira dessas modificações abandona a medida que permitia que as respostas reflectissem as percepções e as expectativas, para passar a utilizar uma medida que traduzisse unicamente as percepções (a exemplo do que acontece com o *SERPERF*). A segunda alteração traduz-se no abandono da escala de Likert de cinco posições para adoptar uma de sete posições, permitindo, na óptica de Pont e McQuilken, (2002), incrementar a sensibilidade do instrumento. Utilizando a análise factorial confirmatória os autores concluem que os dados obtidos pelo modelo *BANKSERV* são menos robustos do que os obtidos utilizando o modelo

BANKPERF, afirmando, logo de seguida, que isso não significa que as dimensões do *BANKSERV* sejam instáveis. Pont e McQuilken, (2002), terminam afirmando que:

É vital que os bancos monitorizem regularmente a qualidade do serviço percebida pelo cliente. Só assim saberão se as estratégias implementadas para melhorar níveis do serviço e de atenção ao cliente são de facto eficazes. Seria benéfico comparar directamente as capacidades de BANKPERF e de BANKSERV no âmbito da competência em medir adequadamente a qualidade do serviço.

Em quarto lugar, referiremos um muito recente *paper* de Ahmad et al. (2010), que mais do que colocar em comparação dois modelos científicos de investigação, opõe dois modelos de concepção de negócio, ao comparar a banca islâmica com a banca convencional no Paquistão, mais concretamente a relação entre qualidade de serviço e satisfação do cliente. Numa fase em que ambos os modelos de banco têm um forte crescimento naquele país, quer pela via orgânica, quer pelo aparecimento de novos bancos, nomeadamente os islâmicos desde o ano 2002, Ahmad et al. (2010), referem que:

Os bancos islâmicos estão a adquirir popularidade devido à existência de produtos sem juros, partilha do risco e ligações fortes com a religião. Trabalham como organizações de solidariedade, com a finalidade de promover o comércio e outras actividades económicas em linha com os preceitos e as ordens do islão, propondo vários produtos e serviços sem juros.

E mais adiante Ahmad et al. (2010), acrescentam:

A existência de bancos islâmicos e convencionais no Paquistão criou uma forte competição entre bancos com o objectivo de atrair e reter o maior número de clientes, baseados na qualidade de serviço.

Concluindo o estudo feito com dados recolhidos de 720 questionários, escrevem:

A magnitude de relação entre qualidade de serviço e satisfação de cliente é maior em bancos islâmicos quando comparada com bancos convencionais.

2.5.2.3. Bancos estudados e tipo de dados

Dada a diversidade de países e instrumentos para a recolha de dados primários de estudos realizados em bancos que citam ou têm por base a investigação de Avkiran (1994) que deu origem ao *BAKSERV*, optámos por fazer um resumo representado na tabela 3.

Tabela 3 - O país, o tipo de banco e o instrumento para a recolha de dados primários de investigações sobre qualidade que citam Avkiran (1994) ou têm por base o *BANKSERV*.

Ano	Autores	Questionários	Entrevistas	Focus group	Outro	País	Observações
1994	Avkiran	791				Austália	Avalia a qualidade percebida pelo cliente no maior banco de retalho
1997	Avkiran					Austália	Avalia as crenças dos decisores bancários de um grande banco de retalho
1997	Johnston,	200	100			Reino Unido	Avalia a qualidade em 5 bancos
1997	Athanassopoulos,	270				Grécia	270 gerentes bancários, envolvendo 26 bancos tendo por finalidade a investigação das crenças dos decisores bancários
1998	Lloyd-Walker e Cheung	20				Austália	Questionários a 20 decisores bancários, envolvendo 20 dos 29 maiores bancos
1999	Angur et al,	143				Índia	Dois bancos (o maior público e o maior privado)
1999a	Avkiran	461				Austália	Fazem parte dos 791 questionários recolhidos em 1994 que agora foram utilizados num modelo que passou a designar-se por <i>BANKSERV</i>
1999b	Avkiran	791				Austália	São os mesmos questionários recolhidos em 1994 que agora foram utilizados num modelo de fronteira DEA
2000	Moutinho e Smith,	250				Reino Unido	Estudo realizado em três agências do maior banco de retalho
2001	Yavas e Yasin				Estudo de caso	EUA	Avaliação da qualidade na banca de retalho
2001	Newman					Reino Unido	Porventura o maior estudo envolvendo o <i>SERVQUAL</i> , realizado num dos maiores bancos de retalho, durante cinco anos abrangendo administração, empregados e clientes
2002	Mukherjee et al				Rácios publicados nas contas dos bancos	Índia	Estudo englobando 68 bancos (27 públicos, 21 estrangeiros e 20 privados)
2002	Aldlaigan e Buttle	975	39	7		Reino Unido	Sobre 22 empresas financeiras de retalho
2002	Zhu et al	185				EUA	Envio de questionários com envelope resposta sobre banca electrónica
2002	Wait e Harrison	253		2 focus group com 6 pessoas cada		Reino Unido	Questionário recolhidos junto de estudantes universitários do 1º ano sobre banca electrónica
2004	Yavas et al.	226				Alemanha	Trabalho circunscrito à cidade de Rostock (ex-RDA)
2005	Castro et al.	3623				Espanha	Para além dos clientes foram recolhidos dados junto de 100 gerentes e outros 184 empregados de um banco de retalho

Fonte: Elaboração própria

Estes 29 estudos cobrindo quatro continentes incluem uma grande diversidade de países, tipo de instrumentos de recolha de dados (questionário, entrevista, *focus group* e estudo de caso) e tipo de bancos (retalho, *corporate* e banca electrónica), o que sustenta a riqueza e versatilidade do trabalho de Avkiran (1994).

2.5.2.4.Finalidade do estudo

Havendo um ponto comum que é a qualidade, também, quanto ao objectivo, existe uma diversidade de alvos a atingir, mas com coincidência em algumas áreas que aqui passaremos a agrupar. Alguns dos estudos tinham por finalidade testar o próprio instrumento utilizado ou partir de um instrumento já bem testado, quase sempre o *SERVQUAL*, enriquecendo-o com elementos que melhor o adaptassem à finalidade concreta do estudo, nomeadamente características civilizacionais, legais ou circunstanciais, de forma a dar aos resultados uma maior robustez.

2.5.2.5.Satisfação do cliente e outros *stakeholders*

Este é um tema central e, cada vez mais, a satisfação dos diferentes grupos de *stakeholders* é incluído na própria missão das organizações. Dada a sua importância, criámos um subcapítulo e socorremo-nos de 10 artigos sobre esta matéria, que iniciamos com o trabalho de Sainhas (2008:22), que advoga que a satisfação dos *stakeholders* - primários, onde se incluem os accionistas, os empregados, os clientes e os fornecedores; dos *stakeholders* secundários, constituídos por organizações não governamentais (ONG), activistas, comunidades e governos; e de um terceiro grupo que ganhou direito de cidadania com o evento da globalização, denominado *stakeholders "de franja"*, onde se incluem o pobre, o fraco, o isolado, o *não legítimo* e, até mesmo, o *não humano* - potencia a criação de uma vantagem competitiva que se traduz num incremento do valor accionista. Na mesma linha de pensamento temos o trabalho de Çalik e Balta (2006), ao defenderem no seu estudo que as causas centradas na satisfação do cliente se alicerçam na qualidade dos serviços e da atenção que lhe são prestados individualmente e que a falta de formação do pessoal de contacto está na origem da generalidade dos motivos da insatisfação e até de abandono do banco. Essa tese já era

sustentada por Johnston, (1997) ao atestar que a receptividade é a característica que mais satisfaz os clientes bancários e outros *stakeholders*,

Com as mesmas orientações e preocupação com os diferentes *stakeholders*, estão Castro *et al.* (2005:664), ao argumentarem que o objectivo na prestação do serviço bancário é a satisfação do cliente, passando por políticas de socialização dos empregados, de molde a auxiliar essa finalidade. Já antes Zhu *et al.* (2002), advogavam que também as T.I. não são uma finalidade em si mesmas, mas devem ter como finalidade última a satisfação dos stakeholders.

Referimos, por fim o trabalho de Payne *et al.* (2000), que desenvolveram um estudo assente em quatro aspectos fundamentais. O primeiro examina o conceito de valor do empregado, cliente e stakeholder. O segundo procura identificar as ligações que existem entre estes três actores. O terceiro discute o conceito do modelo de desempenho das empresas. Finalmente são apreciadas estas implicações no sector financeiro. Iremos aqui apenas relevar o primeiro aspecto na criação de *valor-empregado* referente à dualidade apresentada relativa ao esforço considerável feito no marketing interno e formação das equipas comerciais e, por outro lado, ao pouco interesse e compreensão que os gestores bancários, de acordo com o estudo realizado junto dos dois maiores bancos britânicos, deram às necessidades dos empregados. Note-se que para que a qualidade de serviço percebida pelo cliente seja elevada é necessário que o pessoal de contacto esteja altamente motivado (Avkiran, 1999a). As estratégias dos bancos estão condenadas a resultados medíocres com gestores que ignorem ou menosprezem o cliente interno e não tenham empregados motivados; em contrapartida as empresas que implementam uma melhor política social criam vantagem competitiva que se traduz num maior desempenho financeiro (Sainhas, 2008; Sotomayor, 2006; Kotler, 2000).

2.5.2.6. Lealdade do cliente

Um dos factores que está nas preocupações mais prementes dos decisores bancários é o da lealdade dos clientes. As expectativas, a qualidade percebida, satisfação, confiança em determinada marca, relacionamento pessoal, proximidade, são alguns dos variados factores que conduzem à lealdade do cliente. Sustentado neste grupo de artigos que citam Avkiran (1994)

trazemos para este subcapítulo 12 *papers*, a começar pelo estudo de Ehigie (2006), realizado na Nigéria e que tem por finalidade avaliar até que ponto as expectativas do cliente, a qualidade percebida do serviço e a satisfação são factores que favorecem a lealdade do cliente bancário neste país. Citando Bahia e Nantel (2000) e Jamal e Naser (2002), Ehigie (2006:494) afirma:

A lealdade dos clientes é crítica na condução dos negócios no mercado competitivo actual, não sendo os bancos excepção. Os bancos comerciais embarcaram em diversas estratégias de gestão de forma a promover a lealdade do cliente.

De acordo com Ehigie (2006:495), entre 1985 e 1993 a Nigéria passou de 41 para 120 bancos. Em face de uma feroz competição, foi necessário desenvolver técnicas e criar modelos de gestão que melhorassem a fidelidade dos clientes. Para a prossecução desse objectivo foi utilizado o marketing relacional, ferramenta considerada fundamental para a conquista da lealdade dos clientes, que, no actual mercado competitivo, é considerada crítica na condução do negócio, (Bahia e Nantel, 2000; Jamal e Naser, 2002; Ehigie, 2006).

É-nos proposto um modelo, em que são estudadas quatro variáveis - Expectativas do cliente, Qualidade de serviço percebida, Satisfação do cliente e Lealdade do cliente - tendo ficado demonstrado que a Satisfação é a variável que mais contribui para a Lealdade do cliente, pelo que se conclui que cliente satisfeito é um cliente leal, confirmando a literatura (Henning-Thureau *et al.*, 2002; Fisher, 2001; Morgan e Hunt, 1994). Alicerçado no facto dos bancos não comercializarem produtos tangíveis, Ehigie (2006:504), afirma que as administrações dos bancos devem enfatizar a qualidade de serviço dando aos clientes o que eles querem e quando eles querem, criando assim vantagem competitiva sobre os concorrentes.

Um *paper* produzido por Çalik e Balta (2006), dá-nos conta de uma investigação que pretendia averiguar se a satisfação e a lealdade do consumidor derivam da qualidade percebida pelo cliente dos serviços que lhe são prestados individualmente pelo seu banco, formulando oito hipóteses, sendo metade baseadas na satisfação do consumidor e a outra metade referente à sua lealdade. Foram seleccionadas 1.340 pessoas a quem distribuíram um questionário. Deste questionário que utilizou uma escala de Likert (1932) de 5 posições decorre que 22,9% dos

respondentes se mostraram insatisfeitos ou muito insatisfeitos com a qualidade de serviço,¹⁹ (Çalik e Balta, 2006:142). Quanto à lealdade os resultados mais relevantes centram-se nas pessoas de faixa etária mais elevada (51-65 anos), com menores rendimentos e mais baixas habilitações literárias. Quanto ao tipo de transacção, o banco directo (ATM's) é preferido pelas camadas mais jovens para transacções rotineiras e de baixo valor, evitando as filas. Preferem o contacto directo os homens de negócios que efectuam transacções mais complexas, tais como recurso a crédito, mas que apontam as filas e a falta de formação do pessoal de contacto como factores negativos.

Igualmente focado no objectivo de investigar a lealdade do cliente na banca de retalho, os resultados da investigação desenvolvida por Lewis e Soureli, (2006), sugerem que a lealdade não resulta dum processo afectivo, mas antes de um resultado cognitivo. O valor percebido, qualidade e atributos do serviço, satisfação, imagem e confiança, formam um sistema em que se correlacionam os antecedentes da lealdade, em consonância com Arasli *et al.* (2005:523), que sustentam que só um serviço de qualidade prestado aos clientes pode levar a um grau de satisfação e fidelização robustos, permitindo fazer face a eventuais falhas de serviço sem que isso abale a lealdade dos clientes.

2.5.2.7. Pessoal de contacto

Deste conjunto de estudos em que o elo comum é o trabalho de Avkiran (1994), sete *papers* referem a importância do pessoal que está em contacto directo com o cliente, também denominado de *front office* sendo sempre relevada a sua importância estratégica na imagem, satisfação do cliente e nos resultados do balanço. O estudo de Ladhari, (2009), conclui que a prestação de serviço por parte dos empregados de *front-office* foi o que mais contribuiu para a satisfação dos clientes, confirmando a literatura desenvolvida em dois estudos de Arasli *et al.* (2005 e 2005a). No primeiro estudo Arasli *et al.* (2005:523), dando conta dos resultados da

¹⁹ Valores próximos dos encontrados no nosso estudo feito em Portugal, também para as mesmas faixas etárias e grau de estudos.

investigação que levaram a termo em Chipre, com recurso ao instrumento *SERVQUAL*, afirmam que o *gap* mais elevado se revelou nas dimensões empatia e segurança em que assenta a maior influência na satisfação dos clientes, atribuindo esses resultados à forma profissional como os empregados se relacionam com os clientes, proporcionando um serviço produzido próximo do serviço prometido. De acordo com Arasli *et al* (2005a:52), o cliente bancário tem também a expectativa de obter um serviço personalizado e um elevado grau de interacção e sensibilidade por parte dos empregados do banco relativamente às suas necessidades. Heinonen (2007), defende a premência da competência e especialização do empregado bancário de *front office* em operações bancárias especializadas como é o caso dos empréstimos, apontando a falta de formação do pessoal de contacto como uma das duas principais causas de insatisfação do cliente (Çalik e Balta, 2006).

Também na vizinha Espanha o estudo de Castro *et al.* (2005), se interessa pelos empregados que estão em contacto com o público evidenciando a seu papel facilitador e confirmando o estudo realizado na Alemanha por Yavas *et al.* (2004), um trabalho que aponta a melhoria dos elementos tangíveis, o rigor do serviço prestado, a redução das chamadas “falhas técnicas” e um maior empenho dos empregados de *front office* em resolver os problemas individuais de cada cliente, como factores que contribuem para a melhoria da qualidade de serviço e que promovem o aumento da satisfação do cliente. Como conclusão deste subcapítulo perecem-nos pertinentes as afirmações de Castro *et al.* (2005:664):

Em resumo, não basta ter uma cultura orientada para o mercado mas deverá ser criado um clima adequado para suportar o seu desenvolvimento através da socialização dos empregados - ausência de discrepância entre a empresa e o empregado. Uma atitude positiva será um facilitador para o trabalho que tem por objectivo conseguir a satisfação do cliente.

2.5.2.8. Banca electrónica e T.I.

Tem sido recorrente ao longo dos anos a tentativa de substituir, de forma mais gradual ou acelerada as tradicionais agências (dispendiosas) pela banca electrónica. Essas experiências têm-se revelado com fraco sucesso e nalguns casos mesmo desastrosas. Ilustraremos esta

situação com 16 estudos, que iniciaremos por Al-hawari, (2008). Num contexto em que, na Austrália, se promove activamente o recurso à banca electrónica numa tentativa de substituição da banca convencional, a finalidade deste estudo era investigar a influência da qualidade dos serviços convencionais na satisfação do cliente. Partindo dos 600 questionários recolhidos, utilizando uma escala de Likert (1932) de 7 posições, Al-hawari (2008:118), conclui:

Há uma relação positiva e significativa entre a qualidade de serviço prestada nos factores que englobam os serviços convencionais e a satisfação de cliente. Em consequência este “paper” vem confirmar o que a literatura especulava.

E mais adiante (Al-hawari , 2008:118) indica os três principais factores da satisfação do cliente 1) Qualidade do processo de prestação de serviços; 2) Qualidade de serviço dos empregados; 3) Tangíveis. Al-hawari (2008:118), confirmando a literatura de Wait e Harrison (2002) e Avkiran, (1999a), conclui desta forma:

Os bancos têm-se centrado mais nas operações automáticas em detrimento das operações tradicionais. Isso não é uma estratégia de marketing apropriada, ignorarem ter um alto nível de operações tradicionais em benefício das menos dispendiosas operações automáticas, uma vez que focalizar a estratégia nas operações automáticas pode resultar numa perda de vantagem competitiva do banco assim como numa quebra nos resultados a longo prazo. A ausência de comunicação directa com o pessoal do banco quando os clientes utilizam os serviços automáticos pode diminuir a satisfação e aumentar as possibilidades de mudarem de banco. Por esta razão, os administradores dos bancos não se devem focalizar apenas nos aspectos da qualidade de serviço da banca automática. Reconhecer a importância da qualidade de serviço nas operações da banca convencionais é essencial.

Dum estudo que se reclama da *escola nórdica*, Heinonen, (2007), desenvolve um modelo conceptual assente em quatro dimensões - Valor Técnico, Valor Funcional, Valor Temporal e Valor Espacial - estando a tecnologia destes *self-service* baseada nas ATM's, internet e telefone portátil. Graças a esta tecnologia, o cliente produz o serviço sem o envolvimento explícito do empregado bancário de front-office. É mesmo sugerido que a tecnologia está a eliminar completamente os contactos interpessoais do serviço (Bitner et al., 2000). Este *paper* utilizando métodos quantitativos e qualitativos de recolha de dados primários propõe-se criar um modelo conceptual de medida do valor do serviço na banca *on-line*, na óptica do cliente. Este valor

assenta num binómio em que a qualidade é o *benefício* e o preço é o *sacrifício*. Nas duas fases do estudo, as dimensões referentes aos valores Espacial e Temporal foram consideradas as mais importantes e as dimensões Funcional e Técnica, consideradas tradicionais, tiveram uma importância menor. Se estes estudos revelaram a primazia das funcionalidades Temporal e Espacial em serviços bancários rotineiros como o pagamento de facturas, e consideraram razoável que estes resultados fossem aplicáveis a outras actividades como, por exemplo, compra *on-line* de bilhetes de avião, não demonstraram que essas dimensões mantivessem o lugar que ocuparam nesta investigação em áreas bancárias mais especializadas, como empréstimos, em que o empregado bancário de *front office* e a sua competência e especialização se tornam mais prementes. Aliás, Heinonen (2007:50), afirma a propósito do seu modelo quadrimensional:

Na prática as dimensões Espacial e Temporal seriam propostas aos clientes que privilegiam o tempo e a flexibilidade. Por seu lado as funcionalidades Técnica e Funcional seriam postas em evidência para os clientes que apreciam estes aspectos (...) Criar um pacote convincente de elementos de serviço personalizado adaptado às necessidades e gosto do cliente pode criar uma vantagem competitiva.

Heinonen (2007:51), conclui desta forma:

Assim, os decisores devem considerar a oferta de um serviço englobando as quatro dimensões. Todas as dimensões devem ser monitoradas e desenvolvidas como um todo, que representam a totalidade do valor do serviço. Embora os resultados indiquem que os valores das dimensões envolvam diferentes aspectos do serviço, como um todo elas satisfazem a mesma necessidade. Por exemplo, as dimensões técnicas e funcionais complementam a flexibilidade espacial e temporal que os clientes buscam nos serviços bancários on-line.

Um outro estudo sobre banca electrónica é conduzido por Gan *et al.* (2006). Com base na escassez de estudos empíricos sobre esta matéria, procuram examinar as escolhas do consumidor entre as operações bancárias electrónicas e não electrónicas. Como ponto de partida, afirmam (Gan *et al.*, 2006:360):

O panorama competitivo das instituições financeiras modificou-se e as operações bancárias via internet deixaram de ser uma vantagem competitiva para passar a ser uma necessidade competitiva para os bancos.

Estes investigadores utilizam um modelo de *criação de decisão do consumidor* inspirado em Dewey (1910), assente em sete dimensões, a saber: qualidade de serviço, risco percebido, *inputs* de utilizador, preço, características do produto, factores individuais e variáveis demográficas que incluíam a idade, sexo, estado civil, origem étnica, habilitações literárias, profissão, rendimento actual e área de residência. Foi utilizada uma escala de Likert (1932) de cinco posições. A recolha de dados primários foi feita junto de 1.960 agregados familiares, cujas moradas foram retiradas, de forma aleatória, da lista telefónica de acordo com as recomendações de Cavana *et al.* (2001). Obtiveram 529 questionários válidos o que representou uma percentagem de 26,99% de respostas. Os respondentes eram sobretudo de origem étnica europeia, tinham maioritariamente idade inferior a 55 anos, possuíam cursos médios ou superiores, trabalhavam no sector terciário e detinham rendimentos elevados. Os utilizadores da banca electrónica representaram 72,78% dos respondentes e 27,22% não utilizavam a banca electrónica. Em termos de estado civil, sexo, origem étnica e área de residência não havia diferenças significativas entre utilizadores e não utilizadores da banca electrónica. O estudo de Gan *et al.* (2006:380), apresenta resultados que constata que dos respondentes que não utilizam o banco electrónico, fazem parte não só os que têm idades superiores a 55 anos mas também o grupo mais apetecível para os bancos de todos os países, os detentores de rendimentos mais elevados.

Também Wait e Harrison (2002) promovem um estudo em que as expectativas do consumidor sobre a informação *on-line* dos *sites* bancários são avaliadas. A internet é vista como um meio de economizar tempo na recolha de informação e de ultrapassar o descontentamento do atendimento no contacto com o pessoal de *front office* dos bancos, confirmando a investigação de Avkiran, (1999a), mas o processo decisório de compra é resultado da utilização de uma combinação de canais de venda como também defendeu Al-hawari (2008). Os estudos de Zhu *et al.* (2002), Moutinho e Smith (2000), apontam os serviços de conveniência como sendo a contribuição principal das TI na banca. Mas a principal conclusão, aliás comum à maioria dos investigadores, demonstra que as TI por si só não são garantia de sucesso, devendo os decisores entender onde essas mesmas tecnologias deverão (ou não deverão) ser aplicadas para promover uma elevada qualidade de serviço e satisfação do cliente, de molde a favorecer a melhoria dos resultados do banco.

O investimento nas tecnologias de informação pode mesmo revelar-se contraproducente e agir negativamente na satisfação do cliente caso a sua utilização seja desajustada, como o revela o estudo de Yavas e Yasin (2001), que constatou que esses problemas persistem mesmo, após um grande investimento em TI com a finalidade de obter uma melhoria de processos, redução de erros e redução das filas de espera. Passou-se depois à formação dos empregados dado que se supunha aí residir o centro do problema. Mas o problema persistiu. Na realidade a questão residia no facto de se continuarem a utilizar em simultâneo o novo e o antigo sistemas informático. Após uma reengenharia de processos que terminou definitivamente com a utilização do sistema informático antigo os níveis de satisfação dos clientes subiram de 71% para 94% e também as reclamações dos clientes e tempo de espera desceram e um maior número de clientes indicaram que estariam dispostos a recomendar este banco a familiares e amigos.²⁰

Decorridos cinco anos após a publicação de Avkiran (1994), o autor publica um novo *paper* baseado no primeiro estudo. Numa altura em que a internet, cartões inteligentes, banca telefónica e o desenvolvimento de outros produtos de conveniência (como por exemplo, levantamentos, depósitos, transferências, constituição de depósitos a prazo e subscrição de outros activos financeiros), ganham espaço na banca australiana, fica demonstrado que um serviço de qualidade prestado ao cliente necessita de contacto humano e que as agências continuam a constituir o principal canal financeiro (Avkiran, 1999a).

Um outro aspecto envolvendo as T.I., inicia-se com as investigações realizadas alguns anos antes que tinham concluído que um serviço de qualidade superior passa por um suporte tecnológico desenvolvido (Roth e van der Velde, 1991; Sisodia, 1992), prosseguindo com o trabalho de dois investigadores australianos com a finalidade de aferir até que ponto o desiderato de fornecer um serviço de qualidade de excelência na indústria bancária na Austrália influenciou os decisores nos investimentos e características das tecnologias de informação (TI). Mais concretamente procuravam-se os factores que foram mais fortemente influenciados para responder àquele objectivo de qualidade (Lloyd-Walker e Cheung, 1998). O estudo foi

²⁰ Esta situação, de manter dois sistemas informáticos em funcionamento, igualmente com resultados similares aos do *paper* em análise, foram vividos pelo doutorando nos anos 90 na própria instituição de crédito onde trabalha. Os consultores externos contratados, foram menos perspicazes na identificação do problema.

desenvolvido junto dos 29 maiores bancos australianos com recurso a questionários (compostos por 17 perguntas, sendo oito relacionadas com o atendimento e nove com as TI), junto dos principais decisores pela implementação das TI, tendo-se obtido respostas completas de 20 desses bancos, convencionando-se o prazo de três anos como período mínimo de implementação das TI para aferir dos resultados na qualidade de serviço. De acordo com Lloyd-Walker e Cheung (1998), concluiu-se que:

Apenas o investimento em TI focalizadas no atendimento ao cliente asseguram um retorno claro, contrariamente aos investimentos em TI assentes sobretudo no desejo de inovação.

2.5.2.9. Qualidade de serviço

A qualidade de serviço demonstrou ser um dos factores mais importantes na venda de produtos intangíveis, nomeadamente na banca, revelando a primazia em relação a outros factores tradicionalmente considerados basilares nesta indústria, como a solidez, honestidade ou taxa de juro e comissões. Qualidade de serviço é, com frequência, o factor que influencia de forma determinante a escolha de um banco por parte do cliente. A área de investigação abrangida por este subcapítulo está sustentada em 14 estudos que partem de Avkiran (1994) e se estendem até ao trabalho de Lympelopoulos *et al.* (2006), que se propõe aferir das razões de escolha do banco onde os inquiridos fazem o crédito hipotecário, fornecendo, por outro lado, aos administradores dos bancos o resultado da investigação desenvolvida, para que estes possam incrementar um relacionamento de alta qualidade com os seus clientes.

Para a selecção do banco com quem os inquiridos fazem o empréstimo hipotecário, foram identificados quatro factores principais - produto, acesso, comunicação e qualidade de serviço - revelando-se a qualidade de serviço como o elemento mais importante para a decisão de encetar com o banco um relacionamento de longo prazo. Ora com excepção do factor produto, os três factores restantes, denominados acesso, comunicação e qualidade de serviço poderiam ser vistos como um único factor que Avkiran (1999a) denominou como "qualidade de serviço bancário" que, como ficou demonstrado é mais importante que as taxas de juro, comissões e condições do empréstimo hipotecário.

Partindo do conhecimento adquirido ao longo da investigação, que a qualidade de serviço é o factor determinante na decisão do cliente, Lympelopoulos *et al.* (2006 :375), afirmam na conclusão do trabalho:

Os gestores dos bancos deveriam melhorar a qualidade de serviço e implementar novos programas que tenham em conta as várias dimensões, aqui identificadas, que influenciam a decisão do cliente. Os gestores deveriam ter um entendimento claro da forma como os clientes vêem a qualidade de serviço do banco e depois, juntamente com as empresas que gerem, assegurar-se da mesma forma que entenderam o que os clientes desejam. Adicionalmente, deveriam tratar os empregados como clientes, oferecendo-lhes incentivos e benefícios como contrapartida pela boa prestação de serviço. Deveriam, igualmente, estabelecer um processo de reconhecimento e avaliação do desempenho pelos empregados, de forma a garantir uma prestação consistente e adequada de qualidade de serviço.

Preconizando o desenvolvimento de estratégias que se focalizam nos quatro factores que constituem os critérios que influenciam a escolha do banco por parte do mercado alvo, Lympelopoulos *et al.* (2006 :375), prosseguem assim:

Os consumidores parecem avaliar o processo como um output do serviço recebido. O tempo de espera, o sorriso, e a conduta do empregado revela-se tão importante como a própria aprovação do empréstimo.

Lympelopoulos *et al.* (2006 :375), confirmando os resultados sobre a redução de custos do estudo de Yavas e Yasin, (2001), concluem, afirmando:

Pela compreensão de que a qualidade de serviço é o elemento determinante na escolha do banco hipotecário por parte dos clientes, os seus administradores podem focar os recursos na redução do custo do risco do negócio, incrementando a quota de mercado e rentabilidade. Sabendo que a qualidade de serviço é o maior valor, um banco está em condições de se diferenciar no contexto competitivo na determinante fundamental da escolha por parte do cliente e obter assim uma vantagem competitiva sustentável, habilitando-o a atrair novos clientes alicerçando com eles uma efectiva relação de longo prazo.

No mesmo ano, Pepur (2006), desenvolve uma investigação em que a grelha da “importância-performance” foi usada de forma a identificar qual das cinco dimensões da qualidade era a mais importante para os clientes bancários e, ainda, mostrar a eficiência e relativa facilidade do modelo em medir a qualidade de serviço no sector bancário da pequena região de Split - Dalmácia, na Croácia. Com preocupações idênticas surgiu alguns meses antes um estudo que correlacionou a qualidade com a satisfação. Este trabalho foi conduzido por Arasli *et al.* (2005:509), que advogam:

A qualidade do serviço foi correlacionada com a satisfação do cliente dentro da indústria bancária (Avkiran, 1994; Le Blanc e Nguyen, 1988). Os bancos sabem agora que produzir um serviço de qualidade para os seus clientes é essencial para o seu sucesso e sobrevivência num ambiente global cada vez mais competitivo como é o da banca comercial (Wang e outros, 2003).

Yavas *et al.* (2004), desenvolvem uma investigação junto da banca alemã, numa altura em que, num quadro ferozmente competitivo, os banqueiros alemães consideram que a produção de um serviço de qualidade de excelência junto dos clientes é a chave para o sucesso e sobrevivência do sector. Os autores consideram que os resultados desta investigação podem indicar caminhos para melhorar a qualidade de serviço, induzindo uma maior satisfação e comportamentos positivos no cliente. Os resultados apontam para duas conclusões importantes. A primeira, confirmando estudos anteriores, revela que a qualidade de serviço está na génese da satisfação dos consumidores e está ligada a comportamentos traduzidos no “boca a orelha”, queixa, recomendação ou abandono do fornecedor. A segunda, porém, revela que diferentes aspectos da qualidade de serviço e características diferentes do consumidor podem ter associados diferentes resultados. Por exemplo é sugerido, de acordo com Iacobucci e Ostrom (1993), que as mulheres tendem a avaliar de uma forma mais positiva do que os homens as relações interpessoais e, ainda, que são mais propensas a recomendar o serviço utilizando o “boca a orelha” (Belenky *et al.*, 1986; Higie *et al.*, 1987).

O estudo de Yavas e Yasin, (2001) defende que a melhoria da qualidade de serviço prestado pelas áreas centrais dos bancos às equipas de contacto, age positivamente na redução de custos ocultos e na motivação dos empregados de *front office*.

Angur *et al.* (1999:116), estudando dois bancos (o maior banco público e o maior banco privado) de uma economia emergente, a indiana, constatam que o avanço tecnológico, tendendo a desincentivar e mesmo a penalizar com comissões a ida às agências, veio colocar a *personalização dos serviços no “core” do negócio, fazendo da qualidade de serviço a trave mestra da indústria bancária.*

Athanassopoulos (1997), desenvolve um estudo que abrangeu um universo de 26 bancos, sendo sete do sector público com uma intervenção em 153 agências e 17 bancos do sector privado com 117 agências envolvidas. A finalidade do estudo prendia-se com a aferição das próprias crenças destes 270 gerentes envolvidos, em contraponto com a qualidade e o serviço realmente percebido pelo cliente. Athanassopoulos (1997), nas conclusões advoga que existem três cenários possíveis. Em primeiro lugar, que o prestador de serviço não está em condições de entender a diferença entre o conceito de qualidade estipulado pela organização e as necessidades e aspirações do cliente, não se apercebendo também do processo evolutivo do conceito de qualidade do cliente. Em segundo lugar, refere os casos em que a organização proporciona um serviço de qualidade superior mas que o cliente não está em condições de perceber. Finalmente, em terceiro lugar, identifica as situações em que a organização proporciona um serviço de qualidade inferior às suas próprias crenças e que os clientes percebem. Athanassopoulos (1997), conclui desta forma:

As organizações deverão empossar o pessoal de contacto numa tarefa com dupla vertente. Em primeiro lugar deverão pugnar para que os seus colaboradores cumpram com a missão e os objectivos da organização mas que sejam igualmente sensíveis aos comentários e aspirações dos clientes.

2.5.2.10. Diferenças civilizacionais e particularidades de mercado

Têm sido alvo de um estudo sistematizado e de preocupação de rigor dos investigadores que assistem a resultados medíocres fruto da aplicação de modelos transpostos dos Estados Unidos da América, por parte de empresas de consultoria, para mercados muito diferentes, quer do ponto de vista da sua maturidade, legislação, hábitos, mercado alvo (retalho ou *corporate*) quer de religião. A temática que deu título a este subcapítulo está alicerçada em nove estudos que

serviram de fio condutor e tem uma abrangência temporal que vai do ano 1980 ao ano 2008. Está neste caso o estudo de Guo *et al.* (2008), que foi a equipa criadora do CBSQ - Chinese Banking Service Quality. Este modelo tem por base as 22 questões do *SERVQUAL*, das quais utiliza 15 que consideraram aplicáveis ao mercado “*corporate*” chinês, acrescidas de 16 questões adicionais, que tiveram origem em 18 entrevistas a gerentes bancários. O instrumento piloto ficou assim com 31 perguntas que depois de passar por análises psicométricas foi reduzido para 20 itens e quatro dimensões (fiabilidade, capital humano, comunicação e tecnologia). Guo *et al.* (2008:320), defendem que, contrariamente aos pontos considerados menos robustos do *SERVQUAL* tais como *loading* inferior a 0,5 em nove variáveis, todos os factores do CBSQ apresentam *loading* que varia entre os 0,68 e 0,93, considerado mais satisfatório. Os autores prosseguem indicando que o evento do instrumento é oportuno dado o rápido desenvolvimento económico chinês sustentado por três razões Guo *et al.* (2008:320):

Em primeiro lugar o CBSQ permite que o banco avalie a qualidade de serviço em cada uma das quatro dimensões analisando o gap entre as expectativas e as percepções permitindo aos prestadores do serviço agir na parte da prestação considerada deficiente ou alternativamente agir no sentido de exceder as expectativas do cliente. Em segundo lugar o CBSQ pode ser usado numa base temporal longitudinal ou “ad hoc” para balizar as percepções da qualidade de serviço, e compará-la com a dos seus concorrentes.

Em terceiro lugar o CBSQ pode igualmente ser usado para categorizar os clientes corporate em diferentes segmentos, baseado no score individual, podendo estes segmentos ser analisados com base nas variáveis do cliente (por exemplo dimensão da companhia, localização geográfica) o que permitiria ao prestador do serviço avaliar de forma crítica o desempenho no interior de cada segmento.

Guo *et al.* (2008:320), concluem defendendo que o instrumento CBSQ permite, dentro das quatro dimensões que abrange, proporcionar serviço de confiança, obtendo elevados níveis de satisfação do cliente o que, de acordo com Deming (1990), se traduz na obtenção de vantagem competitiva sustentável. Já um ano antes, dentro do mesmo registo, Helou e Caddy (2007), nos dão conta de um modelo de *opções de recuperação de serviço*, inspirado em Boshoff (1997). Afirmando que a maioria dos modelos foram desenvolvidos nos países ocidentais, sobretudo nos E.U.A., e depois citando alguns investigadores como, por exemplo Garnier (1986), que afirmam que ao longo da história chinesa, sempre houve relutância por parte deles em aceitar técnicas de gestão e orientações de política económica, pelo simples facto de serem estrangeiros,

questionam finalmente se a China moderna deve adaptar e/ou adoptar esses modelos ou construir novas vias.

Preconizando *uma solução chinesa para um problema chinês*, Helou e Caddy (2007:42), depois de mencionarem os valores culturais e as influências sociais como factores de diferenciação e de desaconselharem a utilização da generalização de modelos norte americanos, concluem desta forma:

Torna-se claro que a mera adopção de instrumentos e modelos destinados a avaliar o comportamento do consumidor e da medição da qualidade, desenvolvidos no Ocidente não pode ser considerado como opção. As organizações chinesas terão que adaptar os processos e técnicas de gestão ocidentais à sua própria realidade ou então inovar ou construir algo de novo. Contextualização e modelos de recuperação de serviço, requerem em primeiro lugar a compreensão e gestão das expectativas do consumidor chinês, algo que no futuro requer mais aplicação prática. Na verdade a China representa hoje um interessante laboratório para o estudo dos mercados em transição em termos do desenvolvimento e evolução de atitudes do consumidor e das respectivas estratégias organizacionais destinadas aos actuais desafios.

Também Ehigie (2006), alicerçado no trabalho de Hofstede (1980), conduziu o estudo sobre as diferenças culturais e necessidade de desenvolver instrumentos específicos para medir a qualidade, dentro dessas mesmas especificidades. Essa preocupação já foi manifestada cinco anos antes em dois estudos que tiveram o *SERVQUAL* na sua origem. O primeiro é de Athanassopoulos *et al.* (2001), que, adoptando o modelo *SERPERF*, desenvolveram um trabalho num banco grego, tendo confirmado que as dimensões relativas à qualidade são também função do país. O segundo *paper* é de Othman e Owen (2001), que fazem um estudo num banco do Kuwait. Desta investigação surge um modelo, com origem no *SERVQUAL*, que designaram por *CARTER*, composto por 34 itens e com 6 dimensões. Othman e Owen (2001), chegam às mesmas conclusões, que as dimensões relativas à qualidade são função da indústria, do país, mas também da religião. Aliás, este estudo indica que é importante para os bancos islâmicos porem em evidência as diferenças culturais quando adoptarem estratégias de qualidade de serviço.

Finalmente, não poderemos deixar de referir um caso que decorre da experiência profissional do autor. Em meados dos anos 90, um pequeno banco português contratou uma consultora de

renome internacional para implementar uma alteração estratégica importante que consistia em transformar o "*core business*" de banca de relação para banca de produtos. A aplicação do modelo directamente importado dos E.U.A., de grandes bancos com forte componente de produtos em regime de *self-service*, com conceito "tipo supermercado financeiro", transposto sem as adaptações necessárias para um pequeno banco português que praticava até então a chamada "*banque assise*", com uma forte envolvente pessoal e no produto fabricado à medida, levou a efeitos nefastos com repercussões, no negócio, na relação com os clientes, na motivação dos empregados, na cultura e coesão da empresa. Passados 15 anos e apesar de oficialmente a estratégia do banco já ter voltado à banca de relação, os efeitos negativos continuam a fazer-se sentir, uma vez que na sua estrutura mantêm-se várias direcções que foram criadas pela referida consultora internacional, para uma estratégia que já mudou, num mercado e sobretudo num banco que não têm dimensão nem apetência cultural para a banca de produtos.

Conclui-se que, quer na indústria bancária de que estamos a tratar, quer em outros sectores ligados à actividade económica e/ou social, objecto de estudos ligados à qualidade de serviço, a simples transposição de modelos importados de outras regiões com notórias diferenças civilizacionais, legais, religiosas ou sociais deverão ser sempre aplicados com as cautelas e adaptações necessárias à realidade estudada. Recomenda-se que se evite a simples réplica de qualquer modelo, preconiza-se que, querendo, se utilize a base do modelo e se sigam todos os passos que levaram o investigador "pai do modelo" à elaboração do *constructo* e, depois, se aplique o modelo já com a devida adaptação ao campo de investigação local.

2.6. Os Modelos *SERVQUAL* e *BANKSERV* na Actualidade

Esta revisão de literatura não poderia terminar sem reafirmarmos que o *SERVQUAL* não representa apenas um marco na história do estudo da qualidade de serviço e que o evento do *BANKSERV* veio trazer ao mundo científico e empresarial um dos modelos mais rigorosos, claros e de fácil utilização da avaliação da qualidade de serviço na banca. Na verdade ambos os modelos continuam a ser actuais. Prova disso são os artigos científicos que com regularidade continuam a ser publicados, sustentados ou com referências a estes modelos. Para ilustrar esta afirmação basta socorreremo-nos da base de dados ProQuest e fazer uma busca com a palavra

chave "SERVQUAL". Obtivemos 3.107 artigos desde o ano de 1988, ano em que o modelo de Parasuraman *et al.*, com primeira publicação em 1985, passou a ter a actual designação. No respeitante a Avkiran, a base de dados ProQuest mostrou 163 artigos com referência ao investigador que desenvolveu o modelo *BANKSERV*. Os resultados para os últimos quatro anos são resumidos na tabela 4, que mostra que, apenas para o ano de 2010, a palavra-chave "SERVQUAL" referenciou 273 artigos e com as palavras-chave "SERVQUAL" e "Bank" se publicaram 26 artigos. Os resultados para a palavra-chave "Avkiran" foram de 31 artigos e "Avkiran" e "Bank" de 18 artigos.

Tabela 4 - Número de artigos sobre o *SERVQUAL* e artigos com referência a Avkiran, publicados entre 2007 e 2010.

Ano	n.º de artigos com a palavra chave "SERVQUAL"	n.º de artigos com a palavra chave "SERVQUAL" e "Bank"	n.º de artigos com a palavra chave "Avkiran"	n.º de artigos com a palavra chave "Avkiran" e "Bank"
2007	224	22	18	14
2008	243	22	15	10
2009	216	35	20	10
2010	273	26	31	18

Fonte: Elaboração própria (após consulta ao ProQuest a 30/01/2011)

2.7. Nossa Própria Visão de *Qualidade Percebida Pelo Cliente*

Com o enriquecimento da revisão da literatura que aqui ficou expressa, reclamando-nos da corrente de Parasuraman e Avkiran e da concordância com as definições de qualidade percebida que atrás ficaram referenciadas, sem enjeitar as de muitos outros investigadores que igualmente citámos, referiremos também Ehigie (2006:504), quando advoga que *"as administrações dos bancos devem enfatizar a qualidade de serviço dando aos clientes o que eles querem, quando eles querem, criando assim vantagem competitiva sobre os concorrentes"*.

Não desejando ficar confinado à banca, apesar de ser o mundo de referência da nossa investigação e em que, confessamos, nos movimentamos com algum à vontade, o que nos obriga

o um rigor acrescido na nossa investigação, chegamos agora à nossa própria definição de qualidade:

Qualidade percebida pelo cliente é a gestão das suas próprias expectativas que, sendo evolutivas são também susceptíveis de variação de acordo com o tipo de serviço, momento, pessoa e local onde o mesmo é prestado/recebido. Logo, qualidade percebida pelo cliente é antes de mais aquilo que o cliente quer (aspira) em determinado momento e em determinada situação.

3. HIPÓTESES, DESENHO DE INVESTIGAÇÃO E CONTRIBUIÇÕES ESPERADAS

Este capítulo está dividido em quatro partes, sendo as três primeiras referentes às hipóteses (para elaboração do *constructo*, segmentação de clientes e da visão dos decisores) e a última às contribuições esperadas.

De acordo com Bryman e Cramer (1992:9):

Um dos principais objectivos de muita investigação quantitativa é a demonstração da "casualidade", i.e., de que uma variável tem impacto sobre outra variável. Ou seja a variável independente influencia a variável dependente.

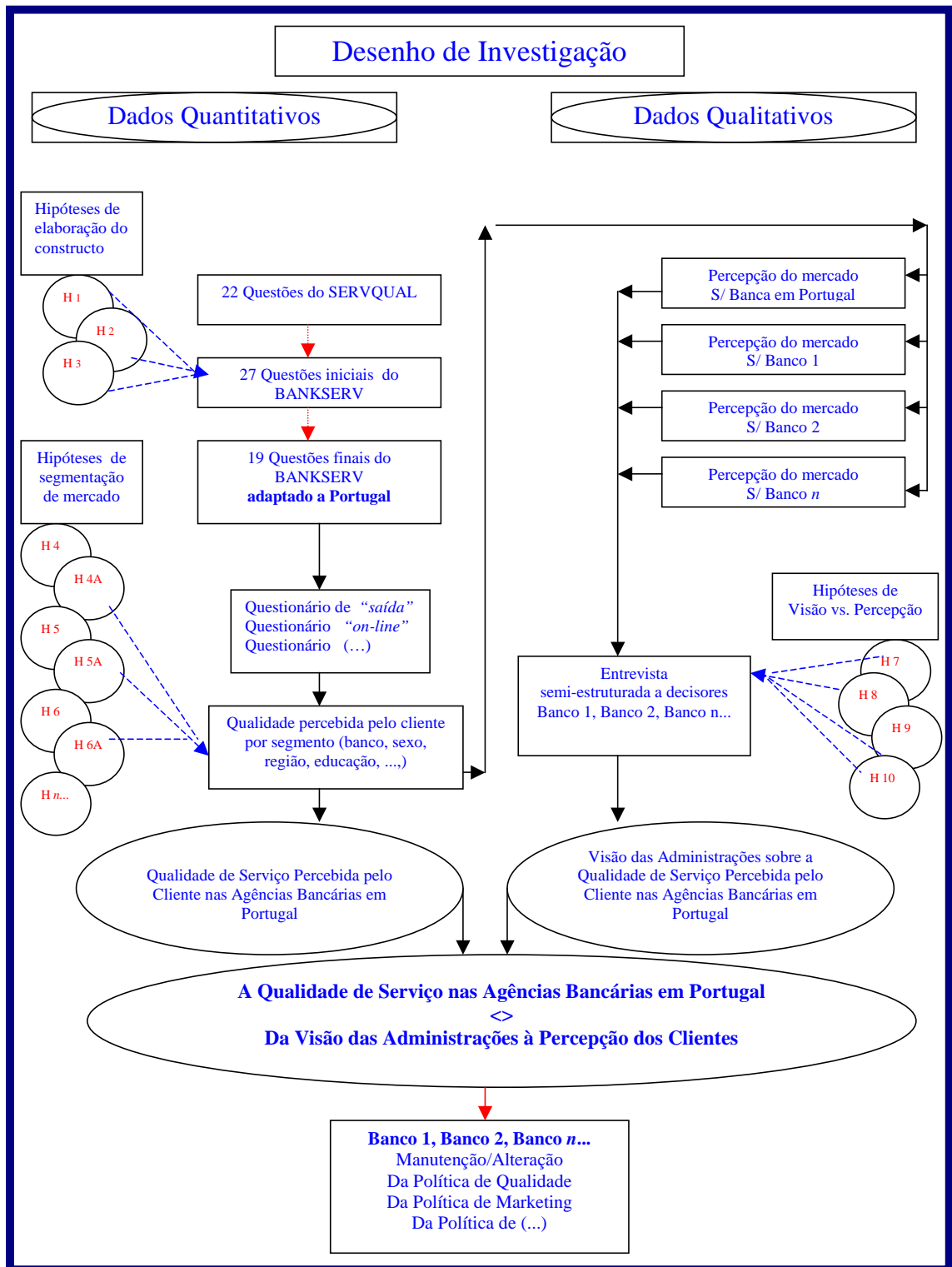
Esta relação causal é utilizada regularmente em estudos pertencentes às ciências sociais, porque se soubermos que uma coisa afecta outra, podemos manipular a causa para obter um efeito. Para estabelecer a casualidade torna-se necessário cumprir três condições: 1) existir uma relação visível entre as duas variáveis; 2) tratar-se de uma relação verdadeira e não espúria; 3) dever a causa preceder o efeito (Bryman e Cramer, 1992:12).

A nossa investigação conforme sugerido por Malhotra e Grover (1998), cumpriu o preceito da temporalidade, na recolha dos dados primários. Também foi preocupação constante, na recolha de dados, a menor interferência possível do investigador junto do inquirido (Sekaran, 2000).

A partir da revisão da literatura que tratámos no capítulo anterior, propomo-nos agora apresentar na figura 8 o esquema do desenho de investigação.

As dez hipóteses que iremos formular serão divididas em três grupos atendendo a que se integram no nosso modelo de investigação em áreas distintas. Os dois primeiros grupos de hipóteses enquadram-se na parte esquerda do modelo que trata dos dados quantitativos. O terceiro grupo de hipóteses está no lado dos dados qualitativos, na parte direita do modelo.

Figura 8 - Esquema do desenho de investigação



Fonte: Elaboração própria

3.1. Hipóteses Conducentes à Elaboração do *Constructo*

Tendo como ponto de partida as 22 questões do *SERVQUAL* de Parasuraman *et al.* (1988), enriquecido por mais cinco questões relativas à indústria bancária, chegamos aos 27 itens que constituem o questionário inicial do *BANKSERV*. Estas 27 questões serão submetidas a rotações *varimax* do SPSS com a finalidade de purificar o instrumento.

3.1.1. Hipóteses baseadas no estudo de Avkiran (1994)

Com o propósito de percorrer os principais passos da investigação de Avkiran (1994), formulamos duas das três hipóteses incluídas no estudo daquele investigador. Abandonámos a hipótese referente à inclusão de questões formuladas negativamente, dado haver abundante literatura que aponta para a similaridade de resultados quer se utilize ou não formulação negativa no questionário (Babakus e Boller, 1992; Howell *et al.*, 1988; Lewis e Mitchell, 1990).

Assim sendo, com o propósito de prosseguir na arquitectura do *constructo*, formulamos as duas hipóteses que se seguem:

H1: O duplo questionário com perguntas referentes à avaliação das expectativas e percepções, obterá coeficientes de variação baixos, indicando resultados homogéneos, o que permitirá purificar o instrumento.

A validação desta hipótese viria confirmar os resultados obtidos por Avkiran (1994), facilitando o trabalho quer de obtenção de dados primários, quer de recolha. Um questionário menos longo tem efeitos directos junto dos respondentes, facilitando a sua tomada de decisão para os fazer anuir a participar. Também o investigador, sobretudo se é ele próprio a fazer o carregamento de dados em SPSS, vê reduzida a metade a introdução de dados naquela base.

H2: Das variáveis de origem serão eliminadas em Portugal variáveis diferentes das do estudo de Avkiran (1994).

Esta segunda hipótese, a confirmar-se, evidenciará algumas diferenças de expectativas e grau de prioridades entre o cliente bancário na Austrália e em Portugal.

3.1.2. Hipótese sobre a influência cultural e do país

São conhecidos os riscos da aplicação de modelos oriundos de civilizações, países ou mesmo sectores de actividade diferentes dos que foram objecto da investigação que originou esse modelo, sendo rica a literatura sobre esta matéria, (Hofstede, 1980; Ford *et al.*, 1993; Athanassopoulos *et al.*, 2001). Os investigadores Helou e Caddy (2007) falam mesmo de “solução chinesa para problema chinês”. Foi por essa razão que não optámos por aplicar uma simples réplica do modelo de Avkiran (1994), que passou a designar-se por *BANKSERV* a partir de 1999. Enveredámos sim por um método que consistiu em cumprir todas as etapas da elaboração do *constructo*, muito mais trabalhoso mas com acrescido rigor, mesmo quando os resultados, por hipótese, se revelam idênticos aos do modelo original, porque confirmados para a nova situação em estudo.

De acordo com Hofstede (1980), Ford *et al.* (1993) e Athanassopoulos *et al.* (2001), “as dimensões da satisfação do cliente não são apenas específicas da indústria, mas também da cultura e do país”, pelo que formulamos a hipótese seguinte:

H3: O Instrumento, do trabalho em Portugal, vai ter dimensões diferentes de Avkiran (1994), realizado na Austrália.

3.2. Hipóteses Conducentes ao Conhecimento da Avaliação da Qualidade por Segmento de Clientes

O conjunto de hipóteses que formularemos de seguida tem por objectivo um conhecimento sobre a qualidade percebida, segmentada nas variantes que possam ser consideradas relevantes para o estudo, como, por exemplo, o sexo, a região de residência ou o nível de estudos.

3.2.1. Hipótese que as mulheres avaliam de forma mais positiva

Nos últimos anos o número de mulheres activas e com contas próprias na banca não cessou de crescer na nossa sociedade. O conhecimento da qualidade percebida segmentado por sexo é um dado importante, sobretudo sustentado nos fenómenos já estudados, de que se seguem alguns exemplos apontados pela literatura.

De acordo com Mittal e Kamakura (2001) e Bryant e Cha (1996),

“(...) independentemente da idade as mulheres estão, em média, 5% mais satisfeitas do que os homens”.

Os investigadores Iacobucci e Ostrom (1993) sustentam que:

“as mulheres tendem a avaliar de forma mais positiva”

e Gonçalves, (2005:170), afirma,

“ (...) o que se conhece dos efeitos na variável género na satisfação indica apenas que há uma tendência para as mulheres darem avaliações médias superiores em relação aos homens (...)”.

Formulamos a seguintes hipóteses:

H4: O sexo do inquirido influencia a avaliação da qualidade.

H4A: O inquirido do sexo feminino apresenta médias superiores na avaliação da qualidade.

Fica assim definida a primeira variável de controlo, o sexo.

3.2.2. Hipótese de que o grau de educação dos clientes é proporcional à apreciação da qualidade de serviço

A segmentação baseada nas habilitações literárias é uma das mais utilizadas na banca, uma vez que, por regra, os clientes mais instruídos têm os maiores rendimentos, graus de consumo superiores, com utilização frequente dos cartões de crédito e outros produtos do activo, quase sempre aliados a produtos de passivo com aplicações que vão do simples depósito a prazo até

aos produtos mais sofisticados, passando pelos PPR's, acções e outros produtos bolsistas, tornando-se por isso num dos segmentos mais apetecíveis da banca. Ter um conhecimento rigoroso da forma como o segmento mais educado da clientela percebe a qualidade é uma mais-valia potenciadora de uma rentabilidade acrescida.

Voltamos a socorrer-nos do estudo de Bryant e Cha (1996), que afirmam que *“O grau de satisfação diminui com a elevação do grau de educação”*. Num país onde o número de licenciados já superou os 7%, muito acima da média dos países da OCDE,²¹ quisemos aferir se os nossos *doutores*, como utilizadores da indústria bancária, têm graus de exigência mais elevados do que aqueles que não frequentaram o ensino superior pelo que formulámos as seguintes hipóteses:

H5: As habilitações literárias do inquirido influenciam a avaliação da qualidade.

H5A: O inquirido que possua um grau académico²² apresenta resultados inferiores na avaliação da qualidade.

Fica definida a segunda variável de controlo, as habilitações literárias.

3.2.3. Hipótese de que os respondentes dos centros metropolitanos dos Distritos do Porto e Lisboa são mais exigentes / insatisfeitos do que os respondentes dos outros Distritos ou Regiões Autónomas

Portugal, sendo um pequeno país, tem, no seu território continental, enormes assimetrias populacionais, sendo causa disso a migração do interior para o litoral iniciada já no século XVI com a miragem das descobertas e do ouro do Brasil (Dacosta, 2001), do interior para países do

²¹ Os licenciados nos Países da OCDE ficam-se nos 4,5% de acordo com o relatório anual desta Organização *“Olhares sobre a educação”*, referente ao período 1998-2006.

²² Grau académico, no quadro deste trabalho, significa grau académico do ensino superior (bacharelato, licenciatura, mestrado e doutoramento)

centro da Europa sobretudo para França, durante os anos 60 e 70 do século passado e depois para as grandes metrópoles de Lisboa e Porto. Por fim, esta deslocação humana, espécie de transumância de sentido único, voltou a ter expressão com a vinda de estrangeiros oriundos das antigas colónias, do Brasil, de vários países do leste europeu, que se fixaram igualmente nas grandes urbes do litoral.

Pensa-se que as formas de agir e pensar do cliente urbano, independentemente da sua origem, são diversas das do cliente residente nas periferias mais rurais. Para estes, têm padrões diversos os valores ancestrais como a palavra dada, o conceito de lealdade, a boa vizinhança, o alto conceito que se tem do sigilo dos negócios que é tanto maior quanto mais pequenos são os meios onde o cliente se insere e, até, a medição do tempo. É pois importante para os decisores bancários terem um conhecimento rigoroso da amplitude da eventual dicotomia de avaliação da qualidade percebida dos clientes, segmentados por região de residência.

Sustentados no trabalho de Bryant e Cha (1996), que afirmam que *“uma explicação de “senso comum”, aponta para que a avaliação de clientes residentes fora das zonas metropolitanas seja mais elevada”*, pareceu-nos oportuno analisar se os inquiridos dos grandes aglomerados populacionais correspondentes aos Distritos de Porto e Lisboa têm comportamentos mais exigentes do que os inquiridos da chamada Província que aqui designámos por Outros Distritos e/ou Regiões Autónomas, pelo que formulámos as seguintes hipóteses:

H6: A região de residência do inquirido influencia a avaliação da qualidade.

H6A: O inquirido que reside fora dos Distritos do Porto e Lisboa apresentam resultados superiores na avaliação da qualidade.

Fica identificada a terceira variável de controlo, a região de residência.

Terminam aqui as hipóteses referentes aos dois primeiros grupos e que abrangem a parte quantitativa dos dados primários recolhidos. Os dados esperados apontam esquematicamente para a elaboração de um *constructo* fiável e segmentação dos respondentes, como veremos mais adiante.

3.3. Hipóteses Formuladas Sobre a Visão dos Decisores da Banca

Trataremos agora da visão que os decisores bancários entrevistados, representando 46,91% dos activos e 52,43% do número de agências da banca de retalho instalada em Portugal, têm da percepção da qualidade dos clientes em geral sobre a indústria bancária de retalho e, ainda, sobre a percepção da qualidade que os clientes têm sobre o banco que cada um desses decisores governa. Assim, formularemos 4 hipóteses:

H7: Os decisores dos bancos pensam que os seus clientes consideram que as questões relacionadas com a solidez e honestidade são mais importantes na avaliação da qualidade do que rapidez no atendimento, presencial ou telefónico, ou do que esclarecimento e qualidade de aconselhamento;

H8: Os decisores dos bancos têm uma percepção muito optimista (acima da realidade) do seu próprio posicionamento como 1º banco dos seus clientes;

H9: Os decisores dos bancos dão primazia ao investimento em marketing ofensivo;

H10: Os decisores dos bancos têm uma percepção muito optimista (abaixo da realidade) sobre o grau de insatisfação dos seus clientes;

Contamos que o resultado das entrevistas possa corroborar de forma clara as hipóteses formuladas.

3.4. Contribuições Esperadas

Esperamos contribuições que atinjam um triplo objectivo: em primeiro lugar que apontem para a emergência de um *constructo* sólido, claro e de fácil utilização; em segundo lugar que promovam uma clarificação sobre a qualidade percebida que, sendo global em relação à nossa amostra, possa ser suficientemente segmentada nas áreas específicas em que se pretende estudar mais em detalhe o fenómeno; em terceiro lugar que possibilitem um conhecimento

rigoroso da percepção da qualidade de molde a fornecer aos decisores dados objectivos e quantificados que lhes permitam optar pela manutenção/alteração das políticas de qualidade, de marketing e outras decisões estratégicas tendentes a assegurar a satisfação dos clientes.

Dito de outra forma, espera-se que o resultado desta investigação permita medir a qualidade de serviço percebida pelo cliente, nomeadamente o grau de insatisfação em cada um dos 19 itens que constitui o nosso modelo e compará-la com a percepção dos decisores da banca a operar em Portugal, que acederam a conceder-nos a entrevista solicitada e a outros que daqui possam tirar as devidas ilações. Contamos clarificar quais os itens que realmente interessam os clientes e até que ponto a fidelização dos clientes está ligada a factores que têm a ver com rapidez no atendimento e clareza nas informações solicitadas ou com factores relativos à solidez, confidencialidade e outros que fizeram o historial da banca. Pretendemos fazer tudo isto, apesar de nos últimos meses a primeira página dos jornais ter estado preenchida com notícias menos abonatórias sobre a banca nacional e internacional, e respectivas administrações, pela pior das razões. Por força das falências e outros escândalos atingindo as hierarquias de topo de bancos das mais variadas partes do Globo e com alguns casos nacionais conhecidos como o BPN e BPP, sendo também atingido o Millennium BCP numa menor escala, foi ferida uma indústria que nas últimas décadas tem sido pioneira na modernização das suas instalações, na formação e rejuvenescimento dos seus colaboradores, na melhoria dos seus produtos, na implementação de plataformas informáticas de ponta. Só mantendo-se sector de actividade líder, e a liderança consegue-se quase sempre por via da inovação (Silva, 2003; McDonough *et al.*, 2008; Avkiran, 2009) - a banca poderá continuar a ser um motor no desenvolvimento da actividade económica com o papel que lhe é conferido no apoio às necessidades de financiamento do tecido empresarial e das famílias.

Em conclusão, trabalharemos para o avanço do conhecimento nesta área e pugnaremos para que emerja um instrumento rigoroso e de fácil utilização que permita à banca e outras organizações medir a qualidade de serviço percebida pelo cliente, possibilitando implementar as correcções e adaptações necessárias, quer no plano estratégico quer nas técnicas de marketing ofensivo e/ou defensivo, de forma a fidelizar a clientela e criar valor.

4. ARQUITECTURA UTILIZADA E METODOLOGIA INVESTIGACIONAL

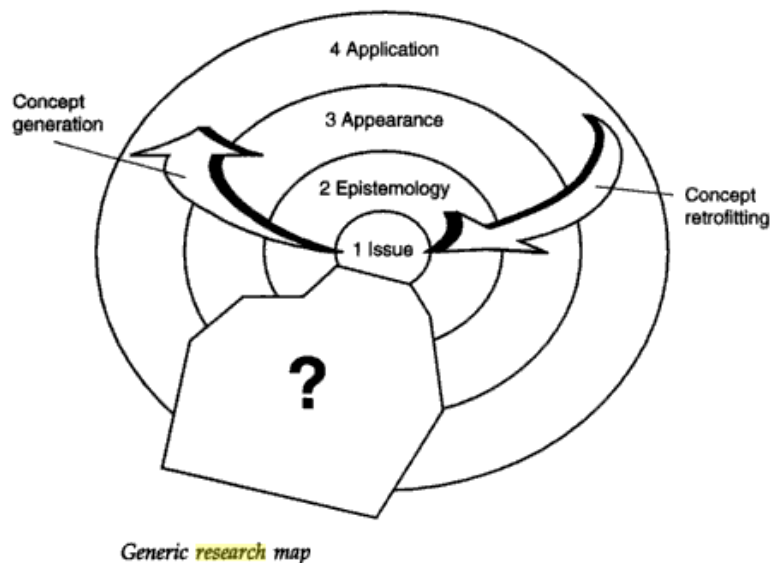
4.1. Introdução

Por regra geral, qualquer investigação em ciências sociais tem por objectivo fazer avançar o conhecimento que aproxime o homem do entendimento e explicação dos fenómenos sociais. É, para isso necessário que se escolham de forma rigorosa as perspectivas filosóficas que balizem a investigação, dado que correntes diferentes poderão produzir resultados não similares.

4.1.1. Perspectivas epistemológicas

O modo epistemológico é uma das quatro etapas apontada por Venzin et al. (1998:27), como um "factor crítico ao sucesso da investigação e da gestão", como se apresenta na figura 9.

Figura 9 - Etapas de Investigação



Fonte: (Venzin et al., 1998:27)

De acordo com o dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea, 2001, da Academia de Ciências de Lisboa e Fundação Calouste Gulbenkian, Editorial Verbo, pág. 1467, vol. I, o substantivo feminino Epistemologia:

“é uma palavra de origem grega, que significa teoria do conhecimento; parte da filosofia que estuda a origem, natureza e valor do conhecimento; estudo crítico dos princípios, hipóteses e resultados das diferentes ciências, procurando determinar-lhes a origem lógica, o valor e o alcance objectivo”.

A Epistemologia trata do estudo crítico das várias ciências, em que se inclui a Gnosiologia que é o estudo sobre o conhecimento, especialmente estudo do valor objectivo, dos limites e das condições da existência do conhecimento, enquanto relação entre um sujeito e um objecto. A epistemologia, também designada filosofia do conhecimento, estuda a origem, a estrutura, os métodos e a validade do conhecimento e avalia a consistência lógica da teoria e sua coesão factual.

À Epistemologia não é conferido um estatuto científico mas filosófico (apenas algum reconhecimento científico tem-lhe vindo a ser concedido por via de um enquadramento nas ciências sociais e humanas). Barata (2008), traz-nos duas definições que ilustram isso mesmo. A primeira, retirada do Vocabulaire *Technique et Critique de la Philosophie* de André LALANDE diz-nos que:

“É essencialmente o estudo crítico dos princípios, das hipóteses e dos resultados das diversas ciências destinado a determinar a sua origem lógica (não filosófica), o seu valor e o seu âmbito objectivo”.

A segunda definição transcrita da Enciclopédia luso-brasileira, avança que:

“As ciências podem ser estudadas segundo o conteúdo ou segundo a forma, entendendo-se por conteúdo a matéria ou objecto que a ciência trata e por forma a estrutura racional que confere o carácter científico. [Assim,] a epistemologia é o estudo crítico da forma (e não do conteúdo) da ciência”.

Ainda, de acordo com o investigador Adorno (1996):

“A filosofia não se distingue da ciência, como assume hoje em dia uma opinião trivial, por força de um grau mais alto de generalidade; nem pela abstracção das categorias,

nem pela natureza do material se separa das ciências. A diferença muito mais central é a ciência particular aceitar os seus resultados, pelo menos os seus últimos e mais fundamentais resultados, como insolúveis e suspensos em si mesmos, enquanto a filosofia considera o primeiro achado, com que se depara, como um sinal que a desafia a decifrar. Dito de uma forma mais simples: a ideia da ciência é investigação, a da filosofia interpretação”.

O seu significado está associado ao entendimento da origem, natureza e validade do conhecimento (von Krogh e Roos, 1995; Cabrita, 2006). Com estes investigadores a "epistemologia organizacional" é associada a um conjunto de perspectivas, teorias e conceitos que procuram resposta para as seguintes questões: (i) como e porquê os indivíduos sabem, nas organizações; (ii) como e porquê as organizações, como entidades sociais, sabem; (iii) o que é considerado conhecimento, para os indivíduos e para as organizações e; (iv) que elementos impedem o desenvolvimento do conhecimento nas organizações. Ainda de acordo com von Krogh e Roos (1995), citado por Cabrita (2006) e Venzin et al. (1998), distinguem-se três perspectivas epistemológicas que se manifestam em distintas formas de categorizar o conhecimento: (i)cognitiva, (ii) conexionista e (iii) autopoiesis.

(i) Cognitiva é a perspectiva que define o conhecimento como a informação que representa o mundo e a sua origem é atribuída ao economista americano e prémio Nobel em 1978, Herbert Simon. Segundo esta perspectiva o conhecimento é facilmente acumulado e pode ser depois difundido dentro da organização. Os processos standardizados (economias de aprendizagem) e a produção em massa (economias de escala) são os responsáveis pela criação de valor. (Roos, 2005).

Com fonte nos finais do século XIX, é a investigação atribuída a Santiago Ramon y Cajal, que deu origem ao (ii) modelo conexionista, em que as relações são o seu elemento principal. O conhecimento é consequência de estímulos do meio ambiente e está orientado para a resolução de problemas. A capacidade organizacional é a principal responsável pela criação de valor.

Com origem em Maturana e Varela (1980), a (iii) Autopoiesis é uma teoria formulada para responder à pergunta: “qual a invariante que se mantém nos processos de adaptação ontogénicos e que nos permite identificar um organismo como uma unidade?” A resposta: essa invariante é a autopoiesis desse ser vivo - auto enquanto referenciado a si próprio; poiesis,

relativo a produção (poiein). Ou seja o corpo e o espírito do indivíduo, assim como o próprio sistema social, são munidos de conhecimento. Na teoria a autopoiesis, a via para a criação de valor é a rede de relações criada pela organização. O valor é criado facilitando as conexões entre agentes internos (empregados) e externos (clientes) que desejam estar interdependentes, como é o caso, por exemplo, das empresas de telecomunicações e bancos.

É claro que estas três correntes levam a interpretações com variantes diferentes, sendo que as teorias cognitiva e conexionista facilitam a transferência dentro da organização, dado o seu carácter mais estático não acontecendo o mesmo com a visão autopoiesis mais difícil de avaliar e dependente essencialmente das experiências passadas e do contexto. De acordo com Marr *et al.* (2003), a estratégia seguida pelas organizações está correlacionada com a visão epistemológica da gestão de topo, sendo verificada a importância prática da epistemologia no modo como o conhecimento é utilizado.

4.1.2. Perspectivas filosóficas

A gnosiologia é o ramo da filosofia que se preocupa com a validade do conhecimento em função do sujeito cognoscente, ou seja aquele que conhece o objecto. O objecto é por sua vez questionado pela ontologia que é o ramo da filosofia que se preocupa com o ser. Por seu lado a epistemologia é um ramo da filosofia que trata dos problemas filosóficos relativos à crença e ao conhecimento. A epistemologia estuda a origem, a estrutura, os métodos e a validade do conhecimento, o que lhe vale por vezes a designação de “*filosofia do conhecimento*”.

Esta clarificação introdutória é apenas para falarmos da necessidade de identificar a corrente filosófica que conduz o trabalho de investigação uma vez que identifica o propósito do investigador relativo ao seu trabalho (ontologia) e a definição dos instrumentos e métodos que usará para o progresso do conhecimento (epistemologia). Destacam-se três perspectivas filosóficas: (i) a positivista, (ii) a interpretativa e (iii) a realista.

(i) A corrente positivista é uma posição filosófica geral, com base no empirismo clássico, que deu origem ao positivismo de tradição francesa, em especial às formulações de Comte e

Durkheim. Os membros do Círculo de Viena (que vieram a ser os principais actores no desenvolvimento desta corrente) admitem que o conhecimento factual resulta da observação e não de proposições *a priori*. O positivismo lógico restringiu o conhecimento à ciência e utilizou o *verificacionismo* para rejeitar a Metafísica não como falsa, mas como destituída de significado. A importância da ciência levou positivistas lógicos proeminentes a estudar o método científico e a explorar a lógica da teoria da confirmação. De acordo com Barreto (2001), Karl Popper expôs as suas teses e provocou um longo debate com Theodor Adorno, no Congresso da Sociedade de Sociologia Alemã em 1961. Referindo-se a Popper (citando Marcondes 1998), Barreto, (2001) escreve:

Mas, há quem o veja como “o principal herdeiro do positivismo lógico, embora de uma perspectiva bastante crítica. [Pois,] procurando escapar dos impasses gerados pela adopção do princípio de verificação e pela exigência do estabelecimento conclusivo da verdade das proposições fundamentais, Popper formulou [...] uma inversão desse princípio, através de seu princípio da falsificabilidade” (Marcondes, 1998, p. 263) O positivismo acoplado ao princípio da falsificabilidade²³ não demonstra que qualquer coisa é materialmente verdadeira mas pode demonstrar que algumas coisas são materialmente falsas.

(ii) A perspectiva interpretativa é outra das perspectivas teóricas fundamentais que inspira a investigação qualitativa, baseada no estudo descritivo de um conjunto de fenómenos. A ideia central é, de acordo com Ponte (1994) que a actividade humana é fundamentalmente uma “experiência social” em que cada interveniente vai constantemente “elaborando significado” através das suas actividades, produzindo-se apenas uma alteração no sujeito devido à observação, uma vez que o objecto se mantém inalterado. Isto não significa que o investigador seja totalmente neutro e que a análise dos dados seja isenta do seu próprio ponto de vista. É este o entender de Eisenhart (1988:103), que escreve:

O investigador deve estar envolvido na actividade como um “insider” e ser capaz de reflectir sobre ela como um “outsider”. Conduzir a investigação é um acto de interpretação em dois níveis: as experiências dos participantes devem ser explicadas e interpretadas em termos das regras da sua cultura e relações sociais, e as experiências

²³ Alguns autores chamam-lhe falseabilidade.

do investigador devem ser explicadas e interpretadas em termos do mesmo tipo de regras da comunidade intelectual em que ele ou ela trabalha.

(iii) A perspectiva realista, mais conhecida por Realismo Crítico, surge da insatisfação com a visão dominante na nova área da filosofia, denominada a filosofia da ciência, o positivismo, mas também com as filosofias pós-modernistas que se seguiram. Esta perspectiva enfatiza a necessidade de fazer a distinção entre as questões epistemológicas, que não estão limitadas a um único método, das questões ontológicas em que se assume *“que existe uma realidade exterior, independente das concepções que se tenha dela”*. Neste sentido geral, pode ser oposto ao idealismo, que postula que a realidade última na natureza é a ideia. Obviamente que mesmo os idealistas são realistas em algum sentido, dado que acreditam na realidade das ideias (Hamlin 2000). O realismo científico é o que mais propriamente se apresenta como uma visão geral ou filosofia das ciências naturais deste século e, por extensão, das ciências sociais, que se define como um conjunto de princípios gerais de carácter metodológico, que organizam e regulamentam uma ciência ou uma actividade humana,²⁴ sendo os seus argumentos considerados como uma crítica à visão mais difundida de ciência no Século XX, o positivismo. Também para Borgucci (2005), a teoria das representações sociais está arredada das posturas positivistas e do empirismo lógico, que estão mais próximas das posturas do realismo externo e perspectivista na relação sujeito-objecto. Neste sentido mostra-se que as diversas perspectivas das representações sociais são compatíveis com o realismo científico. Este conceito filosófico e das ciências sociais contém a possibilidade de que através da crítica objectiva se motivem as alterações sociais com a finalidade última de promover a liberdade da humanidade.

Roy Bhaskar, filósofo britânico, é considerado a figura central desta corrente de pensamento, que, de acordo com Vasconcelos *et al.* (1999), *“incorpora, na elaboração da sua filosofia, elementos kantianos, hegelianos e marxistas”*. Inicialmente apelidado de *“realismo transcendental”* na sua obra *A Realist Theory of Science* (1977), a sua filosofia assenta no pressuposto de que o mundo é estratificado e diferenciado, estabelecendo três camadas. À primeira chamou realidade observada, em que o investigador se encontra na posição de mero observador. A segunda camada foi apelidada de empírica, em que o investigador já intervém na

²⁴ Dicionário de Língua Portuguesa Contemporânea, Ed. Verbo-2001.

formulação teórica a partir das suas próprias experiências e conhecimento. Por fim, a terceira camada foi denominada de não real, ou profunda, em que o investigador tem o papel de produtor de ciência, “precisa identificar, compreender e buscar apresentar conceptualmente as estruturas, as forças, os maquinismos gerativos e as tendências subjacentes aos fenómenos estudados (Vasconcelos *et al.*, 1999). De acordo com Bhaskar (1977), o desenvolvimento da ciência precisa ir além dos eventos e estados de coisas observados, aprofundar o conhecimento transportando para a superfície a realidade não-empírica e, ao mesmo tempo, tornar toda explicação já acumulada, dimensão transitiva do conhecimento, em objecto a ser explicado.

4.1.2.1. Popper, Lakatos e Kuhn

Numa altura em que o positivismo lógico era a corrente preponderante, nomeadamente em ciências sociais sendo o modelo hipotético-dedutivo correntemente utilizado por grande parte dos investigadores, a obra do filósofo austríaco Karl Popper, *The Logic of Scientific Discovery* (1934), introduz dados muito inovadores que alguns consideram *revolucionários* (Teixeira *et al.*, 2007:44), ao afastar-se da escola dominante que assentava na inferência indutiva, ou seja o geral era inferido do particular. Ao adoptar o critério da falsificabilidade, Popper estabelece os contornos entre a ciência e a não ciência. Popper é considerado como um dos principais opositores ao positivismo ao romper com a indução.

O matemático, físico e filósofo Imre Lakatos, de origem húngara, trabalhou a partir de 1960, em Londres, no mesmo departamento de filosofia onde Popper também exercia. É visto por muitos estudiosos como um elo de ligação entre Popper e Kuhn. Do primeiro tentou preencher algumas insuficiências refinando o mecanismo de rejeição das teorias (*falsificacionismo ingénuo*) com a elaboração do *falsificacionismo sofisticado*, libertando-o de algum radicalismo que a ser aplicado provocaria o abandono de parte das teorias hoje adoptadas. Do segundo, admitindo que para além da metodologia é necessária uma concepção estrutural das teorias, apesar de não comungar com Kuhn a importância dada aos aspectos sociológicos enfraquecendo os aspectos metodológicos.

Igualmente como Lakatos, também o físico americano Thomas Kuhn, nasce em 1922. Foi na preparação de matérias relativas à filosofia das ciências que Kuhn se revela com a publicação do

livro *The Structure of Scientific Revolutions*. Kuhn toma uma posição entre os positivistas e Popper, ao distinguir entre a ciência normal, que tem períodos mais ou menos longos durante os quais as comunidades científicas utilizam os princípios de base por eles aceites, e as revoluções científicas que contribuem com novos princípios teóricos e rompem com o conjunto de regras escritas ou tácitas que delimitam fronteiras e estabelecem graus de comportamento visando a sua optimização, i.e., o paradigma existente, considerado insatisfatório para responder às novas ideias, criando um novo paradigma.

4.1.3. Corrente filosófica orientadora

No quadro da elaboração da nossa tese de doutoramento e do trabalho de investigação que nos propomos desenvolver, procuraremos interpretar a realidade em função dos dados primários quantitativos que iremos recolher através de questionários, que serão o essencial desta fase do trabalho. Complementaremos com algumas entrevistas semi-estruturadas, a realizar junto dos decisores das estratégias de marketing e de qualidade em, pelo menos, metade dos bancos que foram indicados como sendo o banco principal de, no mínimo, 50 respondentes, de acordo com o sugerido por Rouse e Daellenbach (1999). É nossa intenção elaborar um trabalho com cunho exploratório com o objectivo de dar um contributo, mesmo modesto, para o avanço do conhecimento teórico sustentado em métodos comprovados cientificamente.

Com uma evidente e deliberada assimetria de importância, esta combinação de métodos quantitativos e qualitativos (com a finalidade última de transmitir robustez aos dados e fortalecer a sua análise), pretende aproximar-se da perspectiva realista ou do Realismo Crítico, que é uma perspectiva metodologicamente aberta e, de acordo com, Vasconcelos *et al.* (1999), "*constitui uma fundamentação filosófica rigorosa para a teorização económica que privilegia a incerteza, as instituições e as mutações do capitalismo*" pelo que será uma das perspectivas filosóficas que, sem exclusividade, estará presente na nossa investigação, (ressalvando, no entanto, algum distanciamento em relação às posições mais "*misticistas*" assumidas por Bhaskar com a publicação no ano 2000 da obra "From East to West: The Odyssey of a Soul"). A nossa corrente orientadora situa-se próximo da visão balizada entre as raízes de Popper, com a

transição que medeia Lakatos até ao pensamento de Kuhn, em consonância com Teixeira e outros (2007:90).

4.2. Origem do Trabalho de Investigação

A investigação teve origem num trabalho realizado por Avkiran (1994), na Austrália junto do maior banco de retalho daquele país. Cientes da importância deste estudo, aliás comprovada pelas mais de 160 citações que encontramos ao mesmo e desconhecendo estudo similar realizado em Portugal,²⁵ decidimos percorrer os passos mais importantes daquele investigador a fim de avaliar o instrumento num mercado da Europa Ocidental, ou seja em Portugal.

Realizámos um pré-teste, seguido de um teste piloto, depois efectuámos o teste principal e, finalmente, testámos o modelo, seguindo o paradigma de Churchill (1979) representado na figura 2.

4.3. Principais Passos Desenvolvidos por Avkiran (1994)

4.3.1. Pré-teste - questionário com 27 perguntas

Como ponto de partida Avkiran (1994) mune-se das 22 perguntas do *SERVQUAL*²⁶, (Parasuraman *et al.*, 1988). O investigador tentou torná-lo mais prático e dirigido de forma específica para o sector bancário, depois, em conjunto com elementos directivos do banco australiano, que acolheu o estudo, e ainda com 40 estudantes universitários e outros investigadores, testou este inquérito que teve uma primeira versão contendo quatro perguntas com formulação negativa e uma segunda versão que incluía oito perguntas também com formulação negativa. A formulação

²⁵ Confirmado pelo próprio professor Avkiran, a quem escrevemos.

²⁶ Anexo 2.

negativa das perguntas veio a ser abandonada dado não haver diferença significativa na resposta às diferentes versões.

4.3.2. Teste piloto - questionário com 27 perguntas, dupla escala de Likert, (1932)

Esta etapa foi realizada em nove agências do banco australiano, utilizando questionários de "saída". As agências foram escolhidas tendo em conta a dispersão geográfica e a dimensão. Para manter um carácter aleatório o quinto cliente que saía da agência era abordado com o questionário. Foram feitos 159 questionários. A escala de Likert (1932), referente à importância das perguntas, foi abandonada dado que tinham coeficientes entre 0,14 e 0,26 considerados "bem fraco" ou "fraco". Recomendava-se o uso da média para graduar a importância de cada pergunta.

Posteriormente estas 27 variáveis foram analisadas com a utilização do Principal Axis Factoring no SPSS, sendo extraídos seis factores que explicavam 52,2 % da variância. Pela utilização do *varimax*, foram retiradas todas as variáveis que obtiveram valores inferiores a 0,5. As 27 questões reduziram-se para 22, mantendo-se os seis factores. Valores muito aceitáveis foram sempre conseguidos no teste KMO, no teste de Bartlett e no coeficiente α .

4.3.3. Teste principal - questionário com 22 perguntas, escala de Likert, (1932)

Esta fase do paradigma de Churchill (1979), foi efectuada em 20 agências sendo utilizados questionários de "saída", questionários telefónicos e questionários por correio electrónico. Colectaram-se 791 questionários válidos.

De novo foi utilizado o Principal Axis Factoring no SPSS e, por força da exclusão das variáveis que obtiveram um resultado inferior a 0,5, reduziram-se de 22 para 17 variáveis. Os factores passaram de seis para quatro que explicavam 54,3% da variância. Valores muito aceitáveis foram

sempre alcançados quer no teste KMO, quer no teste de Bartlett e no coeficiente α de Cronbach. Os testes de KMO, de Bartlett e Coeficiente *Alpha* continuaram com valores que Avkiran (1994) considerou “*interessantes*”.

4.4. Adaptação do Modelo a Portugal - Etapas da Nossa Investigação. Vertente Quantitativa

Como anteriormente afirmámos, indo para além de uma simples réplica, quisemos seguir os passos mais importantes de Avkiran (1994) incluindo a inserção da dupla escala de Likert (1932) no pré-teste. Abstivemo-nos, no entanto, de utilizar questionários que incluíssem perguntas com formulação negativa, considerando como válida para Portugal a conclusão australiana por não haver diferença significativa nas respostas às diferentes versões, aliás, já verificadas por outros investigadores como por exemplo Babakus e Boller (1992); Howell et al. (1988) e Lewis e Mitchell (1990). As conclusões a que chegámos foram, no essencial, idênticas às do investigador australiano, mas existem diferenças que interpretámos como sendo resultado de diversidades civilizacionais ou culturais entre povos de origem anglo-saxónica e latina indo ao encontro das conclusões do estudo feito na Grécia por Athanassopoulos (2001), confirmando a tese de Ford et al. (1993) e de Hofstede (1980). Essas diferenças prendem-se com as variáveis do questionário que, nalguns casos foram retidas no estudo de Avkiran (1994) e que no nosso trabalho foram eliminadas logo após a primeira rotação *varimax*²⁷.

4.4.1. Preparação do questionário de “saída” a clientes bancários

Seguindo, no essencial, o modelo de Churchill (1979), tivemos como ponto de partida 27 perguntas do questionário elaborado pelo Avkiran (1994), referentes à qualidade de serviço nas agências. Parece-nos oportuno relembrar que o questionário de Avkiran (1994) foi inspirado no

²⁷ Tabela 30.

questionário de Parasuraman *et al.* (1986; 1988; 1991), que foi utilizado no *SERVQUAL* com 22 perguntas.

4.4.2. Trabalho de campo - selecção do banco

Uma vez definido o rumo foi necessário efectuar o trabalho de campo, que decomparamos em duas partes, sendo a primeira referente à elaboração do *constructo* e que recorreu a questionários de "saída" realizados nas agências de um banco de retalho de média dimensão que, não estando autorizados a revelar o nome, passaremos a designar por Banco Lusitano de Crédito (BLC).

Deixaremos aqui apenas uma pequena nota destinada a investigadores futuros, para lhes comunicar da dificuldade em convencer um banco a abrir as suas portas à investigação, sobretudo se o estudo passa por entrar em contacto directo com clientes. De facto, as negociações foram algo *sui generis* e que entre outros percalços passou pela recusa (envergonhada) da própria instituição²⁸ onde trabalha o autor²⁹.

A fase seguinte consistiu em enviarmos uma carta para quatro bancos considerados de média dimensão. Dessas cartas, três ficaram sem resposta.

²⁸ Que aqui designaremos por *Banco XYZ*.

²⁹ Por carta, foi solicitada autorização à administração do Banco XYZ (onde trabalhamos há muitos anos e onde exercemos funções directivas), para podermos realizar em 14 das suas agências a recolha de dados quantitativos sobre a qualidade percebida pelo cliente. Foi indicada a finalidade académica do estudo e o interesse que os seus resultados, que disponibilizaríamos, teriam para o próprio banco. Foram referidas as demais condições que passavam por não haver qualquer custo para a instituição, uma vez que o requerente executaria o trabalho durante um período de férias e suportaria todas as despesas de deslocação e estadia. Foi igualmente explicada a confidencialidade a que nos obrigávamos e a questão que se prendia com o interesse para a progressão pessoal do requerente. Decorridos 45 dias após o envio da nossa carta de solicitação, questionámos a direcção de recursos humanos que, de forma envergonhada nos comunicou verbalmente que o nosso pedido tinha sido considerado "*não oportuno*". Acrescentou que "*por lapso*" não tínhamos sido informados atempadamente. Por mera curiosidade registamos que o referido banco tem definido como um dos três objectivos estratégicos "*Transformar o Banco XYZ num Banco de Referência com melhor qualidade de serviço percebida pelo Cliente*".

Do Banco “BLC - Banco *Lusitano* de Crédito”³⁰ recebemos, passados escassos dias de ter expedido a carta, um telefonema de um dos seus administradores, informando que “*teria todo o gosto*” em permitir este trabalho de campo. Na reunião, realizada dias depois, com um director geral, ficaram definidas as regras do questionário, da fórmula de “*saída*”, das agências e ainda da dispersão geográfica, como veremos de seguida.

Banco: “BLC - Banco *Lusitano* de Crédito” é um banco de retalho de média dimensão que está aquém das 300 agências bancárias. Tem cobertura em Portugal Continental ao nível das Capitais de Distrito e Concelho e outras grandes cidades e uma razoável implantação em Lisboa e Porto.

Agências: Trabalhámos em 14 agências que nos forneceram os dados primários com que elaborámos o *constructo*. Em duas dessas agências recolhemos dados destinados à elaboração do teste piloto. Em quatro agências obtivemos material com que efectuámos o teste principal (primeira fase) e nas últimas oito agências recolhemos os questionários que sustentam o teste principal (segunda fase). As agências estavam, genericamente, bem dimensionadas³¹. Tinham cinco ou mais empregados, constituindo equipas jovens. O *merchandising* era variado, agradável e de fácil leitura, com expositores bem localizados e o mobiliário dentro dos moldes habitualmente utilizados pela banca de retalho. O equipamento informático utilizava ainda monitores CRT, o que era já menos comum em zonas de negócio destinadas ao atendimento ao público. Também o fax e copiadora rudimentar, faziam algum contraste com a prática da banca que já adoptara os “*multi-funcionais*” com *scanner* incorporado que permite uma redução de papel. Igualmente o depósito de valores se fazia ainda com recurso ao preenchimento manual do talão de depósito, contrariamente a alguns bancos que desde há muito adoptaram o preenchimento automático deste impresso, aumentando a rapidez do atendimento, neste tipo de operações rotineiras e de pouco valor acrescentado.

³⁰ BLC - Banco Lusitano de Crédito é um nome fictício. O trabalho de campo assim como a divulgação de resultados foram autorizados. A divulgação do nome do Banco não foi autorizada, tendo mesmo sido por nós assinado um Termo de Confidencialidade.

³¹ O ambiente é acolhedor na maioria dessas agências. Algumas delas utilizam materiais demasiado escuros o que lhes confere um aspecto mais austero e tradicionalista que contrasta com o posicionamento que quase toda a banca portuguesa adoptou. Também as equipas jovens que trabalham nos parecem desenquadradas com o aspecto destas agências. Duas agências tinham nitidamente um aspecto desleixado e uma delas, aliás com grande movimento de clientes, enfermava mesmo de sérios problemas de limpeza.

4.4.3. Definição da amostra

Critérios para a escolha das agências: Para além da dispersão geográfica, como a seguir se verá, foi solicitado ao “BLC - Banco Lusitano de Crédito” que as agências onde actuaríamos tivessem mais do que três anos e fossem representativas a nível regional.

Dispersão Geográfica: Foi nossa preocupação e também em acordo com o modelo seguido, que o trabalho de campo deveria conseguir uma dispersão geográfica relevante. Assim, o teste piloto foi realizado com dados recolhidos numa agência de Lisboa e outra na Região Centro; o teste principal - fase 1, utilizou dados colectados numa agência do Porto, uma agência de Lisboa, outra da Grande Lisboa e ainda uma agência do Alentejo; o teste principal - fase 2, contou com a contribuição de dados obtidos numa agência do Porto, uma agência do Grande Porto, duas agências do Centro (uma no litoral outra no interior), duas agências de Lisboa, uma agência da Grande Lisboa e uma agência do Algarve.

Apresentação do trabalho e sensibilização dos gerentes das agências onde se realizou o inquérito: As agências onde efectuámos o trabalho de campo eram avisadas, por *e-mail*, da nossa chegada pelo director de marketing do BLC. Começávamos por uma pequena conversa com o gerente da agência, explicávamos a finalidade do nosso trabalho, a forma como iríamos proceder e ainda que os resultados a entregar à administração do BLC seriam os resultados globais. A colaboração recebida junto de cada agência foi boa e variou entre a indiferença e o interesse acentuado pelo desenrolar das operações.

Modus operandi junto dos clientes e sua selecção: Enquanto Avkiran (1994) optou por abordar o quinto cliente que saía da agência, nós decidimos convidar um cliente e terminado o questionário, prosseguir com um convite ao próximo cliente que estivesse de saída, sem fazer qualquer distinção entre homens ou mulheres, jovens ou idosos. Só assim se tornou possível obter um número de questionários aceitável, dado que, na fase da elaboração do *constructo* não recorremos às duas outras formas decididas por Avkiran (1994), como os questionários realizados com recurso ao telefone e ao correio electrónico.

Explicação sobre a finalidade do questionário: A abordagem ao cliente era feita no momento em que se dirigia à porta de saída da agência. Anunciávamos de imediato que o questionário

demoraria a responder cerca de cinco minutos e em breves frases explicávamos a sua finalidade e o nosso interesse apenas em resultados globais sendo garantida a confidencialidade das respostas individuais.

O desenrolar do inquérito: Iniciávamos a entrevista com perguntas não escritas e que pretendiam aferir se a pessoa inquirida tinha conta há mais de três meses e era frequentador regular da agência onde efectuávamos o inquérito. Caso as respostas fossem negativas, terminávamos logo ali, nos casos em que obtínhamos respostas afirmativas, prosseguíamos a entrevista, passando às questões do inquérito. Colocávamos as perguntas e anotávamos, em seguida, as respostas do inquirido. Casos houve em que a questão não tinha resposta, como por exemplo a rapidez de atendimento do telefone, se o inquirido nunca passara por essa experiência na comunicação com a sua agência bancária. A forma como tratámos estas questões ver-se-á no Capítulo 5. Globalmente a reacção era positiva, salvo no período das 12 às 13 horas, em que a percentagem de pessoas particularmente apressadas aumentava. Todas as entrevistas decorreram num clima de confiança e cordialidade.

4.4.4. Pré-teste

Fora do âmbito das agências bancárias decorreu esta fase da elaboração do *constructo*. Submetemos o questionário de base (Avkiran, 1994), com 27 perguntas e dupla escala de Likert (1932),³² às quais acrescentámos sete de carácter sociodemográfico, a uma amostra de 36 pessoas composta pelos alunos do MBA do ISEG dos anos lectivos 2003/2004, 2004/2005 e familiares, amigos e conhecidos. Devolveram os inquéritos preenchidos alunos do MBA do ISEG do ano lectivo 2003/2004 - 11; alunos de 2004/2005 - 7; familiares, amigos e conhecidos - 18.

Destes 36 participantes no pré-teste, 61,1% eram do sexo masculino e 38,9% do sexo feminino. Quanto às habilitações literárias pode ver-se que 30,6% dos inquiridos eram licenciados e 61,0%

³² Apêndice 1.

tinham um grau de estudos superior à licenciatura e ainda que os professores do ensino secundário ou superior representavam 19,4% no sector de actividade (tabela 5).

Tabela 5 - Habilitações literárias e sector de actividade dos inquiridos do pré-teste

Habilitações Literárias		Sector de Actividade	
	%		%
1º Ciclo ou inferior (antiga 4ª classe)	0,0	Estudante	0,0
2º Ciclo (antigo 2º ano do liceu)	2,8	Desempregado	2,8
3º Ciclo (antigo 5º ano do liceu)	0,0	Agricultura/Pesca/Silvicultura	0,0
Secundário (antigo 7º ano do liceu)	5,5	Indústria	11,1
Bacharelato	0,0	Empregado Escritório/Serviços	16,7
Licenciatura	30,6	Banca/Seguros	11,1
Pós graduação	33,3	Empresário	16,7
Mestrado	16,7	Professor	19,4
Doutoramento	11,1	Reformado	0,0
		Profissão Liberal	5,6
		Outro. Qual?	16,6
Total	100,0	Total	100,0

Fonte: Elaboração própria

O questionário, realizado entre os dias 8 e 28/11/2005, foi enviado por *e-mail* a cerca de 60 pessoas, o que corresponde a uma taxa de respostas de 60%.

4.4.5. Teste piloto³³

Ao questionário que serviu de teste piloto acrescentámos, no seu início, três perguntas que apelidámos de apreciação global, com recurso a uma escala de Likert (1932) com valores de 1 a 5. Seguiram-se as 27 perguntas do questionário original de Avkiran (1994), mas agora com apenas uma escala de Likert (1932), dado que, no pré-teste, também nós obtivemos coeficientes

³³ Apêndice 2.

de variação muito baixos³⁴, pelo que abandonámos a escala referente à graduação da expectativa, mantendo apenas a escala das percepções. As mesmas sete perguntas sociodemográficas do pré-teste encerram o teste piloto.

Tabela 6 - Habilitações literárias e sector de actividade dos inquiridos do teste piloto.

Habilitações Literárias		Sector de Actividade	
	%		%
1º Ciclo ou inferior (antiga 4ª classe)	7,5	Estudante	0,0
2º Ciclo (antigo 2º ano do liceu)	7,5	Desempregado	2,5
3º Ciclo (antigo 5º ano do liceu)	22,5	Agricultura/Pesca/Silvicultura	0,0
Secundário (antigo 7º ano do liceu)	27,5	Indústria	12,5
Bacharelato	12,5	Empregado Escritório/Serviços	47,5
Licenciatura	17,5	Banca/Seguros	2,5
Pós graduação	2,5	Empresário	20,0
Mestrado	2,5	Professor	2,5
Doutoramento	0,0	Reformado	0,0
		Profissão Liberal	5,0
		Outro. Qual?	7,5
Total	100,0	Total	100,0

Fonte: Elaboração própria

Realizado em Fevereiro de 2006 nas agências de Lisboa-Saldanha e Leiria do BLC, obtivemos 40 questionários com 57,5% para respondentes do sexo masculino e 42,5% do sexo feminino. Observando a tabela 6 verifica-se que, no tocante às habilitações literárias 27,5% tinham o ensino secundário completo e 35,0% tinham um grau académico. Por sector de actividade, 47,5% dos respondentes eram Empregados de Escritório/Serviços e os Empresários aparecem em segunda posição com 20,0% dos inquiridos. Obtivemos 40 questionários.

³⁴ Apêndice 6.

4.4.6. Teste principal - fases I e II³⁵

O resultado colhido nas 27 perguntas, referentes à percepção da qualidade, do pré-teste e do teste piloto, num total de 76 questionários, foi submetido ao *varimax* no SPSS tendo sido reduzido para 19 questões, como mais adiante se explicará. Mantiveram-se as três questões de apreciação global, passando a cinco na fase II, e as sete perguntas sociodemográficas, já anteriormente utilizadas.

O nosso trabalho iniciava-se por volta das 8,30 horas e terminava depois das 15,30 horas, sem interrupção para almoço, a fim de poder recolher uma amostra que fosse o mais alargada possível. Realizado no início de Março 2006, a primeira fase do teste principal foi efectuada nas agências de Porto-Boavista, Lisboa-Campo de Ourique, Oeiras e Beja do BLC. Neste trabalho de campo foram recolhidos 93 questionários com 50,5% respeitantes ao sexo masculino e 49,5% ao sexo feminino. Quanto às habilitações, verificou-se que 36,6% dos respondentes possuíam o ensino secundário completo, 22,6% eram detentores de um grau académico e 18,3% dos inquiridos tinham uma escolaridade ao nível do 1º ciclo ou inferior (antiga 4ª classe). O sector de actividade mais frequente é repartido em partes iguais (28,0%) pelos Empresários e Empregados de Escritório/Serviços.

A segunda fase do teste principal foi realizada nos últimos dias de Março 2006. Para a execução desta fase do trabalho, foram utilizadas oito agências do BLC, com dispersão geográfica. Assim, no Grande Porto estivemos na agência de Porto-Sá da Bandeira e na agência de Maia. O Centro do país ficou representado pela agência de Coimbra. No Interior fomos à Guarda; na Grande Lisboa estivemos nas agências de Lisboa-Rua Augusta, Lisboa-Saldanha e Cacém. Lagos foi a agência designada no sul do país.

Optou-se por um questionário idêntico ao do teste principal - fase I, com excepção nas questões de apreciação global que passaram de três para cinco perguntas por considerarmos que o tratamento das duas questões adicionais poderiam ser úteis para o BLC que tão amavelmente nos acolheu para a prossecução deste trabalho.

³⁵ Apêndices 3 e 4.

Realizámos 346 questionários, repartidos por 64,2 % respondentes do sexo masculino e 35,8% do sexo feminino. 38,0% dos inquiridos possuíam o ensino secundário completo, 25,8% era detentor de um grau académico e 13,0% tinha apenas o 1º ciclo ou inferior (antiga 4ª classe). Quanto à repartição por Sector de Actividade, os mais representados foram os Empregados de Escritório/Serviços e Empresários com 33,2% e 22,5% respectivamente. O agregado destas duas fases está expresso na tabela 7.

Tabela 7 - Habilitações literárias e sector de actividade dos inquiridos do teste principal (fases I e II)

Habilitações Literárias		Sector de Actividade	
	%		%
1º Ciclo ou inferior (antiga 4ª classe)	14,16	Estudante	2,96
2º Ciclo (antigo 2º ano do liceu)	5,94	Desempregado	2,05
3º Ciclo (antigo 5º ano do liceu)	17,12	Agricultura/Pesca/Silvicultura	0,46
Secundário (antigo 7º ano do liceu)	37,67	Indústria	14,35
Bacharelato	7,76	Empregado Escritório/Serviços	32,12
Licenciatura	15,98	Banca/Seguros	2,28
Pós graduação	0,68	Empresário	23,69
Mestrado	0,46	Professor	1,14
Doutoramento	0,23	Reformado	8,66
		Profissão Liberal	3,19
		Outro. Qual?	9,11
Total	100,00	Total	100,00

Fonte: Elaboração própria

4.4.7. Aplicação (teste do modelo)³⁶

A Aplicação (teste do modelo) foi realizada com recurso a um questionário *on-line* que esteve disponível entre os dias 28 de Maio 2008 e 26 Novembro 2008 no site <http://www.my3q.com/go.php?url=joaojoao/7547.phtml>. Dado que o prazo máximo permitido por este site é de seis meses, e neste período de tempo não foi possível atingir mais de 2.000 respostas e devíamos obter em todos os Distritos e Regiões Autónomas pelo menos 50 respostas, que era o duplo objectivo que nos propusemos atingir, fomos constrangidos a replicar o

³⁶ Apêndice 5.

questionário. Ficou, portanto, disponível entre os dias 5 de Novembro de 2008 e 3 de Fevereiro de 2009 no site <http://www.my3q.com/home2/229/joaojoao/82980.phtml>. Obtivemos um total de 2.375 respostas, sendo 1.425 respeitantes ao primeiro site e 950 ao segundo site.

Para o cumprimento desta fase do trabalho, foram enviados 24.453 *e-mails*, com uma percentagem de devolução de cerca de 30% por motivo de “caixa cheia”, “*e-mail* inexistente”, ou outros. Estimamos assim que a percentagem de respostas, após uma fase de relançamento³⁷ tenha rondado os 14% o que consideraremos excelente. A nossa fonte de informação iniciou-se pelos conhecidos e amigos, pedindo-lhes para difundirem o nosso pedido junto das suas relações pessoais. Esta estratégia revelou-se nitidamente insuficiente e os resultados foram magros. Num segundo período identificámos a necessidade de orientar a nossa acção para os concelhos, tendo-nos socorrido do site <http://www.ciberjunta.com/municipios.html>, onde estão agrupados os *sites* de todas as Câmaras Municipais. A partir dos *sites* dos Municípios conseguimos ligações a todo o tipo de associações desportivas e culturais, ao sector turístico, passando por hotéis e restaurantes, sector da saúde, incluindo hospitais e centros de saúde, juntas de freguesia e paróquias, e outras organizações das mais variadas religiões, forças policiais e militares e ordens profissionais. O sector empresarial foi sobretudo conseguido através do *site* <http://codigopostal.ciberforma.pt>, que nos permitiu centrar a nossa acção em determinados Distritos onde não conseguíamos o mínimo que nos propusemos atingir e que se situava nas 50 respostas. Também o sector Universitário foi utilizado mas com alguma parcimónia a fim de não enviar os resultados. Houve o cuidado de tentar que a percentagem de respostas a nível distrital não se afastasse muito do percentual de implantação de agências bancárias nessa divisão territorial. Esse objectivo foi conseguido, exceptuando o Distrito de Castelo Branco, onde a bondade dos inquiridos nesta região e respectiva Universidade promoveu uma percentagem de respostas acima da média, como mais adiante se verá, no capítulo 6, figura 13.

O questionário disponibilizado *on-line* foi idêntico ao do teste principal - fase II, em que já tinham sido introduzidas as questões “Com quantos bancos trabalha?” e “Qual o nome do seu banco principal?”, que considerámos essenciais para a prossecução deste trabalho.

³⁷ Todos os *e-mails* foram relançados acompanhados do texto solicitando de novo a participação.

Quotidianamente fazíamos busca de *e-mails* durante 3 a 4 horas. O resultado dos 200, 300 ou mais *e-mails* era dividido em grupos de 20, de forma a não ficarem retidos nos sistemas *anti-spam*, e enviados aos destinatários (sem divulgação da lista). Foi um trabalho que se prolongou durante 225 dias. Repetimos aqui o mais sincero agradecimento a todos os que responderam. Uma nota muito especial aos cerca de 100 *internautas* que nos enviaram um *e-mail* para nos felicitar, interrogar, aconselhar e nalguns (raros) casos insultar. A todos respondemos com uma nota pessoal de agradecimento, de esclarecimento e pedido de desculpa quando as pessoas se sentiram invadidas e receosas com a nossa solicitação, interrogando-nos sobre a forma como havíamos conseguido o endereço de *e-mail*.

Tabela 8 - Habilitações e actividade dos inquiridos da aplicação (questionário *on-line*)

Habilitações Literárias	%	Sector de Actividade	%
1º Ciclo ou inferior (antiga 4ª classe)	0,6	Estudante	5,1
2º Ciclo (antigo 2º ano do liceu)	0,7	Desempregado	1,3
3º Ciclo (antigo 5º ano do liceu)	3,3	Agricultura/Pesca/Silvicultura	1,7
Secundário (antigo 7º ano do liceu)	19,4	Indústria	3,4
Bacharelato	5,7	Empregado Escritório/Serviços	40,1
Licenciatura	38,8	Banca/Seguros	2,2
Pós graduação	11,6	Empresário	8,9
Mestrado	13,2	Professor	23,7
Doutoramento	6,7	Reformado	2
		Profissão Liberal	11,6
		Outro. Qual?	0,0
Total	100,0	Total	100,0

Fonte: Elaboração própria

As 2.375 respostas obtidas ficaram repartidas por 49,7% respondentes do sexo masculino e 50,3% do sexo feminino. O ensino secundário completo cobriu 19,4% dos inquiridos, 76,0% era detentor de um grau académico e 0,6% tinha apenas o 1º ciclo ou inferior (antiga 4ª classe), o que não foi impeditivo de terem acesso e preencherem um questionário *on-line* o que requer algum nível de conhecimento das novas tecnologias. As pessoas pertencentes a este nível de escolaridade tinham todas acima dos 45 anos e estavam repartidas por 10 Distritos com principal incidência no litoral o que vem atenuar os alertas quer das “interioridades” quer das “insularidades”.

Quanto à repartição por Sector de Actividade, os mais representados foram os Empregados de Escritório/Serviços e Professores com 40,1% e 23,7% respectivamente, como se pode verificar através da leitura da tabela 8.

Termina aqui o processo de adaptação do modelo a Portugal na sua vertente quantitativa.

4.5. Adaptação do Modelo a Portugal - Etapas da Nossa Investigação. Vertente Qualitativa

Quando apresentámos o esboço do nosso projecto de investigação, do qual constava que o mesmo assentaria na recolha de dados quantitativos, obtidos através de questionários junto dos clientes bancários, foi-nos sugerido, pelo orientador desta tese, que a investigação sairia enriquecida se fosse complementada com dados qualitativos obtidos com entrevistas aos decisores bancários responsáveis pelas estratégias de marketing e qualidade. Estávamos seguros do enriquecimento inequívoco que esta face da investigação traria ao nosso trabalho. Estávamos igualmente conscientes que esta etapa seria de concretização complexa, sobretudo ao nível da obtenção das necessárias autorizações e que, em caso de sucesso, iria atrasar a concretização da tese em, pelo menos, 6 meses.

4.5.1. Âmbito dos bancos seleccionados

Com o apoio e intervenção da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da UBI e do director do doutoramento em gestão, que enviou uma carta de apresentação a cada presidente de oito dos 10 maiores bancos a operar em Portugal³⁸, aceitámos o desafio. Considerámos que a informação só seria relevante do ponto de vista científico se conseguíssemos entrevistar, pelo menos, metade dos decisores dos bancos que foram indicados como sendo o banco principal de pelo menos 50 respondentes, no universo das 2.375 respostas obtidas no questionário *on-line*.

³⁸ Apêndice 9.

Estavam neste caso a CGD, o Millennium BCP, o Santander Totta, o BPI, o BES, o Montepio Geral, a CCAM, o Banif e o Barclays Bank. Estes bancos estão, aliás, entre os 10 bancos com maiores activos, de acordo com a Revista da Associação Portuguesa de Bancos, n.º 42, pág.29, Dez.2008.

4.5.2. Elaboração do questionário das entrevistas

O questionário que serviu de base à entrevista³⁹ era composto por sete questões - cinco sobre a qualidade e duas questões para a identificação e função do entrevistado. Seguiu-se o pedido de identificação do banco, acrescido de um campo para comentários, que tinha por finalidade primeira a aferição da percepção do decisor bancário sobre as respostas dos clientes bancários em relação ao mercado e em relação ao banco do decisor entrevistado. Com a carta enviada aos presidentes dos bancos, foi fornecido igualmente o questionário, de forma a permitir a cada banco que aceitasse a entrevista, recolher dados e reflectir, por vezes com diferentes áreas ou direcções, sobre as respostas a dar aquando da realização da entrevista.

4.5.3. Envio de carta ao presidente dos bancos seleccionados

Optámos por não enviar as oito cartas em simultâneo, com o intuito de reduzir as hipóteses de uma possível acumulação de entrevistas na mesma semana. Escolhemos repartir o envio por um período de três semanas. Na primeira semana foi enviada carta aos presidentes da CGD, do Millennium BCP e do Santander Totta. Na segunda semana foi enviada carta aos presidentes do BPI, do BES e do Montepio Geral. Finalmente, na terceira semana foi enviada carta aos presidentes da CCAM e do Barclays Bank.

4.5.4. Bancos concordantes com a realização da entrevista

Recebemos resposta e obtivemos acordo para a entrevista da CGD, do Santander Totta, do BES,

³⁹ Apêndice 10.

do Montepio Geral, e da CCAM. Decorridos cerca de dois meses, após o envio das cartas, o director da Faculdade de Ciências Sociais da UBI enviou uma segunda carta aos presidentes do banco Millennium BCP, BPI e Barclays Bank, reiterando a solicitação para a entrevista, que de novo ficou sem resposta. Realizámos ainda assim cinco entrevistas, ficando acima dos objectivos que nos tínhamos fixado, representando os bancos entrevistados 46,91% dos activos da banca a operar em Portugal⁴⁰ e 52,43% do total das agências bancárias abertas ao público⁴¹.

4.5.5. O *Modus operandi* das entrevistas

Obtido o acordo para a entrevista, por parte de cada presidente de banco e indicada(s) a(s) pessoa(s) com quem a mesma se realizaria, apazava-se a hora e local no banco a entrevistar.

Antes de começar a entrevista, solicitávamos a devida autorização para a gravar, com a ajuda de um pequeno gravador de som que era colocado em cima da mesa. Já com o gravador a funcionar, repetíamos o pedido de autorização de molde a obter o registo verbal dessa mesma autorização. Ainda do ponto de vista formal, iniciava o diálogo com a apresentação das pessoas (nome, função e nome do banco), seguia-se o motivo da entrevista, o rigoroso quadro em que era efectuada e o que se esperava da mesma. Efectuávamos depois a distribuição do questionário (idêntico ao que tinha sido enviado em conjunto com a carta da UBI aquando da solicitação da entrevista) e de um quadro resumo caracterizando o âmbito e o perfil do cliente bancário inquirido através do questionário *on-line*. De forma resumida explicávamos ainda o que é uma escala de Likert, a distribuição de respostas por Distrito/Região Autónoma e a relação entre a distribuição do número de respostas e implantação de agências bancárias nesse mesmo Distrito/Região Autónoma. Antes de se passar ao preenchimento do questionário fazíamos questão de afirmar que não existiam respostas certas ou erradas, iniciando depois a entrevista.

No final da entrevista, depois do respectivo questionário ter sido datado e assinado pelo respondente, entregávamos, primeiramente, o modelo definitivo de questionário utilizado na

⁴⁰ Fonte: APB - Boletim Informativo n.º 42, pág.29, Dez. 2008.

⁴¹ Fonte: APB - Boletim Informativo n.º 41, págs.150 a 153, Julho 2008.

recolha de dados quantitativos, com as 19 questões finais e o modo como se tinha chegado a esse resultado (explicando de forma resumida o que é um pré-teste, um teste piloto, o SPSS e uma rotação *varimax*); fornecíamos igualmente os resultados obtidos dos 2.375 inquéritos com resultados referentes à banca em geral e ao banco do decisor entrevistado; por último entregávamos uma tabela com as questões iniciais e finais da investigação de Avkiran (1994), na Austrália, e da nossa investigação em Portugal, tecendo algumas considerações sobre as diferenças culturais e citando alguns investigadores que sustentam esta teoria.

Recolhíamos as últimas apreciações dos inquiridos/decisores bancários, que eram quase sempre de alguma surpresa face à comparação entre os resultados reais do inquérito *on-line* e os resultados indicados pelo entrevistado. Com a promessa de envio de convite para a sessão pública da defesa da tese e envio de uma tese após a sua conclusão, renovávamos os agradecimentos e terminávamos a entrevista com a indicação de que o gravador ia ser desligado.

5.RESULTADOS EMPÍRICOS DA CONSTRUÇÃO DO MODELO

Neste capítulo iremos apresentar os resultados empíricos da fase exploratória do nosso estudo, nomeadamente pré-teste, teste piloto e teste principal com as fases I e II.

Os dados em falta, tendo em conta que são sempre inferiores a 10%, foram tratados pelo método de substituição pela média, de acordo com Pestana e Gageiro (2005:48) e com Malhotra e Birks (2000), também citados por Gonçalves (2005:138).

5.1.Desenho do Projecto de Investigação

Tabela 9 - Resumo dos questionários realizados nas diferentes fases da investigação.

Fases da recolha de dados quantitativos da investigação										
Fase de Inquérito	Questões de apreciação global	Questões sobre qualidade de serviço	Questões sócio demográficas	Escala de Likert c/ 5 posições	Questionário personalizado enviado por mail a alunos do MBA e pessoas conhecidas	Questionário de "saída" realizado em agências do BLC	Quantidade de questionários de "saída" recolhidos	Quantidade de questionários on-line recebidos	Total parcial	Parciais de cada teste
Pré teste	0	27	7	Dupla	36				36	
Teste Piloto	3	27	7	Simple		Lx - Saldanha Leiria	15		40	76
Teste Principal I	3	19	7	Simple		Pt - Boavista	18		93	133
						Lx - Campo de Ourique	26			
						Oeiras	34			
Teste Principal II	5	19	7	Simple		Beja	15		346	439
						Pt - Sá da Bandeira	32			
						Maia	30			
						Coimbra	47			
						Guarda	28			
						Lx - Rua Augusta	46			
Lx - Saldanha bis	59									
						Cacém	57			
						Lagos	47			
Total parcial :									515	
Aplicação (fase I)	5	19	7	Simple				1425	1425	
Aplicação (fase II)	5	19	7	Simple				950	950	2.375
Total parcial:									2375	
Total Geral :									2890	

Fonte: Elaboração própria

De acordo com “As etapas no desenvolvimento de uma escala” que já referimos em 2.3.1 e ilustrado pela fig. 2, de Churchill (1979), que nos serviu de padrão para o desenho da nossa investigação, percorremos as etapas que estão resumidas na tabela 9. No capítulo 6 trataremos da aplicação (teste do modelo).

5.2. Resultados do Pré-teste

Em 4.4.4. já indicámos as condições em que o pré-teste foi realizado. Passaremos aqui a analisar os resultados referentes às 27 perguntas que têm a ver com a *qualidade de serviço percebida pelo cliente nas agências*. Obtivemos 36 questionários tendo pugnado pelo enriquecimento da amostra procurando atingir um leque muito variado de respondentes procurando amplitudes na idade, ocupação e grau de escolaridade.

5.2.1. Dupla escala de Likert (1932)

Iniciámos o nosso trabalho com o mesmo questionário utilizado por Avkiran (1994), composto por 27 perguntas, uma escala dupla de Likert (1932), sendo a primeira destinada a graduar expectativa, ou seja a importância das perguntas e a segunda a avaliar a percepção dos inquiridos em relação a cada um dos itens. Esse questionário foi conceptualizado com seis dimensões⁴² como segue:

- D1: Presteza (*Responsiveness*)

Perguntas 1 a 4.

Voluntariedade para ajudar os clientes e prestar um serviço rápido.

- D2: Empatia (*Empathy*)

⁴² A definição concisa das dimensões D1, D2 e D6, foi utilizada por Avkiran com base na própria definição de Parasuraman *et al.* (1988).

Perguntas 5 a 10.

Cuidado e atenção personalizada que a agência presta aos seus clientes.

- D3: Conduta dos empregados (*Staff conduct*)

Perguntas 11 a 15.

Conduta educada e apresentação cuidada dos empregados da agência que projecta uma imagem profissional aos clientes.

- D4: Aspectos Tangíveis / Acesso (*Access*)

Perguntas 16 a 19.

Facilidade de acesso, pessoal ou telefónica, aos empregados da agência.

- D5: Comunicação (*Communication*)

Perguntas 20 a 23.

Comunicação verbal e escrita entre os empregados da agência e os clientes.

- D6: Fiabilidade (*Reliability*)

Perguntas 24 a 27.

Capacidade em executar segura e exactamente o serviço prometido.

5.3. Resultados do Teste Piloto

Obtivemos um *coeficiente da variação*, com valores muito baixos, como se apresenta no apêndice 6, revelando homogeneidade na importância atribuída a cada uma das questões, em linha com os resultados obtidos por Avkiran (1994:12). De forma a tornar o questionário mais maleável e perceptível, optámos igualmente por abandonar a dupla escala, mantendo apenas a escala de Likert (1932) referente à avaliação das percepções. Também as médias encontradas são idênticas às dos resultados obtidos por Avkiran (1994). O teste piloto foi, por isso, realizado com recurso ao questionário com as 27 perguntas e a ele foram submetidas 40 pessoas distribuídas por duas agências do BLC.

A fim de procurar uma análise mais consistente optámos por juntar aos 40 questionários realizados no teste piloto os 36 feitos na fase do pré-teste. Apenas são objecto de análise as 27 perguntas relativas à avaliação da qualidade de serviço.

5.3.1. Consistência interna

Para avaliar se as diferentes respostas têm por origem um inquérito confuso e susceptível de diferentes interpretações ou, inversamente, se estas diferentes respostas são motivadas pelo facto dos inquiridos terem opiniões diferentes, recorreremos à verificação da consistência interna dos factores. De acordo com Gonçalves (1988)⁴³, citado por Vaz (1998):

Consistência interna - as diversas posições incluídas no sistema teórico, devem ser logicamente consistentes (uma proposição não deve contradizer a outra) e as proposições devem apoiar-se mutuamente, de modo que a inferência de uma parte do esquema para outras partes seja possível.

Uma das medidas mais usadas, para avaliar a consistência interna, é o Coeficiente *Alpha* de Cronbach (1951).

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(\frac{S_{x_r}^2 - \sum S_p^2}{S_{x_r}^2} \right)$$

S_{x_r} = standard deviation of the total column
 S_p = standard deviation of measures

De acordo com Pestana e Gageiro (2005:525), o *Alpha* de Cronbach (1951) pode definir-se como a correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo, com igual número de itens, que meçam a mesma característica. Varia entre zero e um, considerando-se a consistência interna de acordo com classificação referida na tabela 10:

⁴³ Gonçalves, Vítor - Un enfoque de metaplanificación empresarial. Contribución para una teoría prescritita e contingencial. Tesis doctoral. Universidade de Sevilha, 1988, pp. 701-705

Tabela 10 - Classificação do *alpha* de Cronbach

Muito boa	se	α superior 0,9
Boa	se	α entre 0,8 e 0,9
Razoável	se	α entre 0,7 e 0,8
Fraca	se	α entre 0,6 e 0,7
Inadmissível	se	α inferior a 0,6

Fonte: Adaptado de Pestana e Gageiro (2005, pág.525)

5.3.2. Alfa de Cronbach (1951), 27 variáveis, 6 dimensões

Procedemos aqui ao cálculo do coeficiente *Alpha* socorrendo-nos do SPSS tendo-se fixado, para as 27 variáveis, em 0,9637. Efectuámos o cálculo do coeficiente *Alpha* para cada uma das seis dimensões conceptualizadas e obtivemos os seguintes resultados, como indicado na tabela 11:

Tabela 11 - Alfa das 6 dimensões conceptualizadas com as 27 variáveis iniciais.

		Coef. α estand.	Classificação
D1	Presteza	0,7795	Razoável
D2	Empatia	0,8631	Boa
D3	Conduta dos Empregados	0,8868	Boa
D4	Aspectos Tangíveis	0,7329	Razoável
D5	Comunicação	0,8042	Boa
D6	Confiabilidade	0,7875	Razoável

Fonte: Elaboração própria.

5.3.3. Análise factorial, 27 perguntas, 5 factores

Com o propósito de aferir em que medida os itens utilizados estão a avaliar o mesmo conceito, permitindo a sua redução sem perda significativa de informação (Reis, 1997, Pestana e Gageiro,

2005), passámos à etapa seguinte que consiste em proceder à análise factorial socorrendo-nos do Principal Axis Factoring (PAF) através de SPSS.

As 27 variáveis foram analisadas, começando por testar se existia correlação entre as variáveis e da adequação da amostragem, socorrendo-nos, para isso, do teste de esfericidade de Bartlett e da medida de Kaiser-Meyer-Olkin (1974). Verifica-se, através da tabela 12, que os valores são adequados em ambos os testes. O valor KMO superior a 0,8 é classificado como bom por Pestana e Gageiro (2005:491). Por seu lado o teste de esfericidade de Bartlett apresentando um nível de significância de 0,000 mostra que existe correlação entre algumas variáveis.

Tabela 12 - Medida KMO e teste de Bartlett - pré-teste + teste piloto, 76 questionários, 27 variáveis, 5 factores.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,874
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1329,139
	df	351
	Sig.	,000

Ao contrário de Avkiran (1994) que obteve 6 factores, aliás coincidentes com as 6 dimensões conceptualizadas, nós obtivemos 5 factores.

Antes da rotação, a matriz (*component matrix*) era dificilmente interpretada uma vez que, a maioria das variáveis, situava-se no factor 1. O quadro das variáveis (*total variance explained*) indica que 71,142% era explicada por estes 5 factores com valores superiores a 1 de acordo com o critério de Kaiser (1974), como se pode observar na tabela 13.

Efectuámos de seguida o gráfico *Scree Plot* de Cattell, (1966), em que o número de factores é determinado pela variação da explicação entre dois factores consecutivos. Quando essa diferença se torna muito pequena excluem-se os factores restantes, ou seja todos os factores representados abaixo da linha paralela ao eixo horizontal devem ser desprezados. A figura 10 mostra que o *Scree Plot* de Cattell, (1966), recomenda a retenção de cinco factores, confirmando os resultados obtidos na tabela 13 da *Variância Total Expressa*. Optámos por manter estes cinco factores.

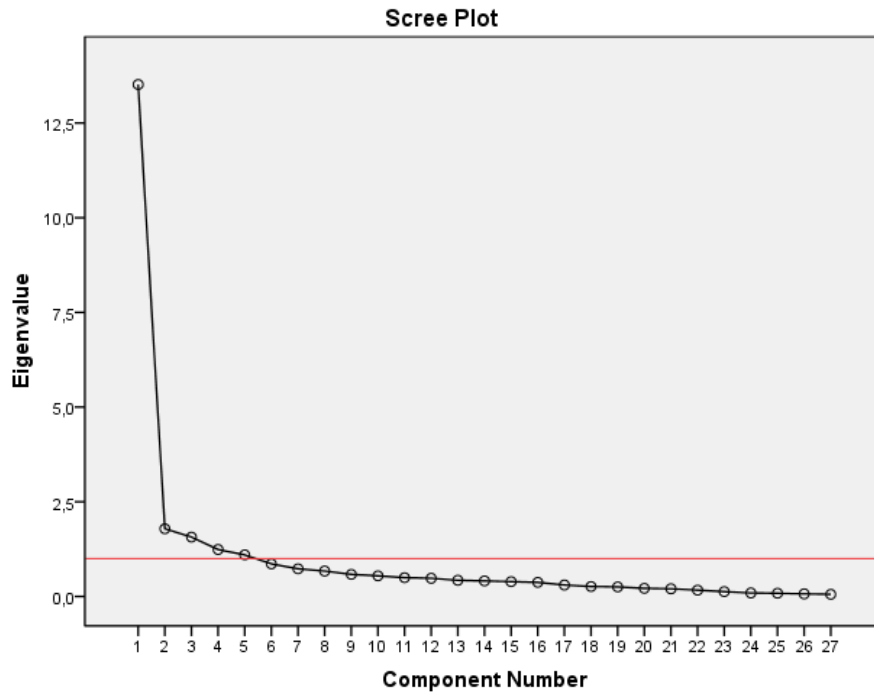
Tabela 13 - “Variância total expressa” - pré-teste + teste piloto, 76 questionários, 27 variáveis, 5 factores.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	13,517	50,062	50,062	13,517	50,062	50,062	5,157	19,099	19,099
2	1,788	6,622	56,683	1,788	6,622	56,683	4,408	16,326	35,425
3	1,567	5,805	62,488	1,567	5,805	62,488	3,699	13,700	49,125
4	1,239	4,589	67,077	1,239	4,589	67,077	3,443	12,753	61,877
5	1,098	4,065	71,142	1,098	4,065	71,142	2,501	9,264	71,142
6	,860	3,187	74,328						
7	,730	2,704	77,032						
8	,671	2,486	79,519						
9	,581	2,154	81,672						
10	,545	2,019	83,692						
11	,497	1,842	85,533						
12	,480	1,776	87,310						
13	,427	1,580	88,890						
14	,411	1,522	90,412						
15	,390	1,445	91,857						
16	,373	1,381	93,238						
17	,302	1,119	94,357						
18	,263	,973	95,330						
19	,252	,932	96,263						
20	,214	,793	97,056						
21	,202	,748	97,804						
22	,167	,619	98,423						
23	,128	,474	98,897						
24	,092	,339	99,236						
25	,084	,310	99,546						
26	,068	,251	99,797						
27	,055	,203	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Figura 10 - Scree Plot de Cattell (1966) - pré-teste + teste piloto, 76 questionários, 27 variáveis, 5 factores.



Primeira Rotação com recurso ao varimax: A fim de facilitar a interpretação dos resultados, procedemos à rotação dos factores de modo a tornar mais nítida a relação entre as 27 variáveis. Para efectuar esta rotação recorremos ao método *varimax*, como se vê na tabela 14.

Tabela 14 - Primeira rotação - 76 questionários (pré-teste + teste piloto)

Rotated Component Matrix ^a					
	Component				
	1	2	3	4	5
Capacidade em CORRIGIR ERROS	,781	,111	,267	,042	,158
INTERESSE GENUÍNO se houver erro na minha conta	,780	,368	,043	,169	-,125
RAPIDEZ de serviço	,701	,147	,111	,290	,321
Voluntariedade em AJUDAR	,693	,175	,212	,514	,052
PEDIR DESCULPA se cometer erro	,646	,504	,230	,153	,001
Facilidade em TELEFONAR	,605	,203	,234	,330	,107
Interesse se FILAS	,552	,407	,152	,187	,302
Cumprirem as PROMESSAS feitas	,541	,363	,484	,130	,298
Atenção PERSONALIZADA	,195	,757	,191	,308	,072
CORTESIA	,370	,755	,170	,371	,074
Porem-me à vontade se solicitar um EMPRÉSTIMO	,193	,676	,219	,178	,259
Facilidade de contactar o GERENTE	,240	,637	,233	-,137	,449
POSTURA	,428	,589	,270	,426	,071
SIMPATIA quando tenho problemas	,455	,535	,354	,259	,019
>>> CONHECIMENTO prodtos e serviços bancários	,300	,400	,380	,262	,320
Informação sobre TIPOS DE CONTAS E INVESTIMENTOS	,120	,036	,828	,174	,051
ESCLARECIMENTO sobre custos bancários reduzidos	,201	,266	,758	-,047	,095
ACONSELHAMENTO sobre gestão de activos financeiros	,189	,267	,661	,336	,134
Manterem-me INFORMADO sobre matérias de interesse pessoal	,196	,211	,654	,388	,107
Informação sobre QUANDO OS SERVIÇOS SERÃO EXECUTADOS	,414	,393	,522	,115	,306
A CLAREZA da correspondência recebida da Agência	,230	,144	,182	,764	,233
SAUDAÇÃO quando sou atendido	,287	,470	,172	,655	,175
PRIVACIDADE quando sou atendido ao Balcão	,238	,244	,189	,615	,241
O sentimento de SEGURANÇA nas transacções	,463	,170	,228	,561	,343
Número de CAIXAS durante as horas de ponta	,016	,049	,176	,217	,845
Nº Empregdos disponíveis no ATENDIMENTO DE BALCÃO	,359	,233	-,030	,285	,671
>>> Capacidade de recolher informação do COMPUTADOR	-,030	,293	,338	,370	,467

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
 a. Rotation converged in 9 iterations.

>>> Variáveis excluídas por terem valores inferiores a 0,5

Ficámos agora com uma matriz de mais fácil interpretação. Retivemos as variáveis com valores superiores a 0,5⁴⁴ (LeBlanc e Nguyan, 1988; Lesser e Kemal, 1991). Excluimos portanto as questões n.º 14⁴⁵ e n.º 27⁴⁶ do Teste Piloto, passando para 25 questões.

Readaptação das seis dimensões conceptualizadas para os actuais cinco factores: A observação inicial recai no facto desta primeira rotação ter agrupado as variáveis em cinco factores. Necessitamos pois de as redenominar, dado que as seis dimensões com que Avkiran (1994) tinha conceptualizado o trabalho e que nós tínhamos mantido, estão agora parcialmente desadequadas.

Os factores apresentam-se actualmente da seguinte forma:

- F1: *Credibilidade e Presteza* - Saber pedir desculpa e corrigir erros cometidos e voluntariedade em fornecer serviços rápidos;
- F2: *Acesso à gerência e atendimento personalizado* - Facilidade em solicitar um empréstimo e outro atendimento personalizado pelos quadros da agência;
- F3: *Comunicação* - Satisfazer com sucesso as necessidades bancárias dos clientes, comunicando recomendações financeiras e informação tempestiva;
- F4: *Conduta dos empregados* - Conduta educada e boa apresentação dos empregados da agência projectando uma imagem de rigor aos clientes, incluindo na transmissão escrita;
- F5: *Acesso às caixas e outros serviços* - Adequação da equipa de empregados da agência para atender os clientes durante as horas de expediente incluindo horas de ponta.

⁴⁴ Num estado mais avançado do trabalho (teste principal e seguintes) e com a finalidade de manter 4 factores, o que permitirá uma melhor interpretação do nosso estudo, utilizaremos valores de loading que se iniciam em 0,484 (portanto muito próximo de 0,5). Aliás, Gonçalves, H. (2005: 203) cita outros autores como Hair *et al.* (1995) e Churchill (1979), em que os factores são formados por “variáveis que, pelo menos, apresentem um *loading* de 0,4 nesse factor e não tenham um *loading* de valor semelhante noutro factor.

⁴⁵ O **Conhecimento** dos produtos e serviços bancários, é:

⁴⁶ A capacidade e a eficiência, em recolher informação do **Computador**, é:

5.3.4. Alfa de Cronbach (1951), 25 perguntas, 5 factores

Voltámos a calcular o coeficiente *alpha* de Cronbach (1951) para o novo conjunto de 25 variáveis, obtendo-se o resultado global para o *alpha* estandardizado de 0,9607. Efectuámos o cálculo do coeficiente *alpha* para cada um dos 5 factores, cujos resultados se apresentam na tabela 15.

Tabela 15 - *Alpha* dos 5 factores saídos das 25 variáveis.

		Coef. α estand.	Classificação
F1	Credibilidade e Presteza	0,9239	Muito boa
F2	Acesso à Gerência e Atendimento Personalizado	0,9091	Muito boa
F3	Comunicação	0,8743	Boa
F4	Conduta dos Empregados	0,8663	Boa
F5	Acesso às Caixas e Outros Serviços	0,7024	Razoável

Fonte: Elaboração própria.

5.3.5. Segunda rotação com recurso ao *varimax*

Uma segunda rotação, com recurso ao *varimax*, foi realizada neste conjunto mais reduzido de 25 variáveis.

Na tabela 16 mostram-se os resultados dos *loadings* e indicam-se as 6 variáveis excluídas, assim como o respectivo motivo dessa exclusão.

Ficaram agora excluídas as questões n.º 24⁴⁷, n.º 12⁴⁸, n.º 8⁴⁹, n.º 21⁵⁰, n.º 5⁵¹ e n.º 26⁵² do Teste Piloto, passando para 19 questões.

⁴⁷ Cumprirem as Promessas feitas, é:

⁴⁸ A Postura, é:

⁴⁹ A Simpatia demonstrada quando tenho problemas, é:

Tabela 16 - Segunda rotação - 76 questionários (pré-teste + teste piloto) - 25 variáveis, 5 factores

Rotated Component Matrix -- 2ª Rotação --^a

	Component				
	1	2	3	4	5
Capacidade em CORRIGIR ERROS	,802	,114	,264	,041	,164
INTERESSE GENUÍNO se houver erro na minha conta	,772	,371	,041	,186	-,096
Voluntariedade em AJUDAR	,694	,174	,210	,522	,051
PEDIR DESCULPA se cometer erro	,665	,499	,221	,153	-,008
RAPIDEZ de serviço	,664	,158	,119	,324	,347
Facilidade em TELEFONAR	,611	,204	,236	,329	,111
Interesse se FILAS	,515	,418	,158	,218	,319
Cumprirem as PROMESSAS feitas (1)	,512	,376	,493	,151	,311
CORTESIA	,339	,761	,175	,390	,074
Atenção PERSONALIZADA	,195	,756	,191	,308	,047
Porem-me à vontade se solicitar um EMPRÉSTIMO	,168	,685	,227	,190	,252
Facilidade de contactar o GERENTE	,244	,646	,241	-,142	,436
POSTURA (2)	,410	,595	,272	,438	,065
SIMPATIA quando tenho problemas (3)	,440	,537	,354	,273	,019
Informação sobre TIPOS DE CONTAS E INVESTIMENTOS	,122	,035	,826	,173	,029
ESCLARECIMENTO sobre custos bancários reduzidos	,190	,270	,758	-,037	,088
Manterem-me INFORMADO sobre matérias de interesse pessoal	,186	,221	,666	,381	,101
ACONSELHAMENTO sobre gestão de activos financeiros	,156	,273	,666	,357	,127
Informação sobre QUANDO OS SERVIÇOS SERÃO EXECUTADOS (4)	,379	,410	,536	,134	,323
A CLAREZA da correspondência recebida da Agência	,202	,152	,191	,773	,220
SAUDAÇÃO quando sou atendido (5)	,276	,472	,176	,659	,151
PRIVACIDADE quando sou atendido ao Balcão	,209	,254	,202	,621	,240
O sentimento de SEGURANÇA nas transacções (6)	,435	,178	,237	,577	,343
Número de CAIXAS durante as horas de ponta	-,031	,065	,194	,241	,837
Nº Empregdos disponíveis no ATENDIMENTO DE BALCÃO	,305	,252	-,013	,317	,689

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
 a. Rotation converged in 9 iterations.

- (1) Variável excluída por ter 4 valores > 0,3;
- (2) Variável excluída por ter 3 valores > 0,4;
- (3) Variável excluída por ter 3 valores > 0,3;
- (4) Variável excluída por ter 4 valores > 0,3;
- (5) Variável excluída por ter 2 valores > 0,4;
- (6) Variável excluída por ter 3 valores > 0,3;

⁵⁰ Informação sobre Quando os serviços serão executados, é:

⁵¹ A Saudação quando chega a minha vez de ser atendido, é:

⁵² O sentimento de Segurança que me é transmitido nas minhas transacções, é:

Tabela 17 - 19 variáveis finais - 4 factores - 76 questionários (pré-teste + teste piloto).

Rotated Component Matrix ^a

	Component			
	1	2	3	4
INTERESSE GENUÍNO se houver erro na minha conta	,830	,323	,061	-,027
Voluntariedade em AJUDAR	,807	,111	,272	,284
Capacidade em CORRIGIR ERROS	,724	,153	,214	,102
PEDIR DESCULPA se cometer erro	,712	,457	,219	,036
RAPIDEZ de serviço	,670	,169	,114	,440
Facilidade em TELEFONAR	,657	,223	,268	,197
Interesse se se FILAS	,531	,413	,148	,355
Facilidade de contactar o GERENTE	,152	,806	,172	,175
Atenção PERSONALIZADA	,330	,692	,244	,158
Porem-me à vontade se solicitar um EMPRÉSTIMO	,232	,671	,240	,277
CORTESIA	,485	,667	,220	,224
Informação sobre TIPOS DE CONTAS E INVESTIMENTOS	,141	,059	,843	,087
ESCLARECIMENTO sobre custos bancários reduzidos	,149	,312	,723	,002
Manterem-me INFORMADO sobre matérias de interesse pessoal	,282	,191	,709	,273
ACONSELHAMENTO sobre gestão de activos financeiros	,234	,256	,709	,263
Número de CAIXAS durante as horas de ponta	-,099	,209	,166	,811
Nº Empregdos disponíveis no ATENDIMENTO DE BALCÃO	,293	,326	-,022	,720
ACLAREZA da correspondência recebida da Agência	,411	,028	,281	,630
PRIVACIDADE quando sou atendido ao Balcão	,378	,181	,275	,521

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

Valores finais das 19 variáveis: Excluídas as 6 variáveis indicadas na tabela 16, depois da 2ª rotação, chegamos às 19 variáveis finais, agora distribuídas por 4 factores, como se apresenta na tabela 17.

Redenominação dos 4 factores: Passámos agora para quatro factores e, de novo, deveremos fazer uma redenominação, dado que depois da primeira rotação em que eliminámos duas variáveis, viemos a eliminar mais seis na segunda rotação, havendo algumas variáveis que mudaram de factor.

Os factores apresentam-se, neste momento, da seguinte forma:

- F1: *Credibilidade e Presteza* - Saber pedir desculpa e corrigir erros cometidos e voluntariedade em fornecer serviços rápidos;

- F2: *Acesso à gerência e atendimento personalizado* - Facilidade em pedir um empréstimo e atendimento personalizado e cortês pelos quadros da agência;
- F3: *Comunicação* - Satisfazer com sucesso e cortesia as necessidades bancárias dos clientes, comunicando recomendações financeiras;
- F4: *Aspectos Tangíveis* - Adequação da equipa de empregados para atender os clientes durante as horas de serviço em particular nas horas de ponta, em boas condições de privacidade e clareza na comunicação, incluindo a forma escrita.

5.3.6. Alfa de Cronbach (1951), 19 perguntas, 4 factores (teste piloto + pré-teste com teste piloto)

Voltámos a calcular o coeficiente *alpha* de Cronbach para o novo conjunto de 19 variáveis, obtendo-se o resultado global para o *alpha* estandardizado de 0,9274 (considerando o teste

Tabela 18 - *Alpha* dos 4 factores saídos das 19 variáveis - 40 questionários do teste piloto e 76 questionários do pré-teste + teste piloto.

F	Designação	Teste Piloto (40 questionários)			Pré-teste + Piloto (76 questionários)		
		N.º casos	Coef. α	Classificação	N.ºcasos	Coef. α	Classificação
F1	Credibilidade e Presteza	29	0,905	Muito boa	65	0,9167 ↑	Muito boa
F2	<i>Acesso à gerência e atendimento personalizado</i>	37	0,8158	Boa	73	0,8674 ↑	Boa
F3	<i>Comunicação</i>	29	0,919	Muito boa	65	0,8536 ↓	Boa
F4	<i>Aspectos Tangíveis</i>	32	0,8012	Boa	68	0,7842 ↓	Razoável
Geral		22	0,9274	Muito boa	58	0,9401 ↑	Muito boa

Fonte: Elaboração própria

piloto isoladamente) e de 0,9401 (agregando o pré-teste com o teste piloto). Efectuámos o cálculo do coeficiente *alpha* para cada um dos quatro factores tendo obtido os valores expressos na tabela 18, colocando lado a lado os valores referentes ao teste piloto isolado com o pré-teste e teste piloto agregados. Verifica-se em ambos os casos que a validade interna do *constructo* se

mantém sólida, com valores pertencentes à classificação *Muito bom*, dado que são sempre superiores a 0,9.⁵³

5.3.7. Análise factorial, 19 perguntas, 4 factores

Voltámos a efectuar a análise factorial com recurso ao Principal Axis Factoring (PAF) no SPSS, submetendo as 19 variáveis ao teste de esfericidade de Bartlett e da medida de Kaiser-Meyer-Olkin (1974), com a finalidade de testar a correlação entre as variáveis e a adequação da amostragem.

Pela observação da tabela 19, constata-se que os valores são adequados em ambos os testes. O valor KMO fixou-se agora nos 0,877, mantendo a classificação de *Bom* (Pestana, M. e Gageiro, J., 2005, pág. 491). O teste de esfericidade de Bartlett indica um nível de significância de 0,000 indicando correlação entre algumas variáveis.

Tabela 19 - Medida KMO e teste de Bartlett - pré-teste + teste piloto, 76 questionários, 19 variáveis, 4 factores.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,877
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	762,398
	df	171
	Sig.	,000

De acordo com o critério de Kaiser (1974), e pela retenção dos factores superiores a um, o quadro das variáveis (*total variance explained*) indica que 68,785% era explicada por estes quatro factores, como se verifica na tabela 20.

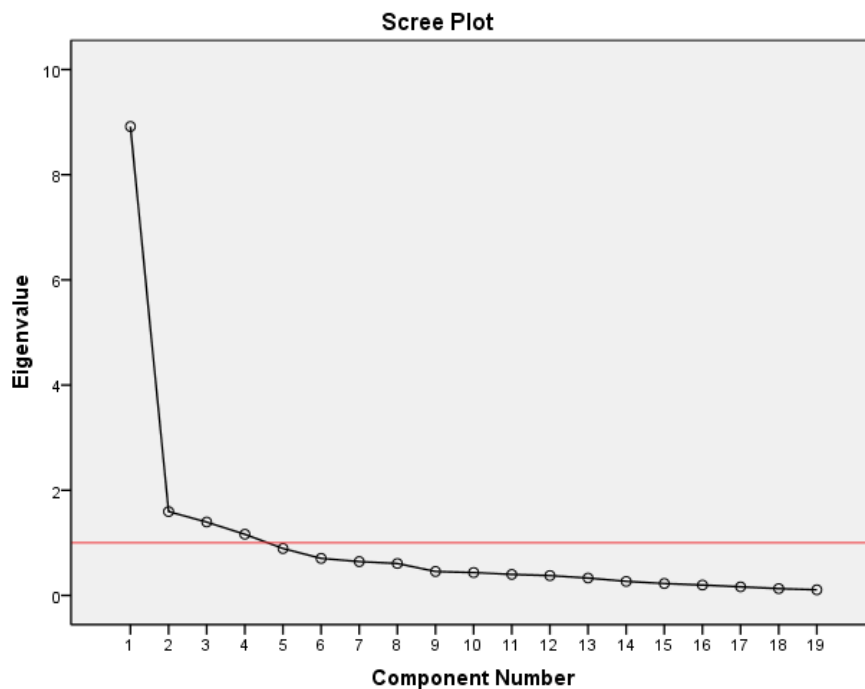
⁵³ Para uma melhor compreensão, comparar os valores da tabela 11 com os da tabela 18.

Tabela 20 - “Variância Total Expressa” - pré-teste + teste piloto, 76 questionários, 19 variáveis, 4 factores.

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,916	46,927	46,927	8,916	46,927	46,927	4,540	23,895	23,895
2	1,594	8,391	55,318	1,594	8,391	55,318	3,008	15,832	39,727
3	1,395	7,344	62,662	1,395	7,344	62,662	2,892	15,223	54,951
4	1,163	6,122	68,785	1,163	6,122	68,785	2,628	13,834	68,785
5	,892	4,693	73,478						
6	,705	3,709	77,187						
7	,643	3,386	80,574						
8	,606	3,189	83,763						
9	,455	2,395	86,158						
10	,434	2,285	88,443						
11	,399	2,101	90,544						
12	,376	1,980	92,523						
13	,331	1,743	94,266						
14	,267	1,404	95,670						
15	,226	1,190	96,860						
16	,196	1,033	97,893						
17	,163	,860	98,753						
18	,130	,684	99,437						
19	,107	,563	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Figura 11 - *Scree plot* de Cattell (1966) - pré-teste + teste piloto, 76 questionários, 19 variáveis, 4 factores.



Consolidada pela análise do gráfico *Scree Plot* de Cattell, (1966), desprezando todos os factores abaixo da linha paralela ao eixo horizontal ficamos com 4 factores como se pode observar na figura 11.

5.4. Resultados do Teste Principal

Dividido em duas fases, o nosso trabalho de campo prosseguiu com um questionário composto por três, depois cinco questões de apreciação global, 19 questões de avaliação da qualidade de serviço e sete questões sociodemográficas, instrumento que nos permitiu dar início ao teste principal.

Utilizámos agências do BLC dispersas geograficamente e com antiguidade e representação significativas. A primeira fase teve lugar em quatro agências onde foram recolhidos 93 inquéritos válidos e a segunda fase contou com oito agências de que resultou a concretização de 346 questionários válidos.

Os 439 questionários obtidos foram submetidos à análise factorial com recurso ao SPSS, agora com o tratamento dos dados em falta pelo método por pares (*pairwise*), de acordo com Pestana e Gageiro (2005:48). Depois, adoptando o exemplo que vínhamos seguindo, juntámos esta colheita aos 40 questionários do teste piloto, formando um conjunto de 479 questionários.

Submetidos 439 questionários à análise factorial do SPSS, resultaram 4 factores⁵⁴ com uma variância total expressa de 65,164% e um alpha de 0,9391 e um KMO de 0,945.

A conjugação do teste piloto com as fases I e II do teste principal, num total de 479 questionários foi, por sua vez, submetida a todos os testes referidos no parágrafo anterior tendo-se obtido os

⁵⁴ Apêndice 7.

resultados expressos nas tabelas 21 e 22 e na figura 12. Se compararmos a tabela 21 com o apêndice 7 verificamos que todos os itens de ambos os conjuntos ficam situados nos mesmos factores e até na mesma ordem, com excepção dos itens “gerente” e “interesse genuíno” que se apresentavam no 2º e 4º item do 2º factor e que trocam de lugar entre si.

Tabela 21 - 19 variáveis - 4 factores - 479 questionários (teste piloto + teste principal).

Rotated Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
Voluntariedade em AJUDAR	,785	,203	,172	,086
Atenção PERSONALIZADA	,748	,279	,230	,105
CORTESIA	,738	,337	,223	,073
RAPIDEZ de serviço	,723	,124	,171	,342
PEDIR DESCULPA se cometer erro	,567	,524	,217	,053
PRIVACIDADE quando sou atendido ao Balcão	,552	,150	,397	,269
Porem-me à vontade se solicitar um EMPRÉSTIMO	,492	,331	,445	,142
Facilidade em TELEFONAR	,149	,744	,139	,199
INTERESSE GENUÍNO se houver erro na minha conta	,343	,709	,173	,107
Capacidade em CORRIGIR ERROS	,230	,651	,416	,139
Facilidade de contactar o GERENTE	,214	,589	,220	,235
A CLAREZA da correspondência recebida da Agência	,307	,489	,319	,212
Informação sobre TIPOS DE CONTAS E INVESTIMENTOS	,164	,163	,808	,129
Manterem-me INFORMADO sobre matérias de interesse pessoal	,151	,315	,753	,154
ESCLARECIMENTO sobre custos bancários reduzidos	,322	,193	,685	,145
ACONSELHAMENTO sobre gestão de activos financeiros	,498	,242	,597	,176
Número de CAIXAS durante as horas de ponta	,128	,108	,239	,831
Nº Empregdos disponíveis no ATENDIMENTO DE BALCÃO	,177	,442	,120	,716
Interesse se FILAS	,450	,271	,134	,484

Extraction Method: Principal Component Analysis.

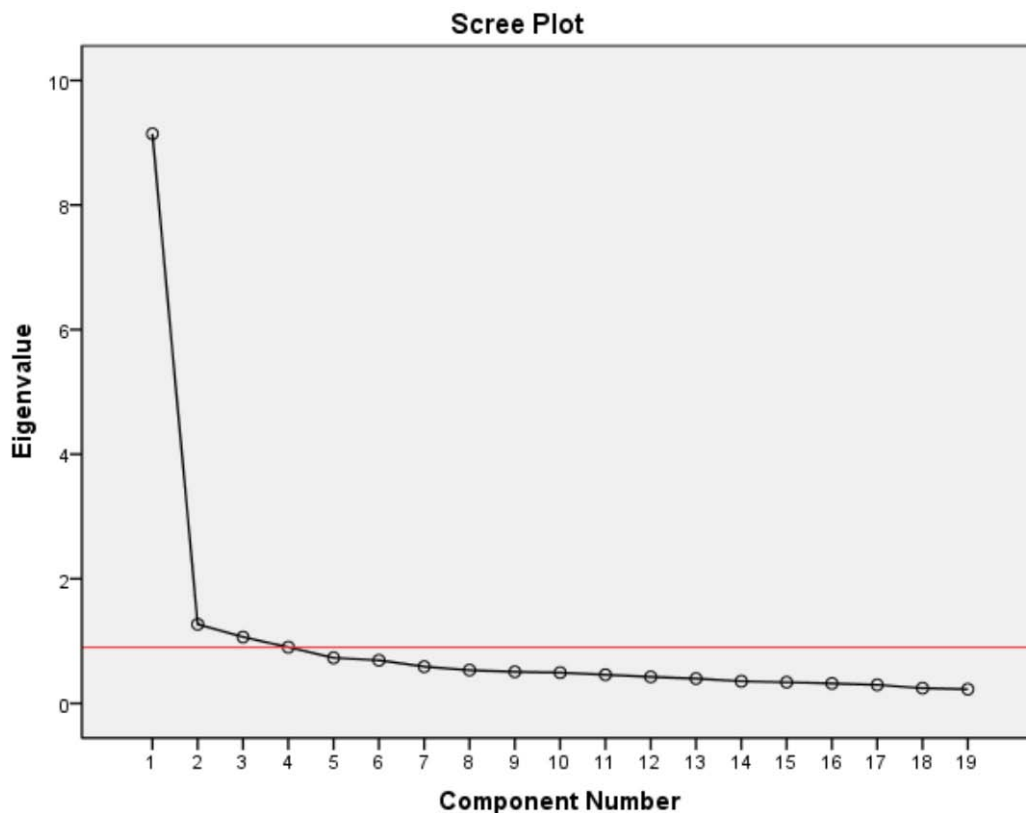
Rotation Method: *varimax* with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Tabela 22 - “Variância total expressa” - teste piloto + teste principal, 479 questionários, 19 variáveis, 4 factores.

Total Variance Explained												
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Sums of Squared			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9,0	47,397	47,397	9	47,397	47,397	4,099	21,573	21,573			
2	1,2	6,434	53,831	1,2	6,434	53,831	3,223	16,964	38,537			
3	1,1	5,981	59,811	1,1	5,981	59,811	3,073	16,176	54,713			
4	1,0	5,091	64,902	1	5,091	64,902	1,936	10,19	64,902			

Figura 12 - *Scree Plot* de Cattell (1966) - teste principal , 479 questionários, 19 variáveis, 4 factores.



Também, no conjunto dos 479 questionários, três loadings (“empréstimo”, “clareza” e “filas”) que, não atingindo exactamente o valor de 0,5 ficam de tal maneira próximos que os mantivemos, por considerarmos que a investigação ganha em manter quatro factores, aliás de acordo com os investigadores Gonçalves (2005), Hair *et al.* (1995) e Churchill (1979).

O valor KMO fixou-se agora nos 0,946 classificação de *Muito Bom* (Pestana e Gageiro (2005:491). Pela análise da tabela 22 (*total variance explained*) verificamos, no quadro das variáveis, que 64,902% era explicada pela retenção dos quatro factores não inferiores a 1, (Kaiser, 1974), aliás, validada pelo gráfico *Scree Plot* de Cattell, (1966), como expresso na figura 12. O Alfa de Cronbach fixou-se nos 0,9376.

Os 4 factores resultantes dos 479 questionários (439 questionários do teste principal adicionados aos 40 questionários do teste piloto), passaram a ficar ordenados e denominados como se segue:

- F1: *Empatia, Conduta e Presteza* - Uma atenção personalizada em ambiente de privacidade sobretudo em caso de necessidade de empréstimo, com uma enorme

cortesia mesmo em caso de escusa por erros cometidos, mantendo altos níveis de voluntariedade e rapidez de serviço;

- F2: *Acesso e Fiabilidade* - Facilidade de acesso telefónico e ao gerente, esperando um empenho genuíno por parte dos empregados mesmo na correcção de erros e valorizando a clareza e transparência na comunicação escrita;
- F3: *Comunicação* - Fornecimento de informação profissional e rigorosa sobre matérias de interesse pessoal, contas e investimentos e, ainda, aconselhamento sobre gestão de activos dentro de custos bancários otimizados;
- F4: *Aspectos Tangíveis* - Adequação da equipa de empregados para atender os clientes durante as horas de serviço em particular nas horas de ponta, reforçando o atendimento no caso de formarem filas de espera.

5.4.1. Validade externa do instrumento

A fim de testar a validade externa do instrumento, que de acordo com Cook e Campbell (1979), nos permitirá *fazer generalizações* a partir de amostras da população, usámos os 93 questionários que obtivemos no teste principal (fase I), e comparámo-los com uma amostra do teste principal (fase II), recolhida nas agências de Sá da Bandeira, Coimbra, Maia e Lagos, num total de 156 questionários.

A tabela 23 destina-se a apresentar a alteração das diferentes variáveis no interior dos factores correspondentes e que nos merecem os seguintes comentários:

Em primeiro lugar os factores da parte referente ao teste principal (fase I) correspondem a 63,87% da variação expressa, sendo 45,07% do 1º factor, 7,74% do 2º factor, 6,32% do 3º factor e 4,73% do 4º factor. No lado direito da mesma tabela, verifica-se que os valores correspondentes à amostra do teste principal (fase II) composta por 156 questionários recolhidos nas agências de Sá da Bandeira, Maia, Coimbra e Lagos, são de 50,79% para o 1º factor, 7,34% para o 2º factor, 5,41% para o 3º factor e 5,06% para o 4º factor o que totaliza 68,60% de variação total expressa para estes 4 factores;

Em segundo lugar refira-se que, tendo como base os quatro factores dos 93 questionários do teste principal (fase I), verifica-se que das 7 variáveis que constituem o 1º factor, 6 delas são coincidentes no 1º factor da parte da amostra do teste principal (fase II), que compõe a segunda metade da tabela 23. Seguindo sempre este raciocínio, chegamos ao resultado final de 14 variáveis que são coincidentes.

Podemos assim concluir que a validade externa pode ser considerada *bastante robusta*, podendo fazer generalizações com amostras da população (Cook e Campbell, 1979).

Tabela 23 - Validade externa do instrumento - resumos da rotação *varimax* de duas amostras do teste principal.

Variáveis	Teste Principal (Fase I) 93 Questionários				Teste Principal (Fase II) Agências Sá da Bandeira, Maia, Coimbra e Lagos 156 Questionários			
	45,07%	7,74%	6,32%	4,73%	50,79%	7,34%	5,41%	5,06%
	Factores				Factores			
	1	2	3	4	1	2	3	4
CORTESIA	,822	,087	,191	,164	,701	,515	,118	,084
Atenção PERSONALIZADA	,768	,226	,195	,168	,762	,390	,126	,065
RAPIDEZ de serviço	,597	,334	,315	,233	,757	,043	,219	,269
PEDIR DESCULPA PEDIR DESCULPA se cometer erro	,589	,371	-,075	,441	,529	,609	,203	,008
PRIVACIDADE PRIVACIDADE quando sou atendido ao	,585	,360	,340	,054	,483	,113	,399	,460
ACONSELHAMENTO ACONSELHAMENTO sobre gestão de	,583	,112	,547	,301	,587	,437	,414	,037
Voluntariedade em AJUDAR	,531	,282	,416	,070	,858	,164	,193	,071
Facilidade em TELEFONAR	,191	,720	,088	,171	,265	,662	,089	,337
Capacidade em CORRIGIR ERROS	,296	,714	,175	,308	,176	,666	,501	,046
A CLAREZA CLAREZA da correspondência recebida da	,227	,713	,124	-,016	,210	,640	,366	,114
Nº Empregdos disponíveis no ATENDIMENTO DE	,157	,586	,225	,342	,220	,559	,068	,534
Interesse se FILAS	,026	,579	,352	,335	,576	,182	,224	,391
Informação sobre TIPOS DE CONTAS E	,220	,223	,774	-,016	,220	,301	,748	,247
ESCLARECIMENTO sobre custos bancários reduzidos	,418	,211	,647	,195	,437	,291	,574	,249
Manterem-me INFORMADO sobre matérias de	,192	,484	,494	,134	,205	,226	,839	,083
Facilidade de contactar o GERENTE	,209	,124	-,076	,778	,103	,657	,240	,310
Número de CAIXAS durante as horas de ponta	,051	,233	,347	,627	,097	,213	,165	,833
INTERESSE GENUINO se houver um erro na minha	,288	,370	,162	,607	,334	,536	,330	,161
Porem-me à vontade se solicitar um EMPRÉSTIMO	,469	,065	,505	,516	,541	,445	,414	,102

Fonte. Elaboração própria

5.5. Perfil do Cliente Inquirido nos Questionários de “Saída”

Na tabela 24 fica resumido o perfil do cliente inquirido nas 14 agências do BLC, que reside na região da grande Lisboa (49,5%), tem conta no BLC há mais de cinco anos (52,6), tem idade que se situa entre os 32 e os 45 anos (32,6%), é do sexo masculino (61%), tem o ensino secundário completo (36,7%) e é empregado de escritório/serviços (33,4%).

Tabela 24 - Perfil do cliente inquirido nas 14 agências do BLC.

Perfil do cliente inquirido no BLC	
Região: Grande Lisboa	49,5%
Antiguidade da conta no Banco: >5 anos	52,6%
Sexo Masculino	61,0%
Sexo Feminino	39,0%
Idade: >32 < 45 anos	32,6%
Habilitações Literárias: Ensino secundário	36,7%
Profissão: Empregado de Escritório/Serviços	33,4%

Fonte: Elaboração própria.

5.5.1. Perfil do cliente inquirido vs. perfil do cliente BLC

Tínhamos a esperança de utilizar mais um indicador que viesse, de alguma forma, dar mais robustez ao nosso trabalho de projecção do perfil do cliente inquirido, comparando-o com o perfil do cliente do BLC. Tal não foi possível, uma vez que este banco, segundo informação recebida, não tem esse importante dado apurado. Sem nenhuma intenção de cometermos qualquer deselegância, permita-se-nos citar Séneca⁵⁵:

Não há ventos desfavoráveis para quem não sabe para onde vai!

Para saber para onde vamos é importante saber onde estamos. Desde que, há anos, a banca enveredou pela segmentação, tornou-se crucial apurar o perfil dos diversos segmentos da clientela. Pelos vistos esse dado não foi apurado no BLC, pelo que sugerimos a realização desse trabalho.

⁵⁵ Lucius Annaeus Séneca - Roma Antiga, (4 a.C. - 54 d.C.), filósofo e escritor.

5.6. Resultados Globais dos 479 Questionários de “Saída”

É um facto que os resultados podem globalmente ser classificados de muito positivos, atingindo no item *Cortesia* um grau de satisfação que agregando os resultados das graduações da escala de

Tabela 25 - Geral 479 questionários - avaliação das 19 variáveis sobre qualidade de serviço nas agências.

	Muito pior do que eu esperava	Pior do que eu esperava	Como eu esperava	Melhor do que eu esperava	Muito melhor do que eu esperava
	Valores em %				
Voluntariedade em AJUDAR	0,4	2,5	38,6	33,8	24,7
RAPIDEZ de serviço	0,6	5,4	39,7	35,1	19,2
Interesse se FILAS	1,1	9,1	47,6	31,2	11,0
ESCLARECIMENTO sobre custos bancários reduzidos	0,9	12,4	50,6	25,6	10,5
PRIVACIDADE quando sou atendido ao Balcão	0,6	4,6	49,6	26,2	19,0
Atenção PERSONALIZADA	0,2	1,7	29,0	40,7	28,4
INTERESSE GENUÍNO se houver erro na minha conta	0,7	3,9	48,3	33,8	13,3
Porem-me à vontade se solicitar um EMPRÉSTIMO	0,8	3,8	43,7	33,2	18,4
CORTESIA	0,2	0,8	26,7	41,5	30,7
PEDIR DESCULPA se cometer erro	0,2	3,3	46,6	34,4	15,5
ACONSELHAMENTO sobre gestão de activos financeiros	0,5	3,9	45,6	31,9	18,2
Número de CAIXAS durante as horas de ponta	2,1	21,2	60,0	13,5	3,2
Facilidade de contactar o GERENTE	0,7	3,5	48,6	31,0	16,2
Facilidade em TELEFONAR	1,7	7,9	42,1	33,7	14,6
Nº Empregdos disponíveis no ATENDIMENTO DE BALCÃO	1,3	12,0	58,4	21,1	7,2
Informação sobre TIPOS DE CONTAS E INVESTIMENTOS	0,7	17,3	51,7	22,5	7,9
A CLAREZA da correspondência recebida da Agência	0,9	3,1	47,9	33,6	14,5
Manterem-me INFORMADO sobre matérias de interesse pessoal	1,1	10,2	53,7	24,9	10,0
Capacidade em CORRIGIR ERROS	0,5	5,4	54,2	27,9	12,0

Fonte: Elaboração própria

Likert (1932) *Melhor do que esperava* + *Muito melhor do que esperava*, nos fizeram chegar a um resultado de 72,2% (valor assinalado na tabela 25)⁵⁶. No outro extremo salienta-se o resultado

⁵⁶ No capítulo 6 veremos, mais detalhadamente, a análise dos valores que constituem os escalões 1 e 2 da escala de Likert (1932).

do item *Número de caixas durante a hora de ponta*, em que procedemos à agregação das graduações da escala de Likert (1932) *Muito pior do que esperava + Pior do que esperava*, para apurarmos o resultado de 23,3% (valor igualmente assinalado na tabela 25).

Com esta etapa termina-se a utilização dos dados primários consubstanciados nos questionários de “saída” que, como anteriormente indicámos, já tinham sido utilizados numa outra investigação e que devido à sua actualidade retomámos para o início da investigação materializada na presente tese de doutoramento. Os resultados quantitativos conseguidos até aqui serão agora alavancados com os questionários *on-line*, alargando o âmbito da investigação a toda a banca de retalho a operar em Portugal. O resultado das entrevistas semi-estruturadas a decisores de cinco dos maiores bancos fornecerá os dados qualitativos que complementarão o nosso estudo.

Damos aqui por concluída a elaboração do *constructo*⁵⁷, que poderá agora ser aplicado, como veremos no capítulo 6.

⁵⁷ Apêndice 16.

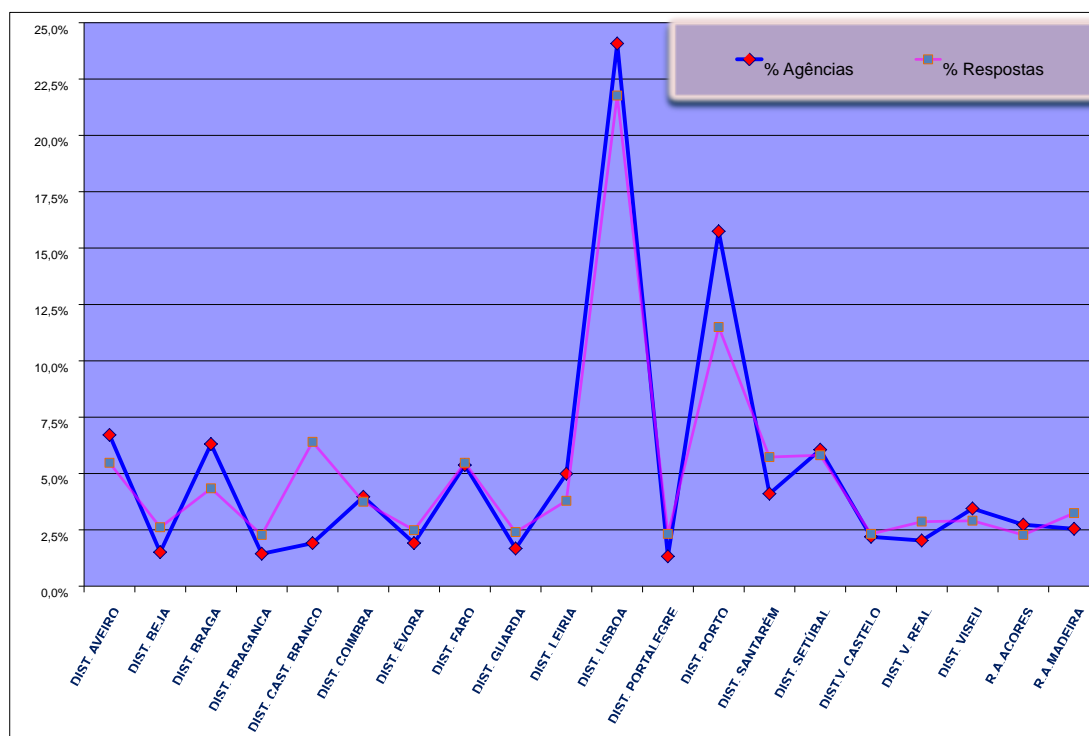
6. APLICAÇÃO DO MODELO

Enriquecidos com um instrumento que considerámos fiável e aceite pela comunidade científica, pudemos, enfim, iniciar a sua aplicação prática agora em moldes de convite personalizado por correio electrónico. A resposta via questionário *on-line* teve a garantia de conservar o anonimato do respondente. Como atrás ficou dito em 4.4.7., o questionário *on-line* esteve disponível entre os dias 28 de Maio de 2008 e 3 de Fevereiro de 2009.

Durante estes 251 dias enviámos 24.453 *e-mails*, passando por uma fase de relançamento, com uma estimativa de chegada ao destinatário (sustentada pelo número de *e-mails* devolvidos) na ordem dos 70%. Obtivemos 2.375 respostas, cerca de 14%.

A dispersão geográfica ficou assegurada, uma vez que, por cada um dos 18 Distritos e duas Regiões Autónomas, recebemos mais de 50 respostas, variando o número entre as 54 e as 517.

Figura 13 - Percentagem de agências por Distrito vs. respostas ao questionário *on-line*.



Fonte: N.º Agências - APB Boletim informativo n.º 41, pág. 17;
Resposta Questionários - Informação própria.

Com excepção do Distrito de Castelo Branco, a percentagem de respostas por cada Distrito/Região Autónoma acompanhou de muito perto a percentagem de agências bancárias aí instaladas, espelhada na figura 13. Como referimos, utilizámos um questionário idêntico ao do teste principal – fase II, onde já figuravam as duas seguintes questões:

- Com quantos bancos trabalha? (Sendo as hipóteses de resposta, 1, 2 e 3 ou mais bancos).
- Qual o nome do seu banco principal?

6.1. Plano de Trabalho

Se inicialmente tivemos a ideia de aplicar o *constructo* a três bancos, utilizando os habituais questionários de “saída”, depressa o nosso projecto evoluiu para um âmbito muito mais alargado e com claras vantagens. A opção de proceder à recolha de dados primários através de questionário *on-line* aberto a todos, daria uma outra dimensão e robustez ao nosso estudo, ficando assim com uma imagem do mercado nacional.

As vantagens daí decorrentes eram, desde logo, de cariz processual, o que evitava a necessidade de solicitar inúmeras autorizações junto das administrações dos bancos, com a incerteza de vir a obter sequer resposta. Houve ainda vantagens de ordem financeira, evitando-se os custos inerentes a deslocação e alojamento, como aconteceu quando efectuámos os inquéritos nas 14 agências do BLC, utilizados para a elaboração do *constructo*. Também nos pareceu relevante a ausência de qualquer tipo de pressão ou involuntário constrangimento a que os respondentes pudessem, eventualmente estar sujeitos, como veremos em 6.5.3., quando compararmos os resultados dos questionários de “saída” com os resultados dos questionários *on-line*. Finalmente, não seria viável obter resultados para toda a banca de retalho instalada em Portugal, utilizando o método dos questionários de “saída”.

6.1.1. Selecção dos *e-mails* a enviar

O envio de *e-mail* personalizado era composto por uma pequena mensagem onde se incluía um

link ao site onde estava alojado o questionário. A mensagem assegurava a confidencialidade das respostas individuais, informava que apenas interessavam resultados globais, e, por último, que os resultados tinham um duplo objectivo, sendo o primeiro - de cariz académico - conducente à obtenção de dados primários que serviriam de base a um estudo para elaboração de tese de doutoramento em gestão e o segundo objectivo - de carácter prático - conducente à melhoria da qualidade de serviço nas agências bancárias em Portugal ao tornar pública, à banca, toda a nossa investigação.

Tendo optado por não recorrer a bases de dados existentes, que poderíamos ter adquirido, decidimos socorrer-nos dos dados de acesso livre na internet e, a partir daí, construir a nossa própria base que gradualmente foi ganhando forma e que era orientada para cada Distrito e Região Autónoma com um triplo objectivo: 1) obter uma percentagem de respostas em consonância com o número de agências bancárias instaladas no seu território; 2) conseguir um número de respostas superior a 50; 3) abranger um leque muito alargado de idades, profissões e grau de estudos.

Tal como se explicou em 4.4.7. o processo iniciou-se com o envio de pedidos de colaboração a conhecidos e amigos, passando depois pela investigação do *site* que agrupa todos os municípios (<http://www.ciberjunta.com/municipios.html>). No site de cada município existe uma grande variedade de informação de onde pode ser extraído um certo número de endereços de *e-mail* dos mais diversos organismos empresariais, turísticos, culturais, associativos, militares e religiosos. O *site* do código postal (<http://codigopostal.ciberforma.pt>) merece igualmente destaque dado que proporcionou preciosa ajuda na busca de endereços de *e-mail* do sector empresarial.

Foi desta forma que conseguimos uma amostragem constituída por 24.453 endereços de *e-mail*, a qual, em termos de marketing, apelidaríamos de “*por medida*”. Gradualmente eram enviados à razão de 200 a 300 por dia, divididos em grupos de 20 de forma a não ficarem retidos nos sistemas *anti-spam*. A utilização do envio em sistema de “*bcc*” garantia que cada destinatário não tivesse acesso ao endereço dos outros destinatários do grupo. Estas operações exigiam um trabalho diário de duas a três horas.

6.2. Preparação do questionário *on-line*

Para além das perguntas destinadas a avaliar a qualidade percebida, o questionário *on-line* tinha no seu início, depois de um curto texto anunciando a finalidade do projecto, cinco questões que foram denominadas de apreciação global (*apreciação global da agência; recomendar a um amigo; fazer queixa; número de bancos com que trabalha e nome do banco principal*) e, na parte final do questionário, sete questões que foram apelidadas de dados sociodemográficos (*distrito da agência bancária; antiguidade da conta no banco; sexo do inquirido; idade; habilitações literárias; sector de actividade e data*). Algumas destas questões ir-nos-ão servir de variáveis de controlo, nomeadamente a região da agência bancária, o sexo e as habilitações literárias.

6.3. Definição do Universo para a Aplicação do Modelo

Tendo por propósito a possibilidade de fazer generalizações (Cook e Campbell, 1979), estabelecemos que 1.000 seria o número mínimo de questionários válidos, à razão de, pelo menos, 50 questionários por cada um dos 18 Distritos e duas Regiões Autónomas, de acordo com o sugerido por Rouse e Daellenbach (1999). Depois, querendo manter o máximo de proporcionalidade entre o número de agências bancárias abertas ao público - mantendo a premissa do número mínimo de 50 questionários nessas divisões administrativas do território - os cálculos apontaram no sentido de que a premissa maior tivesse um valor próximo dos 2.000 questionários.

6.4. Recolha de Dados Através do Questionário *On-line*

Como ficou dito, quotidianamente eram enviados 200 a 300 *e-mails* centrados num determinado Distrito ou Região Autónoma. As respostas chegavam, de uma forma geral, dois a três dias depois. Diariamente as respostas eram carregadas numa folha de cálculo "excel", uma vez que, o próprio *site* que suportava o questionário *on-line*, dispunha de uma aplicação que permitia essa transformação. Podíamos assim, a par e passo, manter a nossa base de dados sempre actualizada e agir em consequência nas regiões com um número de respostas que se afastasse da proporcionalidade pretendida.

6.5. Tratamento de dados do questionário *on-line*

O questionário *on-line* foi fechado quando atingimos as 2.375 respostas válidas. Procedemos ao carregamento dos dados no SPSS e efectuámos os testes já detalhadamente enumerados no

Tabela 26 - Rotação *varimax* - 2.375 questionários - aplicação.

Rotated Component Matrix ^a				
	Component			
	1	2	3	4
Atenção PERSONALIZADA	,706	,248	,203	,257
Voluntariedade em AJUDAR	,703	,235	,199	,035
CORTESIA	,695	,156	,133	,359
PEDIR DESCULPA se cometer erro	,643	,324	,087	,301
Porem-me à vontade se solicitar um EMPRÉSTIMO	,618	,187	,117	,284
INTERESSE GENUÍNO se houver erro na minha conta	,607	,388	,126	,237
RAPIDEZ de serviço	,558	,258	,491	,016
Capacidade em CORRIGIR ERROS	,500	,497	,120	,312
PRIVACIDADE quando sou atendido ao Balcão	,478	,289	,200	,178
Manterem-me INFORMADO sobre matérias de interesse pessoal	,282	,751	,183	,166
A CLAREZA da correspondência recebida da Agência	,156	,740	,108	,236
Informação sobre TIPOS DE CONTAS E INVESTIMENTOS	,279	,738	,205	,112
ACONSELHAMENTO sobre gestão de activos financeiros	,475	,579	,219	,065
ESCLARECIMENTO sobre custos bancários reduzidos	,507	,510	,280	-,022
Número de CAIXAS durante as horas de ponta	,064	,107	,743	,291
Nº Empregdos disponíveis no ATENDIMENTO DE BALCÃO	,160	,283	,714	,287
Interesse se FILAS	,456	,182	,660	,005
Facilidade em TELEFONAR	,265	,220	,252	,718
Facilidade de contactar o GERENTE	,350	,185	,263	,690

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 9 iterations.

capítulo 4 (nomeadamente em 4.4.4., 4.4.5. e 4.4.6.) quando tratámos da elaboração do *constructo*, estando os resultados da rotação *varimax* espelhados na tabela 26. Apesar do item

“Privacidade” ter descido para um valor inferior a 0,5, fixando-se em 0,478, mantiveram-se as quatro dimensões.

Tabela 27 - Rotação *varimax* - 2.814 (439 + 2.375) questionários - teste principal (fases I e II) + aplicação.

Rotated Component Matrix^a				
	Component			
	1	2	3	4
Voluntariedade em AJUDAR	,729	,258	,153	,107
Atenção PERSONALIZADA	,718	,261	,175	,289
CORTESIA	,709	,184	,122	,370
RAPIDEZ de serviço	,629	,275	,417	,067
PEDIR DESCULPA se cometer erro	,602	,341	,077	,390
Porem-me à vontade se solicitar um EMPRÉSTIMO	,590	,234	,110	,328
INTERESSE GENUÍNO se houver erro na minha conta	,539	,409	,115	,362
PRIVACIDADE quando sou atendido ao Balcão	,522	,316	,210	,142
Manterem-me INFORMADO sobre matérias de interesse pessoal	,264	,760	,178	,197
Informação sobre TIPOS DE CONTAS E INVESTIMENTOS	,246	,756	,189	,124
A CLAREZA da correspondência recebida da Agência	,208	,702	,136	,230
ACONSELHAMENTO sobre gestão de activos financeiros	,500	,582	,197	,134
ESCLARECIMENTO sobre custos bancários reduzidos	,507	,542	,238	,054
Capacidade em CORRIGIR ERROS	,427	,529	,110	,418
Número de CAIXAS durante as horas de ponta	,072	,115	,782	,255
Nº Empregdos disponíveis no ATENDIMENTO DE BALCÃO	,223	,290	,702	,272
Interesse se FILAS	,515	,210	,605	,024
Facilidade em TELEFONAR	,225	,222	,270	,722
Facilidade de contactar o GERENTE	,307	,192	,272	,708

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 8 iterations.

Seguindo o método utilizado no capítulo 4, quisemos igualmente verificar como se comportariam os dados, se juntássemos aos 2.375 questionários da aplicação do modelo, os 439 questionários referentes às fases I e II do teste principal, totalizando 2.814 questionários, como podemos observar na tabela 27.

Verifica-se que, de novo, todos os *loadings* voltaram a ter valores superiores a 0,5 e apenas o item “Capacidade para corrigir erros” transita do primeiro para o segundo factor, mantendo-se as quatro dimensões.

6.5.1. Validade externa da aplicação

Tal como procedemos em 5.4.1., vamos agora verificar a validade externa da aplicação (teste do modelo) de acordo com Cook e Campbell (1979), de molde a confirmar os resultados obtidos quando testámos o instrumento no sentido de aferir se podemos *fazer generalizações*. As amostras ficaram divididas por um lado com os 1.425 questionários que recolhemos no primeiro inquérito colocado *on-line* e, por outro lado, com os 950 questionários que recolhemos no segundo inquérito colocado *on-line*, como já referimos em 4.4.7., e que podem ser vistos lado a lado na tabela 28.

Tabela 28 - Validade externa - resumos da rotação *varimax* dos 1º e 2º inquéritos *on-line*.

Variáveis	1º Inquérito on-line 1.425 Questionários				2º Inquérito on-line 950 Questionários			
	45,74%	6,22%	5,59%	4,45%	46,97%	6,11%	5,26%	4,28%
	Factores							
	1	2	3	4	1	2	3	4
Voluntariedade em AJUDAR	,719	,193	,177	,112	,703	,235	,199	,035
Atenção PERSONALIZADA	,690	,214	,156	,351	,706	,248	,203	,257
CORTESIA	,658	,170	,083	,443	,695	,156	,133	,359
PEDIR DESCULPA e cometer erro	,600	,318	,043	,384	,643	,324	,087	,301
INTERESSE GENUÍNO e houver erro na minha conta	,580	,385	,119	,292	,607	,388	,126	,237
Porem-me à vontade se solicitar um EMPRÉSTIMO	,577	,182	,083	,341	,618	,187	,117	,284
RAPIDEZ de serviço	,572	,216	,493	,032	,558	,258	,491	,016
ESCLARECIMENTO sobre custos bancários reduzidos	,560	,484	,271	-,050	,507	,510	,280	-,022
ACONSELHAMENTO sobre gestão de activos financeiros	,541	,537	,208	,026	,475	,579	,219	,065
PRIVACIDADE quando sou atendido ao Balcão	,434	,317	,152	,212	,478	,289	,200	,178
A CLAREZA da correspondência recebida da Agência	,110	,751	,095	,273	,156	,740	,108	,236
Manterem-me INFORMADO sobre matérias de interesse pessoal	,268	,743	,189	,182	,282	,751	,183	,166
Informação sobre TIPOS DE CONTAS E INVESTIMENTOS	,291	,736	,196	,076	,279	,738	,205	,112
Capacidade em CORRIGIR ERROS	,432	,508	,159	,347	,500	,497	,120	,312
Número de CAIXAS durante as horas de ponta	,049	,119	,767	,237	,064	,107	,743	,291
Nº Empregdos disponíveis no ATENDIMENTO DE BALCÃO	,156	,262	,729	,278	,160	,283	,714	,287
Interesse se FILAS	,527	,156	,585	,039	,456	,182	,660	,005
Facilidade em TELEFONAR	,210	,214	,308	,693	,265	,220	,252	,718
Facilidade de contactar o GERENTE	,328	,166	,272	,669	,350	,185	,263	,690

Fonte: Elaboração própria

Esta tabela merece-nos os seguintes comentários:

Os factores que dizem respeito ao primeiro inquérito *on-line*, composto por 1.425 questionários correspondem a 62,00% da variação total expressa, cabendo 45,74% ao primeiro factor, 6,22% ao segundo factor, 5,59% ao terceiro factor e 4,45% ao quarto factor. Pela observação dos valores conseguidos no segundo inquérito *on-line*, que abrangeu 950 questionários, o somatório dos quatro factores corresponde a 62,62% da variação total expressa, sendo 46,97% respeitantes ao primeiro factor, 6,11% ao segundo factor, 5,26% ao terceiro factor e 4,28% ao quarto factor.

Realce-se ainda que, partindo dos quatro factores dos 1.425 questionários do primeiro inquérito *on-line*, se observa que das 10 variáveis que se agrupam no primeiro factor, oito delas são coincidentes no 1º factor da parte referente aos 950 questionários que constituem o 2º inquérito *on-line*, expressos no lado direito da tabela 28. Procedendo como em 5.4.1. contaremos no resultado final 16 variáveis que são coincidentes e três variáveis assintóticas.

Continuamos, pois, a chegar à classificação de *bastante robusta* para a validade externa, o que nos autoriza a fazer generalizações com amostras da população (Cook e Campbell, 1979).

6.5.2. Resultados globais dos 2.375 questionários *on-line*

Também no questionário *on-line* os resultados poderão ser classificados globalmente de muito positivos ou pelo menos de positivos, uma vez que aqui os valores agregados da posição 1 com a posição 2 da escala de Likert (1932) são, por regra, muito superiores aos valores apurados nos questionários de “saída”, como pudemos observar em 5.6. na tabela 25.

Mas centremo-nos agora na tabela 29. Aí poderemos observar que, do somatório das posições 1 e 2 da escala de Likert (1932) apenas um *item* tem valores inferiores a 10% - *Cortesia* com 7,5%; cinco itens apresentam valores entre os 10% e 20% - *Ajudar* com 12,7%, *Privacidade* com 11,8%, *Personalizada* com 13,6%, *Empréstimo* com 13,6% e *Clareza* com 18,4%; dez itens colheram valores entre 20% e 30% que poderão já ser considerados muito preocupantes e por fim três itens são classificados com valores de descontentamento acima dos 30% - *Filas* com 31,6% ou seja

quase um cliente em cada três, *Atendimento de balcão* com 38,1%, quase dois clientes em cada cinco, *Esclarecimento* com 42,7%, já muito perto de um cliente em cada dois. Não obstante termos de voltar a este assunto nas conclusões, não poderemos desde já deixar de afirmar que, em áreas que requerem muito pouco investimento, ter pelo menos um cliente em cada três muito insatisfeito é um “*luxo*” que a banca em geral não se pode permitir continuar a ter.

Tabela 29 - Geral 2.375 questionários - Avaliação das 19 variáveis sobre qualidade de serviço questionário *on-line*.

		1	2	3	4	5		
		Muito pior do que eu esperava	Pior do que eu esperava	Como eu esperava	Melhor do que eu esperava	Muito melhor do que eu esperava		
		Valores em %					soma 1+2	
Voluntariedade em AJUDAR	2,2	10,5	61,0	21,9	4,4		12,7	
RAPIDEZ de serviço	5,6	19,8	54,3	17,5	2,8		25,4	
Interesse se FILAS	7,4	24,2	47,5	17,7	3,2		31,6	
ESCLARECIMENTO sobre custos bancários reduzidos	11,7	30,9	41,6	13,1	2,6		42,7	
PRIVACIDADE quando sou atendido ao Balcão	3,1	8,7	61,8	21,4	5,0		11,8	
Atenção PERSONALIZADA	3,0	10,6	47,5	29,0	9,8		13,6	
INTERESSE GENUÍNO se houver um erro na minha conta	5,6	15,7	58,5	16,6	3,6		21,3	
Porem-me à vontade se necessitar de solicitar um EMPRÉSTIMO	4,0	9,6	55,6	24,7	6,1		13,6	
CORTESIA	1,6	5,9	52,7	31,7	8,1		7,5	
PEDIR DESCULPA se cometer um erro	5,7	16,0	55,5	18,1	4,7		21,7	
ACONSELHAMENTO sobre activos financeiros	6,8	22,3	50,7	16,9	3,3		29,1	
Número de CAIXAS durante as horas de ponta	7,1	21,9	54,7	13,9	2,4		29,0	
Facilidade de contactar o GERENTE	5,3	15,2	50,0	20,7	8,7		20,5	
Facilidade em TELEFONAR	6,4	14,7	49,4	23,3	6,1		21,2	
N.º Empregados disponíveis no ATENDIMENTO DE BALCÃO	8,5	29,6	52,1	7,9	1,8		38,1	
Informação sobre os diferentes TIPOS DE CONTAS E INVESTIMENTOS	4,3	18,9	58,7	15,4	2,6		23,2	
A CLAREZA da correspondência recebida da Agência	4,3	14,2	59,9	18,5	3,2		18,4	
Manterem-me INFORMADO sobre matérias de interesse pessoal	6,1	22,2	54,7	14,8	2,2		28,3	
Capacidade em CORRIGIR ERROS	5,8	17,3	61,7	12,4	2,8		23,1	

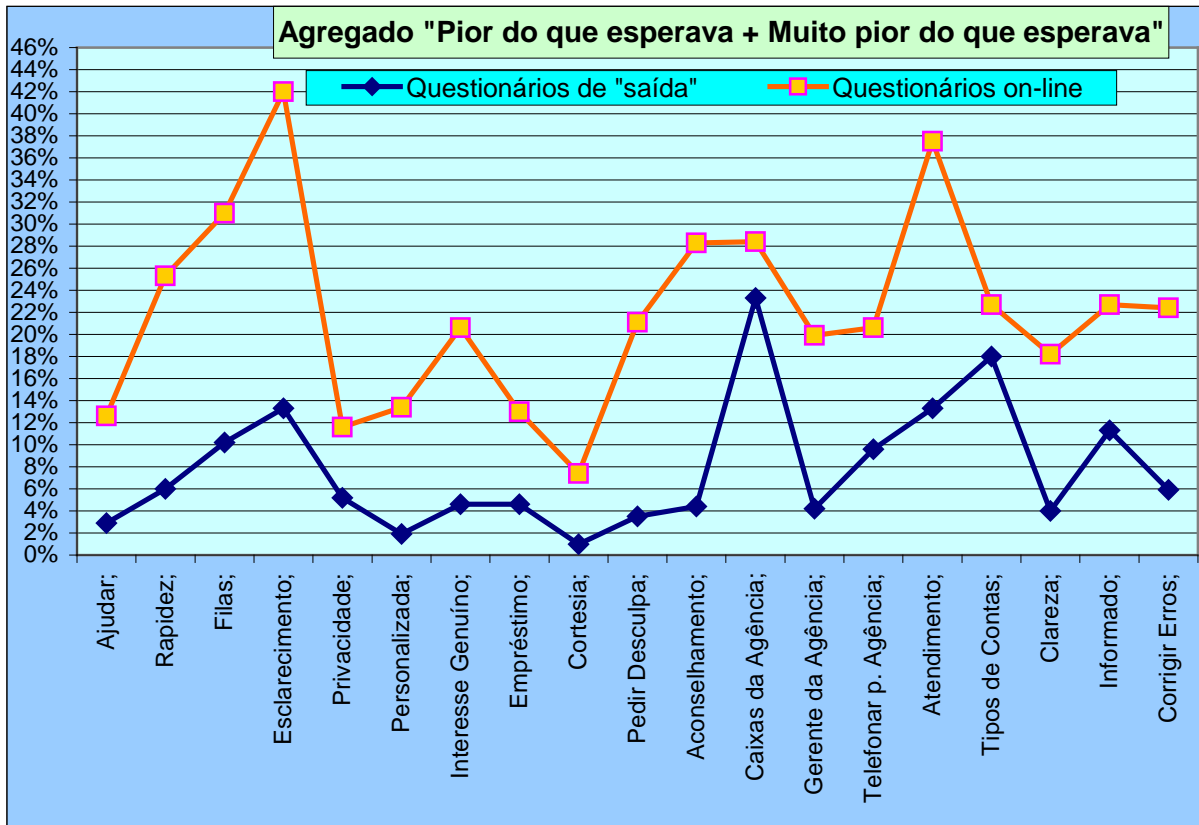
Fonte: Elaboração própria

6.5.3. Questionários de “saída” vs. questionários *on-line*

Constata-se antes de mais, pela observação da figura 14, que a soma da posição 1 com a posição 2 da escala de Likert (1932) é superior em todos os itens do inquérito *on-line*, o que indicia um maior descontentamento e exigência com as respostas deste inquérito referentes a todos os

bancos do que com as respostas dos questionários de “saída” realizadas nas agências do BLC e referentes em exclusivo àquele banco. Verifica-se igualmente que o item mais favorável

Figura 14 - Comparação questionários de “saída” vs. questionário *on-line*. Agregado do *pior do que esperava* + *muito pior do que esperava*.



Fonte: Elaboração própria

Cortesia que tinha obtido o mais elevado grau de satisfação resultante da agregação das posições 4 e 5 da escala de Likert (1932) (*Melhor do que esperava* + *Muito melhor do que esperava*), atingindo os 72,2% nos questionários de “saída”, apesar de manter a posição de líder da satisfação, quedou-se nos 39,8%, centrando-se, assim no valor intermédio daquela escala a maior percentagem de escolhas que atingiu os 52,7% quando verificados os resultados dos questionários *on-line*. Realçamos ainda que o item *Caixas da agência* que granjeou o mais elevado grau de descontentamento com 23,3% nos questionários de “saída”, registou uma terceira posição nos resultados do questionário *on-line*, sendo ultrapassado pelos itens *Filas* com

31,0%, *Atendimento* com 37,5% e *Esclarecimento* com 42,0% que se revelou o *item* líder do descontentamento.

Dito de outra forma, a comparação entre os resultados dos questionários de “saída” e dos questionários *on-line* pode ser dividida em três grupos de itens. O primeiro grupo que apelidaremos de valores próximos (*Tipos de conta* e *Caixas*) apresenta valores não muito díspares entre os dois questionários; o segundo grupo que denominamos de valores muito afastados em que o grau de descontentamento quintuplicou nos questionários *on-line* com três itens (*Interesse genuíno*, *Gerente* e *Clareza*); finalmente o que chamamos de valores extremamente afastados em que o grau de descontentamento foi multiplicado por seis num item (*Pedir desculpa*) e multiplicado por sete em três itens (*Personalizada*, *Cortesia* e *Aconselhamento*).

A leitura e interpretação dos comentários que acabaram de ser feitos, na comparação dos resultados obtidos nos questionários de “saída” com os questionários *on-line*, não poderão em momento algum olvidar que os questionários de “saída” foram todos efectuados no interior de agências do BLC. Os inquiridos tinham acabado de concluir uma operação ou pedido de esclarecimento com um ou mais interlocutores bancários. Acresce que dos 343 questionários em que foi respondida a questão “Qual o nome do seu banco principal?” 51,9% responderam BLC e desses 10,5% tinham apenas um banco. Em contraponto a estes inquiridos que tinham acabado de se relacionar com o pessoal *de contacto* do banco, os respondentes aos questionários *on-line* estavam nas suas casas, nos seus locais de lazer ou nos seus locais de trabalho, com todo o recuo ou distanciamento (físico, temporal e afectivo) que isso implica.

Dito isto, teremos igualmente que acrescentar, que com as comissões (dizemos comissões, nem sempre bem explicadas, e não juros que são contratuais e não contestados) que a banca cobra são criadas expectativas elevadas (a justo título) de qualidade de serviço. Estas comissões acontecem a pretexto do cliente ser titular de uma conta bancária com saldo médio abaixo de um determinado montante, anuidade de cartões, comissões para abrir um crédito, comissões de

imobilização por não utilizar linhas de crédito, comissões por renovar linhas de crédito⁵⁸, comissões por liquidar antecipadamente um crédito, comissões por utilização de valores pendentes de cobrança, pelo envio de correio, pela emissão de extracto ou pedido de saldo e por muitas e variadas situações expressas no longo preçário que a Lei obriga a disponibilizar em local visível nas agências bancárias.

Olhando mais de perto os quatro itens do grupo a que viemos de apelidar como valores extremamente afastados o grau de descontentamento foi, relembramos, multiplicado por seis num item (*Pedir desculpa*) e multiplicado por sete em três itens (*Personalizada, Cortesia e Aconselhamento*). Relembramos igualmente o que escrevemos em 5.2.1. a propósito da conceptualização das seis dimensões do questionário inicial, que em substância se pode resumir da seguinte forma:

- D2: Empatia (*Empathy*)

Perguntas 5 a 10.

Cuidado e atenção personalizada que a agência presta aos seus clientes.

Onde está incluída a questão “*A atenção Personalizada que recebo*” que passou de um grau de descontentamento de 1,9% nos questionários de “*saída*” para 13,6% nos questionários *on-line*, ou seja 7 vezes superior;

- D3: Conduta dos empregados (*Staff conduct*)

Perguntas 11 a 15.

Conduta educada e apresentação cuidada dos empregados da agência que projecta uma imagem profissional aos clientes.

Onde estão incluídas as três questões que referimos mais acima. Em primeiro lugar “*A Cortesia*” que passou de um grau de descontentamento de 1,0% nos questionários de “*saída*” para 7,5% nos questionários *on-line*, ou seja sete vezes superior; segue-se a questão “*A capacidade para Pedir Desculpa se cometer um erro*” que passou de um grau de descontentamento de 3,5% nos questionários de “*saída*” para 21,7% nos questionários *on-line*, ou seja seis vezes superior; finalmente temos o item “*A qualidade do Aconselhamento, sobre a gestão dos meus activos*”

⁵⁸ As linhas de crédito que habitualmente eram anuais passaram a ser quase todas semestrais e mesmo, nalguns casos, trimestrais o que veio, *grosso modo*, duplicar e mesmo quadruplicar o valor anual das comissões cobradas.

financeiros” que atingiu valores de descontentamento de 4,4% nos questionários de “*saída*” e 29,1% nos questionários *on-line*, igualmente sete vezes superior.

Não podemos, à laia de conclusão do capítulo, deixar de afirmar:

Numa altura em que vários bancos já não contratam pessoas que não tenham habilitações literárias ao nível da frequência universitária e mesmo licenciatura, numa altura em que as agências são o principal destino desta nova geração de bancários que, à partida, são jovens, instruídos e supostamente motivados, revela-se, sem dúvida, sintomático que os *itens* mais atingidos por fortes níveis de descontentamento por parte dos clientes sejam precisamente os ligados às dimensões “*empatia*” e “*conduta dos empregados*”.

Permita-se-nos pois que após Séneca citemos Shakespeare⁵⁹.

Algo está mal no reino da Dinamarca.

⁵⁹ William Shakespeare (1564 -1616), poeta e dramaturgo inglês. No personagem Hamlet, da peça do mesmo nome, colocou a expressão “*Something is rotten in the state of Denmark*”

7. ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No presente capítulo iremos proceder ao teste das hipóteses formuladas no capítulo 3 , com base no trabalho de recolha desenvolvido e relatado nos capítulos 5 e 6 deste trabalho e respectiva análise de dados.

Optámos por dividir o capítulo 7 em três partes. Na primeira trataremos de efectuar os cálculos e outras verificações conducentes a aferir da confirmação ou não das 6 hipóteses formuladas referentes a clientes bancários, verificando na parte inicial as 3 hipóteses que estão ligadas à arquitectura do *constructo* e trabalhando em seguida as 3 hipóteses que estão assentes nas variáveis de controlo (sexo, habilitações e região de residência), que completam o conjunto de hipóteses esquematizadas no lado esquerdo da figura 8 (desenho de investigação). Na segunda parte do capítulo analisaremos as 4 hipóteses formuladas sobre a visão dos decisores bancários. Finalmente tiraremos algumas conclusões provisórias assentes no resultado das hipóteses.

7.1. Resultados das Hipóteses Referentes a Clientes Bancários

Com dados recolhidos no pré-teste e teste piloto iremos proceder à validação ou não da hipótese 1 e da hipótese 2.

7.1.1. Teste da hipótese 1 - coeficientes de variação

O pré-teste⁶⁰ foi realizado com recurso ao questionário de origem de Avkiran (1994),

⁶⁰ Apêndice 2.

complementado com 7 perguntas sociodemográficas. As 27 questões assentavam numa dupla escala de Likert (1932), sendo a primeira destinada a graduar a importância das perguntas e a segunda a classificar a avaliação do serviço. Analisado o resultado procedemos ao cálculo do coeficiente de variação⁶¹, que se revelou baixo, indicando homogeneidade de ponderação, permitindo-nos simplificar as etapas seguintes, graças ao abandono da escala da importância.

H1: A escala de Likert (1932) utilizada para avaliar a importância das perguntas, obterá coeficientes de variação baixos, indicando resultados homogêneos.	Confirma-se
--	-------------

7.1.2. Teste da Hipótese 2 - variáveis Austrália vs. Portugal

Tendo ainda por base o questionário original, com 27 variáveis, de Avkiran (1994), pretendemos avaliar se, após o recurso ao *varimax* no SPSS, obteremos resultados idênticos no que se refere à eliminação de algumas variáveis.

Como se pode aferir pela consulta da tabela 30 existem 7 perguntas no nosso questionário final que não são coincidentes com o questionário final de Avkiran (1994), tendo mesmo a questão n.º 3, sobre Filas, a questão n.º 7, sobre atenção Personalizada e a questão n.º 18 sobre Telefonar sido excluídas logo na primeira rotação *varimax* efectuada por Avkiran (1994).

Se continuarmos a socorrer-nos da tabela 30 constatar-se-á que, quer nos resultados globais referentes aos 479 questionários de “saída”, quer nos 2.375 questionários *on-line*, as questões que, tendo sido excluídas do questionário de Avkiran (1994), se mantiveram no nosso questionário final e tiveram graus de insatisfação elevados como, por exemplo, a questão 3 “Filas” que atingiu um grau de insatisfação nos questionários de “saída” de 10,2% e 31,6% no questionário *on-line*. Um outro exemplo é a questão 23 “Informado” que atinge 11,3% de

⁶¹ Apêndice 6.

Tabela 30 - Instrumento de Avkiran (1994) comparação das variáveis eliminadas pela 1ª e 2ª rotações *varimax* na Austrália e em Portugal.

N.º	Pergunta	Pergunta Excluída				Questionário Final	
		1.ª Rotação		2.ª Rotação		Avkiran	Portugal
		Avkiran	Portugal	Avkiran	Portugal		
1	A voluntariedade, da equipa de funcionários da Agência, em me Ajudar, é:					X	X
2	A Rapidez de serviço, da equipa de funcionários da Agência, é:					X	X
3	O interesse demonstrado, pela equipa de funcionários da Agência, se as Filas se tornarem demasiado longas é:	X					X
4	O Esclarecimento, da equipa de funcionários da Agência, que me permite saber como manter os custos bancários reduzidos, é					X	X
5	A Saudação, da equipa de funcionários da Agência, quando chega a minha vez de ser atendido, é:				X	X	
6	O respeito pela Privacidade, dos meus assuntos financeiros, quando sou atendido ao balcão, é:			X			X
7	A atenção Personalizada que recebo, da equipa de funcionários da Agência, é:	X					X
8	A Simpatia demonstrada, pela equipa de funcionários da Agência, quando eu tenho problemas, é:	X			X		
9	A expressão do Interesse genuíno, da equipa de funcionários da Agência, se houver um erro na minha conta, é;					X	X
10	O facto da equipa de funcionários da Agência me por à vontade quando necessito de solicitar um Empréstimo, é:			X			X
11	A Cortesia da equipa de funcionários da Agência, é:					X	X
12	A Postura da equipa de funcionários da Agência, é:				X	X	
13	A capacidade da equipa de funcionários da Agência para Desculpar-se se cometer um erro, é:					X	X
14	O Conhecimento dos produtos e serviços bancários, por parte da equipa de funcionários Agência, é:		X			X	
15	A qualidade do Aconselhamento sobre a gestão dos meus activos financeiros por parte da equipa de funcionários Agência, é					X	X
16	O número de Caixas da Agência, abertas durante as horas de ponta, é:					X	X
17	A facilidade de contactar o Gerente da Agência, é:					X	X
18	Facilidade em Telefonar para a Agência, é:	X					X
19	O número de empregados que estão no Atendimento de balcão, na Agência, é:					X	X
20	O número de empregados que me informam sobre os diferentes Tipos de contas e investimentos que se encontram disponíveis,é:					X	X
21	Equipa de empregados da Agência que me diz Quando os serviços serão executados, é:				X	X	
22	A Clareza da correspondência que recebo de minha Agência, é:			X			X
23	A equipa de empregados da Agência que me mantém Informado sobre matérias de interesse pessoal, é:			X			X
24	A equipa de empregados da Agência que cumpre as Promessas feitas, é:	X			X		
25	A capacidade que a equipa de empregados da Agência tem em Corrigir erros, é:					X	X
26	O sentimento de Segurança que me é transmitido, pela equipa de empregados da Agência, nas minhas transacções, é:				X	X	
27	A capacidade e a eficiência, que a equipa de empregados da Agência, tem em recolher informação do Computador, é:		X	X			

Fonte: Elaboração própria

respostas desfavoráveis no questionário de “saída” e 28,3% no questionário *on-line*. Isto demonstra o grau de importância que os inquiridos, em Portugal, lhes atribuíram. Donde se conclui que:

H2: Das variáveis de origem, serão eliminadas, no nosso estudo, variáveis diferentes das do estudo de Avkiran (1994).	Confirma-se.
---	--------------

Esta confirmação de hipótese deve-se às diferenças culturais existentes entre os inquiridos australianos e portugueses, como veremos mais abaixo.

7.1.3. Teste da hipótese 3 - diferenças culturais

Como se pode verificar, pela análise da tabela 30, existem 5 variáveis que fazem parte do questionário final do Avkiran (1994) que não fazem parte do questionário final do nosso trabalho, a saber:

- questão n.º 5 Saudação (dimensão original *Empatia*);
- questões n.º 12 Postura e n.º 14 Conhecimento (ambas da dimensão original *Conduta dos empregados*);
- questão n.º 21 Quando os serviços serão executados (dimensão original *Comunicação*);
- e questão n.º 26 Segurança (dimensão original *Confiabilidade*).

Inversamente, existem 7 variáveis que fazem parte do questionário final do nosso trabalho em Portugal, não fazendo parte do questionário final de Avkiran (1994), a saber:

- questão n.º 3 Filas (dimensão original *Presteza*);
- questões n.º 6 Privacidade, n.º 7 Personalizada e n.º 10 Empréstimo (todas da dimensão original *Empatia*);
- questões n.º 17 Gerente e n.º 18 Telefonar (ambas da dimensão original *Aspectos tangíveis*);
- e questão n.º 22 Clareza (da dimensão original *Comunicação*).

Na tabela 31, pode-se constatar que, quer o nosso questionário final, quer o do Avkiran (1994), têm 4 factores embora de âmbitos com particularidades próprias. A primeira coluna indica, para cada variável a correspondência ao factor de Avkiran (1994).

Tabela 31 - Comparação entre os factores constantes no questionário final de Avkiran (1994) e os do presente trabalho.

N.º	Questão	Factores finais em Portugal				N.º	Questão	Factores finais Avkiran (1994)				
		F1	F2	F3	F4			F1	F2	F3	F4	
1	Ajudar	x				1	Help	x				
2	Rapidez	x				2	Prompt	x				
3	Filas				x	3	Queues					n/a
4	Esclarecimento			x		4	Learn			x		
5	Saudação					5	Greet	x				n/a
6	Privacidade	x				6	Privacy					n/a
7	Personalizada	x				7	Personal					n/a
8	Simpatia					8	Sympathy					n/a
9	Interesse Genuíno		x			9	Concern	x				
10	Empréstimo	x				10	Loan					n/a
11	Cortesia	x				11	Polity	x				
12	Postura					12	Neatness	x				n/a
13	Pedir Desculpa	x				13	Apology	x				
14	Conhecimento					14	Knowledge			x		n/a
15	Aconselhamento			x		15	Advice			x		
16	Caixas da Agência				x	16	Tellers				x	
17	Gerente da Agência		x			17	Manager					n/a
18	Telefonar para a Agência		x			18	Telephone					n/a
19	Atendimento				x	19	Staffnum				x	
20	Tipos de Contas			x		20	Acctypes			x		
21	Quando					21	Servwhen			x		
22	Clareza		x			22	Clarity					n/a
23	Informado			x		23	Informed		x			
24	Promessas					24	Promises					n/a
25	Corrigir Erros		x			25	Mistake		x			
26	Segurança					26	Security		x			n/a
27	Computador					27	Computer					n/a

Notas:

- O questionário final de Avkiran (1994) completou-se com 17 questões e o questionário da nossa investigação em Portugal terminou com 19 questões;
- Ambos os questionários finais têm 4 factores,
- Dos 12 itens comuns ao questionário final desta investigação em Portugal e do questionário de Avkiran (1994) na Austrália, 10 são coincidentes, ou sejam ficaram no mesmo factor em ambos os questionários.

Fonte: Elaboração própria

O inquirido português deu uma importância acrescida à dimensão *Empatia*, onde se incluem a questão “Privacidade”, a questão “Personalizada” e a questão “Empréstimo”, tendo dado menos relevância à questão “Saudação” como o fez o inquirido australiano, porventura porque o empregado bancário em Portugal saúda sempre o cliente. Ainda as questões “acesso ao Gerente” ou “Telefonar para a agência” são relevantes para o inquirido português, não aparecendo mesmo no questionário final realizado na Austrália. A questão “Postura” e a questão

“Conhecimento” revelam interesse para os inquiridos australianos e não para os inquiridos portugueses, quiçá, devido ao aspecto muito formal (fato e gravata) do empregado bancário português que transmite para o cliente algum estereótipo que corresponda àqueles itens.

O facto é que, embora em ambos os questionários finais se verifique a existência de 4 factores, eles têm composição assintótica, o que, de acordo com Ford, Joseph, e Joseph (1993); Athanassopoulos, Gounaris e Stathakopoulos, (2001); Othman e Owen (2001), é motivado pelas diferenças culturais existentes entre os dois países onde o inquérito foi realizado.

<i>H3: O Instrumento, do trabalho em Portugal vai ter dimensões diferentes de Avkiran (1994), realizado na Austrália.</i>	Confirma-se.
---	--------------

7.1.4. Teste da hipótese 4 - sexo do inquirido

Passámos à realização do *teste paramétrico t* centrado nas 19 questões relativas à qualidade de serviço, que aplicámos às amostras independentes, a que se chegou com os 479 questionários (como indicado na tabela 21, no capítulo 5). Na verdade o *teste t* sobre o “Sexo do Inquirido”, como se pode verificar pela leitura da tabela 32, vem clarificar que em 14 dos 19 *itens* os respondentes do sexo feminino têm médias superiores nas respostas. A não inclusão do valor 0 (zero) entre os valores mínimos e máximos dos 95% do intervalo de confiança, confirma que não há igualdade de médias. Verifica-se ainda que em 5 dos 19 itens, para $p=0,05$ ou $p=0,10$ o nível de significância é estatisticamente relevante. Releva-se também que, embora ligeiramente superior a $p=0,10$, se encontram 3 itens (Cortesia, Aconselhamento sobre a gestão de activos financeiros e Capacidade em corrigir erros) com valores de $p=0,11$.

Aplicámos depois o *teste paramétrico t* às amostras independentes a nível dos 4 factores atrás indicados, verificando-se que, em três dos quatro factores os respondentes do sexo feminino têm médias superiores nas respostas. Também aqui a não inclusão do valor 0 (zero) entre os

Tabela 32 - Sexo do inquirido - teste *t* aos 479 questionários, incidindo nas 19 questões de avaliação da qualidade.

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Voluntariedade em AJUDAR	Equal variances assumed	3,171	,076	-,836	475	,403	-,067	,080	-,225	,091
	Equal variances not assumed			-,821	371,601	,412	-,067	,082	-,228	,094
RAPIDEZ de serviço (*)	Equal variances assumed	1,263	,262	-2,613	477	,009	-,211	,081	-,370	-,052
	Equal variances not assumed			-2,641	410,648	,009	-,211	,080	-,368	-,054
Interesse se FILAS	Equal variances assumed	3,473	,063	-1,389	460	,165	-,112	,081	-,270	,046
	Equal variances not assumed			-1,356	346,607	,176	-,112	,083	-,274	,050
ESCLARECIMENTO sobre custos bancários reduzidos	Equal variances assumed	,130	,718	-,448	427	,655	-,038	,085	-,206	,129
	Equal variances not assumed			-,447	343,002	,655	-,038	,085	-,206	,130
PRIVACIDADE quando sou atendido ao Balcão	Equal variances assumed	5,378	,021	-,199	476	,842	-,016	,082	-,176	,144
	Equal variances not assumed			-,194	356,916	,847	-,016	,084	-,181	,149
Atenção PERSONALIZADA (*)	Equal variances assumed	,108	,743	-1,803	477	,072	-,137	,076	-,286	,012
	Equal variances not assumed			-1,790	387,362	,074	-,137	,076	-,287	,013
INTERESSE GENUÍNO se houver erro na minha conta (*)	Equal variances assumed	,203	,652	-1,827	433	,068	-,143	,078	-,296	,011
	Equal variances not assumed			-1,830	360,033	,068	-,143	,078	-,296	,011
Porem-me à vontade se solicitar um EMPRÉSTIMO	Equal variances assumed	,003	,957	-,972	389	,331	-,086	,088	-,260	,088
	Equal variances not assumed			-,972	316,131	,332	-,086	,088	-,260	,088
CORTESIA	Equal variances assumed	5,606	,018	-1,644	477	,101	-,122	,074	-,267	,024
	Equal variances not assumed			-1,602	362,314	,110	-,122	,076	-,271	,028
PEDIR DESCULPA se cometer erro (*)	Equal variances assumed	,144	,704	-2,412	449	,016	-,183	,076	-,331	-,034
	Equal variances not assumed			-2,399	381,263	,017	-,183	,076	-,332	-,033
ACONSELHAMENTO sobre gestão de activos financeiros	Equal variances assumed	,838	,361	-1,588	437	,113	-,131	,082	-,293	,031
	Equal variances not assumed			-1,567	333,338	,118	-,131	,083	-,295	,033
Número de CAIXAS durante as horas de ponta	Equal variances assumed	5,648	,018	,895	465	,371	,064	,071	-,076	,204
	Equal variances not assumed			,876	350,752	,382	,064	,073	-,079	,207
Facilidade de contactar o GERENTE	Equal variances assumed	,576	,448	1,444	449	,150	,115	,080	-,042	,272
	Equal variances not assumed			1,456	375,131	,146	,115	,079	-,040	,270
Facilidade em TELEFONAR (*)	Equal variances assumed	,022	,883	-2,014	416	,045	-,181	,090	-,358	-,004
	Equal variances not assumed			-2,035	345,498	,043	-,181	,089	-,356	-,006
Nº Empregdos disponíveis no ATENDIMENTO DE BALCÃO	Equal variances assumed	,005	,943	,384	472	,701	,029	,075	-,118	,176
	Equal variances not assumed			,382	382,581	,702	,029	,075	-,119	,176
Informação sobre TIPOS DE CONTAS E INVESTIMENTOS	Equal variances assumed	1,579	,210	,798	443	,425	,065	,082	-,096	,227
	Equal variances not assumed			,774	319,366	,439	,065	,085	-,101	,232
A CLAREZA da correspondência recebida da Agência	Equal variances assumed	3,974	,047	-,354	447	,724	-,028	,079	-,182	,127
	Equal variances not assumed			-,342	317,478	,733	-,028	,081	-,188	,132
Manterem-me INFORMADO sobre matérias de interesse pessoal	Equal variances assumed	,068	,795	,111	447	,911	,009	,081	-,151	,169
	Equal variances not assumed			,111	346,637	,912	,009	,082	-,152	,170
Capacidade em CORRIGIR ERROS	Equal variances assumed	,020	,888	-1,574	439	,116	-,121	,077	-,272	,030
	Equal variances not assumed			-1,587	385,411	,113	-,121	,076	-,271	,029

(*) Relevante para $p=0,05$ e $p=0,10$

1. O sinal negativo do teste *t* em 14 dos 19 itens indica que o sexo feminino tem médias superiores nas respostas;
2. Em 5 dos 19 itens, para $p=0,05$ ou $p=0,10$ o nível de significância é estatisticamente relevante.

valores mínimos e máximos dos 95% do intervalo de confiança, confirma que não há igualdade de médias.

Conclui-se que o sexo do inquirido influencia a avaliação da qualidade, tendo as mulheres respondido estatisticamente com médias tendencialmente superiores às dos homens, confirmando as investigações de Mital e Kamakura (2001) e Bryant e Cha (1996), citados por Gonçalves, (2005:170), como abaixo se resume.

H4: O sexo do inquirido influencia a avaliação da qualidade.	Confirma-se.
H4A: O inquirido do sexo feminino apresenta médias tendencialmente superiores na avaliação da qualidade.	Confirma-se.

Dado que o mercado nacional é limitado e o grau de bancarização é já muito elevado, não podemos, no entanto deixar de salientar o seguinte:

O sucesso ou insucesso dos bancos em Portugal deriva, também, da quota de mercado ganha à concorrência. O indicador que isolámos, resultante da agregação da primeira e segunda posições da escala de Likert (1932), *“muito pior do que esperava + pior do que esperava”*, indica o grau de descontentamento/insatisfação referente a cada *item*. Ora o cliente descontente é muito menos fiel do que o cliente satisfeito (Ehigie, 2006; Gonçalves, 2005; Vilar, 2004; Soares, 2003; Jamal e Naser, 2002; Bahia e Nantel, 2000; Jamal e Naser, 2002), pelo que a banca deverá preocupar-se em agir de forma eficiente junto destes clientes em que se verifica uma propensão para mudarem de banco.

7.1.5. Teste da hipótese 5 - habilitações do inquirido

Na segmentação de clientes, a variável educação está sempre presente. Por norma, aos maiores graus de estudos estão associados rendimentos e práticas de consumo mais elevados, incluindo o de produtos bancários, que se diferenciam pela sofisticação, existindo uma maior predisposição para a repetição de compra.

Tabela 33 - Universitário vs. não universitário - teste t aos 479 questionários, incidindo nas 19 questões de avaliação da qualidade.

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
AJUDAR	Voluntariedade em AJUDAR	.216	.643	-.371	475	.711	-3,32E-02	8,94E-02	-.21	.14
	Equal variances assumed			-,364	208,108	.716	-3,32E-02	9,12E-02	-.21	.15
	Equal variances not assumed									
RAPIDEZ	RAPIDEZ de serviço	.464	.496	-.461	477	.645	-4,18E-02	9,06E-02	-.22	.14
	Equal variances assumed			-,449	204,992	.654	-4,18E-02	9,31E-02	-.23	.14
	Equal variances not assumed									
FILAS	Interesse se FILAS	1,332	.249	-.674	460	.501	-6,12E-02	9,09E-02	-.24	.12
	Equal variances assumed			-,644	181,192	.520	-6,12E-02	9,51E-02	-.25	.13
	Equal variances not assumed									
ESCLAREC	ESCLARECIMENTO sobre custos bancários reduzdos	2,736	,099	-.502	427	.616	-4,70E-02	9,37E-02	-.23	.14
	Equal variances assumed			-,470	178,236	.639	-4,70E-02	.10	-.24	.15
	Equal variances not assumed									
PRIVACID	PRIVACIDADE quando sou atendido ao Balcão	.266	.606	2,568	476	.011	.23	9,04E-02	5,46E-02	.41
	Equal variances assumed			2,518	205,144	.013	.23	9,22E-02	5,04E-02	.41
	Equal variances not assumed									
PERSONAL	Atenção PERSONALIZADA	.026	.871	1,505	477	.133	.13	8,46E-02	-3,89E-02	.29
	Equal variances assumed			1,488	210,492	.138	.13	8,55E-02	-4,14E-02	.30
	Equal variances not assumed									
INTGENUI	INTERESSE GENUÍNO se e houver erro na minha conta	2,348	.126	.952	433	.341	8,23E-02	8,64E-02	-8,75E-02	.25
	Equal variances assumed			.904	186,039	.367	8,23E-02	9,10E-02	-9,72E-02	.26
	Equal variances not assumed									
EMPRÉSTI	Porem-me à vontade se solicitar um EMPRÉSTIMO	.917	.339	-.614	389	.539	-5,94E-02	9,67E-02	-.25	.13
	Equal variances assumed			-,587	172,836	.558	-5,94E-02	.10	-.26	.14
	Equal variances not assumed									
CORTESIA	CORTESIA	1,720	.190	.649	477	.517	5,36E-02	8,27E-02	-.11	.22
	Equal variances assumed			.625	201,159	.533	5,36E-02	8,59E-02	-.12	.22
	Equal variances not assumed									
PEDESCUL	PEDIR DESCULPA se cometer erro	3,069	,080	-.802	449	.423	-6,87E-02	8,57E-02	-.24	9,96E-02
	Equal variances assumed			-,759	180,334	.449	-6,87E-02	9,05E-02	-.25	.11
	Equal variances not assumed									
ACONSELH	ACONSELHAMENTO sobre gestão de activos financeiros	2,360	.125	.886	437	.376	8,21E-02	9,26E-02	-9,99E-02	.26
	Equal variances assumed			.839	169,100	.403	8,21E-02	9,78E-02	-.11	.28
	Equal variances not assumed									
CAIXAS	Número de CAIXAS durante as horas de ponta	.050	.823	-.346	465	.730	-2,76E-02	7,97E-02	-.18	.13
	Equal variances assumed			-,348	203,958	.728	-2,76E-02	7,92E-02	-.18	.13
	Equal variances not assumed									
GERENTE	Facilidade de contactar o GERENTE	9,898	,002	1,684	449	.093	.15	8,81E-02	-2,47E-02	.32
	Equal variances assumed			1,541	177,107	.125	.15	9,63E-02	-4,17E-02	.34
	Equal variances not assumed									
TELEFONA	Facilidade em TELEFONAR	4,457	,035	.262	416	.794	2,59E-02	9,90E-02	-.17	.22
	Equal variances assumed			.244	174,930	.807	2,59E-02	.11	-.18	.24
	Equal variances not assumed									
ATENBALC	Nº Empregdos disponíveis no ATENDIMENTO DE BALCÃO	.347	.556	.306	472	.760	2,54E-02	8,30E-02	-.14	.19
	Equal variances assumed			.302	208,535	.763	2,54E-02	8,41E-02	-.14	.19
	Equal variances not assumed									
TIPCONTA	Informação sobre TIPOS DE CONTAS E INVESTIMENTOS	.063	.802	.507	443	.612	4,64E-02	9,14E-02	-.13	.23
	Equal variances assumed			.509	194,796	.611	4,64E-02	9,11E-02	-.13	.23
	Equal variances not assumed									
CLAREZA	A CLAREZA da correspondência recebida da Agência	3,613	,058	.921	447	.357	7,97E-02	8,65E-02	-9,03E-02	.25
	Equal variances assumed			.855	181,271	.394	7,97E-02	9,33E-02	-.10	.26
	Equal variances not assumed									
INFORMAD	Manterem-me INFORMADO sobre matérias de interesse	3,290	,070	.081	447	.935	7,25E-03	8,94E-02	-.17	.18
	Equal variances assumed			.075	180,885	.940	7,25E-03	9,65E-02	-.18	.20
	Equal variances not assumed									
CORERROS	Capacidade em CORRIGIR ERROS	.259	.611	-.957	439	.339	-8,23E-02	8,61E-02	-.25	8,68E-02
	Equal variances assumed			-,963	199,725	.337	-8,23E-02	8,55E-02	-.25	8,62E-02
	Equal variances not assumed									

Nota 1: Em 11 itens os Universitários atribuíram melhor classificação e 8 itens foram classificados com notas inferiores. (8 itens têm sinal negativo o que significa que os Não universitários atribuíram notas superiores)

Nota 2: 6 itens são significativamente relevantes para P= 0,05 e P=0,10

Tabela 34 - Universitário vs. não universitário - teste t aos 2.375 questionários, incidindo nas 19 questões de avaliação da qualidade.

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Voluntariedade em AJUDAR	Equal variances assumed	1,298	,255	1,135	2359	,256	,041	,036	-,030	,112
	Equal variances not assumed			1,131	942,530	,258	,041	,036	-,030	,112
RAPIDEZ de serviço	Equal variances assumed	,596	,440	,493	2361	,622	,020	,040	-,059	,099
	Equal variances not assumed			,489	931,297	,625	,020	,041	-,060	,100
Interesse se FILAS	Equal variances assumed	6,690	,010	-,363	2332	,717	-,016	,044	-,102	,070
	Equal variances not assumed			-,374	990,115	,709	-,016	,043	-,100	,068
ESCLARECIMENTO sobre custos bancários reduzidos	Equal variances assumed	2,664	,103	-1,087	2340	,277	-,050	,046	-,139	,040
	Equal variances not assumed			-1,097	945,769	,273	-,050	,045	-,138	,039
PRIVACIDADE quando sou atendido ao Balcão	Equal variances assumed	,735	,391	1,920	2342	,055	,072	,037	-,002	,145
	Equal variances not assumed			1,869	904,790	,062	,072	,038	-,004	,147
Atenção PERSONALIZADA	Equal variances assumed	10,707	,001	1,764	2346	,078	,077	,043	-,009	,162
	Equal variances not assumed			1,833	1005,001	,067	,077	,042	-,005	,159
INTERESSE GENUÍNO se houver erro na minha conta	Equal variances assumed	1,018	,313	-1,026	2299	,305	-,041	,040	-,121	,038
	Equal variances not assumed			-1,031	950,466	,303	-,041	,040	-,120	,037
Porem-me à vontade se solicitar um EMPRESTIMO	Equal variances assumed	,015	,902	2,442	2277	,015	,101	,041	,020	,181
	Equal variances not assumed			2,352	876,151	,019	,101	,043	,017	,184
CORTESIA	Equal variances assumed	4,563	,033	1,334	2348	,182	,051	,038	-,024	,125
	Equal variances not assumed			1,378	986,254	,169	,051	,037	-,021	,123
PEDIR DESCULPA se cometer erro	Equal variances assumed	,013	,909	,918	2314	,359	,039	,042	-,044	,121
	Equal variances not assumed			,916	943,943	,360	,039	,042	-,044	,122
ACONSELHAMENTO sobre gestão de activos financeiros	Equal variances assumed	2,392	,122	-,458	2314	,647	-,020	,043	-,104	,065
	Equal variances not assumed			-,465	947,500	,642	-,020	,042	-,103	,063
Número de CAIXAS durante as horas de ponta	Equal variances assumed	,643	,423	1,256	2323	,209	,051	,041	-,029	,131
	Equal variances not assumed			1,296	994,889	,195	,051	,039	-,026	,129
Facilidade de contactar o GERENTE	Equal variances assumed	1,775	,183	1,861	2307	,063	,087	,047	-,005	,178
	Equal variances not assumed			1,856	911,812	,064	,087	,047	-,005	,178
Facilidade em TELEFONAR	Equal variances assumed	,332	,565	,803	2314	,422	,036	,045	-,053	,126
	Equal variances not assumed			,795	927,979	,427	,036	,046	-,054	,126
Nº Empregdos disponíveis no ATENDIMENTO DE BALCAO	Equal variances assumed	2,706	,100	,530	2339	,596	,021	,039	-,056	,098
	Equal variances not assumed			,515	904,316	,607	,021	,041	-,059	,101
Informação sobre TIPOS DE CONTAS E INVESTIMENTOS	Equal variances assumed	,675	,411	-,005	2319	,996	,000	,038	-,075	,075
	Equal variances not assumed			-,006	947,468	,996	,000	,038	-,074	,074
A CLAREZA da correspondência recebida da Agência	Equal variances assumed	2,438	,119	,104	2341	,917	,004	,038	-,071	,079
	Equal variances not assumed			,105	955,526	,916	,004	,038	-,070	,078
Monterem-me INFORMADO sobre matérias de interesse pessoal	Equal variances assumed	,062	,804	,817	2327	,414	,033	,040	-,046	,111
	Equal variances not assumed			,822	939,716	,411	,033	,040	-,045	,111
Capacidade em CORRIGIR ERROS	Equal variances assumed	,001	,970	,190	2306	,850	,007	,039	-,069	,083
	Equal variances not assumed			,188	905,774	,851	,007	,039	-,069	,084

Nota 1: Em 14 itens os Universitários atribuíram notas melhores e 5 itens obtiveram notas inferiores. (5 itens têm sinal negativo o que significa que os Não universitários classificaram com notas maiores)

Nota 2: 5 itens são significativamente relevantes para P= 0,05 e P=0,10

Com o teste desta hipótese pretendemos demonstrar que o grau de exigência é maior nos clientes mais instruídos, quer nas questões de avaliação da qualidade de serviço nas agências, quer nas questões de apreciação global.

Daqui se conclui que os universitários, tendencialmente, dão notas superiores.

O que os 479 questionários já indicavam acentua-se com o teste *t* aos 2.375 questionários. Os universitários, tendencialmente, dão notas melhores.

<i>H5</i> : As habilitações literárias do inquirido influenciam a avaliação da qualidade	Confirma-se
<i>H5A</i> : O inquirido que possua um grau académico apresenta resultados inferiores na avaliação da qualidade.	Não se confirma em 14 dos 19 <i>itens</i> .

Conclui-se que, esta franja de clientela detentora de grau académico, potencialmente mais "*rica*" e mais "*apetecível*" não tem maior grau de exigência.

Uma vez que estes resultados não eram os esperados, trabalhámos um pouco mais a nossa investigação, deixando aqui apenas algumas notas de análise, ficando desde já a sugestão a futuros investigadores para um maior aprofundamento desta área.

Para o universo em análise - 2.375 questionários *on-line* - 1.804 respondentes tinham grau académico (75,8%) e 571 não tinham grau académico (24,2%). Dos clientes com grau académico, 48,4% eram do sexo masculino e 51,6% do sexo feminino. Tinham apenas um banco 643 inquiridos, 27,1% do universo, sendo 76,8% com grau académico e 57,7% eram mulheres. Tinham dois bancos 1.131 inquiridos, 47,6% do universo, sendo 76,3% com grau académico e 52,6% eram mulheres. Tinham três ou mais bancos 599 inquiridos, 25,2% do universo, sendo 74,6% com grau académico e 42,7% eram mulheres.

Visto de outra forma, para o universo em análise 2.375 questionários *on-line* 1.804 tinham grau académico (76,0%) e 571 não tinham grau académico (24,0%). Dos respondentes com grau académico, 27,4 % tinha apenas um banco contra apenas 26,3 % dos que não têm grau académico 47,8% tinha dois bancos contra apenas 46,9% dos que não têm grau académico 24,8% tinha três ou mais bancos contra 26,8% dos que não têm grau académico.

A análise destes valores revela uma maior fidelidade dos clientes detentores de grau académico e no seio deste universo existe uma real predominância de mulheres.

Quisemos depois saber que bancos preferem os Inquiridos com grau académico, ficando o resultado resumido na tabela 35, que se segue.

Tabela 35 - Clientes com grau académico - escolha do banco principal.

CGD	42,3%
Millennium BCP	14,7%
BPI	9,9%
Santander Totta	9,3%
BES	8,3%
MG	4,4%
CCCAM	3,0%

Fonte: Elaboração própria

Estes valores, inesperados, revelam uma maior apetência para a banca pública e se lhe juntarmos os 7,7% referentes aos bancos com regime especial que são o Montepio Geral e a CCCAM atingimos os 49,7%. Ou seja, cerca de metade dos inquiridos com grau académico não elegeu a chamada banca comercial privada como seu primeiro banco.

7.1.6. Teste da hipótese 6 - região de residência do inquirido

Para testarmos a hipótese de que os inquiridos residentes nos Distritos de Lisboa e Porto são mais exigentes/insatisfeitos do que os residentes nos restantes Distritos e Regiões Autónomas da Madeira e Açores, socorremo-nos dos 2.375 questionários realizados *on-line*. Os resultados obtidos através da tabela das frequências no SPSS indicam os seguintes valores:

- Distrito do Porto com 273 questionários;
- Distrito de Lisboa com 517 questionários;
- Outros Distritos e Regiões Autónomas com 1.585 questionários;

Tabela 36 - Distritos de Lisboa e Porto vs. outros Distritos e Regiões Autónoma - teste t aos 2.375 questionários, incidindo nas 19 questões de avaliação da qualidade.

		Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Voluntariedade em AJUDAR	Equal variances assumed	,843	,359	-2,070	2359	,039	-,068	,033	-,132	-,004
	Equal variances not assumed			-2,069	1568,588	,039	-,068	,033	-,132	-,004
RAPIDEZ de serviço	Equal variances assumed	4,225	,040	-2,697	2361	,007	-,099	,037	-,170	-,027
	Equal variances not assumed			-2,715	1599,162	,007	-,099	,036	-,170	-,027
Interesse se FILAS	Equal variances assumed	3,657	,056	-2,776	2332	,006	-,110	,040	-,189	-,032
	Equal variances not assumed			-2,774	1530,380	,006	-,110	,040	-,189	-,032
ESCLARECIMENTO sobre custos bancários reduzidos	Equal variances assumed	,689	,407	-2,690	2340	,007	-,111	,041	-,192	-,030
	Equal variances not assumed			-2,742	1632,789	,006	-,111	,040	-,190	-,032
PRIVACIDADE quando sou atendido ao Balcão	Equal variances assumed	9,538	,002	-1,490	2342	,136	-,051	,034	-,117	,016
	Equal variances not assumed			-1,519	1635,204	,129	-,051	,033	-,116	,015
Atenção PERSONALIZADA	Equal variances assumed	3,844	,050	-3,684	2346	,000	-,145	,039	-,221	-,068
	Equal variances not assumed			-3,687	1567,576	,000	-,145	,039	-,221	-,068
INTERESSE GENUÍNO se houver erro na minha conta	Equal variances assumed	8,931	,003	-3,770	2299	,000	-,138	,037	-,210	-,066
	Equal variances not assumed			-3,742	1486,945	,000	-,138	,037	-,211	-,066
Porem-me à vontade se solicitar um EMPRESTIMO	Equal variances assumed	26,656	,000	-4,423	2277	,000	-,165	,037	-,239	-,092
	Equal variances not assumed			-4,500	1573,655	,000	-,165	,037	-,237	-,093
CORTESIA	Equal variances assumed	9,063	,003	-2,916	2348	,004	-,100	,034	-,167	-,033
	Equal variances not assumed			-2,983	1651,546	,003	-,100	,033	-,166	-,034
PEDIR DESCULPA se cometer erro	Equal variances assumed	,625	,429	-2,927	2314	,003	-,112	,038	-,187	-,037
	Equal variances not assumed			-2,981	1613,790	,003	-,112	,038	-,186	-,038
ACONSELHAMENTO sobre gestão de activos financeiros	Equal variances assumed	3,379	,066	-3,531	2314	,000	-,137	,039	-,214	-,061
	Equal variances not assumed			-3,552	1548,416	,000	-,137	,039	-,213	-,061
Número de CAIXAS durante as horas de ponta	Equal variances assumed	9,550	,002	-,901	2323	,368	-,033	,037	-,106	,039
	Equal variances not assumed			-,879	1436,131	,380	-,033	,038	-,108	,041
Facilidade de contactar o GERENTE	Equal variances assumed	3,803	,051	-2,813	2307	,005	-,118	,042	-,200	-,036
	Equal variances not assumed			-2,824	1551,951	,005	-,118	,042	-,200	-,036
Facilidade em TELEFONAR	Equal variances assumed	,602	,438	-5,846	2314	,000	-,240	,041	-,320	-,159
	Equal variances not assumed			-5,765	1483,357	,000	-,240	,042	-,321	-,158
Nº Empregdos disponíveis no ATENDIMENTO DE BALÇAO	Equal variances assumed	,024	,877	-2,949	2339	,003	-,106	,036	-,176	-,035
	Equal variances not assumed			-3,007	1633,995	,003	-,106	,035	-,174	-,037
Informação sobre TIPOS DE CONTAS E INVESTIMENTOS	Equal variances assumed	1,285	,257	-,515	2319	,606	-,018	,035	-,086	,050
	Equal variances not assumed			-,523	1599,835	,601	-,018	,034	-,085	,049
A CLAREZA da correspondência recebida da Agência	Equal variances assumed	1,144	,285	-,574	2341	,566	-,020	,035	-,088	,048
	Equal variances not assumed			-,578	1587,118	,564	-,020	,034	-,087	,048
Manterem-me INFORMADO sobre matérias de interesse pessoal	Equal variances assumed	,106	,745	-2,014	2327	,044	-,073	,036	-,144	-,002
	Equal variances not assumed			-2,037	1590,841	,042	-,073	,036	-,143	-,003
Capacidade em CORRIGIR ERROS	Equal variances assumed	13,247	,000	-4,676	2306	,000	-,163	,035	-,231	-,095
	Equal variances not assumed			-4,687	1542,073	,000	-,163	,035	-,231	-,095

A tabela 36, resultante do teste t feito aos 2.375 questionários on-line, analisa a região do inquirido, dividido em duas amostras independentes denominadas "Distritos de Lisboa e Porto" e "Outros Distritos e Regiões Autónomas", com a finalidade de aferir se a zona de residência influencia a avaliação da qualidade e, de uma forma mais específica, se o inquirido residente

nos Distritos de Lisboa e Porto tem um grau de exigência superior (atribuindo classificações menos elevadas) aos dos restantes inquiridos. Pela leitura da tabela 36, sobre a região de residência do inquirido, verifica-se que em todos os 19 *itens* o resultado da coluna *t* apresenta-se com valor negativo, o que significa que o grupo de respondentes “Outros Distritos e Regiões Autónomas” são superiores aos atribuídos pelos inquiridos dos “Distritos de Lisboa e Porto”. Se atentarmos agora na coluna Sig, observamos que em 11 dos 19 itens, para $p=0,05$ ou $p=0,10$ o nível de significância é estatisticamente relevante. A ausência de valor 0 (zero) nas colunas Lower e Upper confirma que não há igualdade de médias.

Conclui-se que a região de residência do inquirido influencia a avaliação da qualidade, tendo os inquiridos dos “Distritos de Lisboa e Porto” respondido estatisticamente com médias inferiores às dos residentes nos “Outros Distritos e Regiões Autónomas”, como abaixo se resume:

<i>H6</i> : A região de residência do inquirido influencia a avaliação da qualidade.	Confirma-se.
<i>H6A</i> : O inquirido que reside fora dos Distritos do Porto e Lisboa apresenta resultados superiores na avaliação da qualidade.	Confirma-se.

7.2. Resultados das Hipóteses Referentes a Decisores Bancários

Vejamos agora os resultados das respostas obtidas junto dos cinco bancos que acederam a fazer a entrevista.

Começávamos sempre as entrevistas com um pedido de autorização para a gravação das mesmas. Prossequíamos com o objecto da entrevista, aliás já explicado na carta do presidente da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da UBI endereçada aos presidentes da Comissão Executiva de cada um dos oito bancos solicitados, aproveitando para transmitir os agradecimentos da universidade e do investigador ao presidente do banco onde estávamos no momento. Como os nossos interlocutores não tinham forçosamente conhecimentos em métodos de investigação, dávamos uma breve explicação sobre as diferentes etapas do processo e a sua razão de ser. Elementos básicos como amostra, teste piloto, pré-teste, escala de Likert,

ferramenta SPSS, rotação *varimax*, marketing ofensivo e marketing defensivo, entre outros, foram sumariamente explicados em cada entrevista, para que não restassem dúvidas quanto à terminologia que passávamos a utilizar.

7.2.1. Teste da hipótese 7 - visão dos decisores sobre a importância dada pelos clientes a cada questão

Em primeiro lugar apuremos os resultados que considerámos necessários para validar a hipótese 7, cuja tabela resumo pode ser observada no apêndice 11, que se consubstancia nas 27 perguntas do instrumento inicial de Avkiran (1994) e apresenta as 8 questões que foram eliminadas pelo método *varimax* do SPSS.

O exercício apresentado aos decisores dos 5 bancos entrevistados consistia em indicar, do conjunto das 27 questões, as 8 que tinham sido eliminadas, como segue:

Pergunta 1,

Com a finalidade de construir um instrumento que fosse aceite pela comunidade científica e que nos permitisse medir a qualidade percebida pelos clientes nas agências bancárias em Portugal, realizámos primeiramente um Pré-Teste e depois um Teste-Piloto junto de clientes bancários. O questionário inicial, composto por 27 perguntas foi reduzido para 19, depois de termos utilizado algumas técnicas estatísticas com a ajuda de uma ferramenta informática denominada SPSS.

Pedimo-lhe para assinalar com um X as 8 questões que, na sua opinião, os respondentes/clientes bancários consideraram menos importantes.

A CGD identificou correctamente quatro das oito perguntas eliminadas, o Santander Totta, Montepio Geral e a CCAM duas e o BES apenas uma.

No concernente às perguntas eliminadas:

- “Conhecimento dos produtos e serviços bancários”, “Informação sobre quando os serviços serão executados”, e “Cumprirem as promessas feitas”, não houve nenhum decisor de banco que as indicasse.

- “O sentimento de segurança que me é transmitido na execução das minhas transacções” foi apontada apenas por 1 entrevistado.
- “A saudação quando chega a minha vez de ser atendido” e “A simpatia demonstrada quando eu tenho problemas” foram, cada uma delas assinalada por 2 entrevistados.
- “A postura” e “A capacidade e a eficiência em recolher a informação do computador” foram cada uma delas indicada por 3 decisores bancários.

Em resumo, e em relação às perguntas eliminadas no questionário final:

- “Conhecimento dos produtos e serviços bancários” pertencente à dimensão *conduta dos empregados*, “Informação sobre quando os serviços serão executados” pertencente à dimensão *comunicação*, e “Cumprir as promessas feitas” pertencente à dimensão *fiabilidade*, foram consideradas por todos os entrevistados como devendo permanecer no questionário final.
- “O sentimento de segurança que me é transmitido na execução das minhas transacções” pertencente à dimensão *fiabilidade*, foi entendida por quatro entrevistados como devendo permanecer no questionário final.
- “A saudação quando chega a minha vez de ser atendido” e “A simpatia demonstrada quando eu tenho problemas” pertencentes à dimensão *empatia*, foram consideradas por três decisores bancários como devendo permanecer no questionário final.

Inversamente as perguntas que permaneceram no questionário final:

- “Porem-me à vontade quando necessito de solicitar um Empréstimo”, “A facilidade em contactar o gerente da agência” e “O número de empregados disponíveis atendimento de balcão”, foram consideradas por três decisores bancários como devendo ser eliminadas. Ora estas questões não só ficaram no questionário final como obtiveram um agregado de insatisfação resultante do somatório das posições 1 e 2 da escala de Likert (1932), de 13%, 19,9% e 37,5% respectivamente.
- “O interesse demonstrado se as filas se tornarem demasiado longas”, “A expressão do interesse genuíno se houver um erro na minha conta”, “A cortesia”, “O número de caixas da agência, abertas durante as horas de ponta”, “A facilidade em telefonar para a agência”, “A clareza da correspondência que recebo de minha agência” e “Manterem-me informado sobre matérias de interesse pessoal”, foram consideradas por decisores de dois bancos como tendo sido eliminadas.

A *fiabilidade* é um conceito próximo de solidez, a que os decisores bancários atribuem uma grande importância, estando convictos que os clientes em muito valorizam essa dimensão e que a mesma é factor de satisfação. No nosso estudo, a dimensão *fiabilidade* era composta por 4 questões, tendo sido eliminadas 3:

- "Promessas", que foi considerada pelos decisores de todos os bancos que figuraria no questionário final.
- "Segurança", que foi considerada pelos decisores de quatro bancos que figuraria no questionário final.
- "Computador", que foi considerada pelos decisores de dois bancos que figuraria no questionário final.

Em resumo, na dimensão fiabilidade não vamos além de 26,7% de "visão" correcta dos decisores bancários sobre a "percepção" dos clientes

Por outro lado, das 5 questões em que o grau de descontentamento/insatisfação se revelou mais penalizante, variando entre 28,3% e 42%, nenhuma tem a ver com a solidez do banco ou a honestidade dos empregados. Pelo contrário, centram-se, por um lado, no esclarecimento e aconselhamento e, por outro lado, na presteza ou agilidade do serviço. Como forma de exemplificação, atente-se no à questão n.º 19 no apêndice 8:

- "O número de empregados disponíveis Atendimento de balcão", acolheu o segundo mais elevado grau de descontentamento, com 37,5% de respostas na escala de Likert de "pior do que esperava" ou "muito pior do que esperava" e foi considerada pelos decisores de três bancos que não figuraria no questionário final, o que, no mínimo, poderá ser considerado como uma "visão" assaz desfocada da "percepção" dos clientes.

Outros exemplos flagrantes deste *gap* entre a "visão" e a "percepção" podem ser observados neste mesmo apêndice 8, como é o caso das questões n.º 3, 9,16, 17, 18 ou 23.

Por estas razões, conclui-se, sobre a hipótese 7, que:

<p>H7: Os decisores dos bancos pensam que os seus clientes consideram que as questões relacionadas com a solidez e honestidade são mais importantes na avaliação da qualidade do que rapidez no atendimento, presencial ou telefónico, ou no esclarecimento e qualidade de aconselhamento.</p>	<p>Confirma-se.</p>
--	---------------------

Pelo menos desde Johnston (1995)⁶² que se sabe que a ausência de determinados factores, provocam insatisfação, mas a sua presença não provoca satisfação, como é o caso da *integridade*. O nosso estudo aponta igualmente nesse sentido.

7.2.2. Teste da hipótese 8 - visão dos decisores sobre o posicionamento do seu banco como banco principal dos inquiridos

Em segundo lugar vamos analisar os valores que nos permitirão validar a hipótese 8 socorrendo-nos, com essa finalidade, da observação da tabela que constitui o apêndice 12, pelo que colocámos aos decisores dos 5 bancos entrevistados a seguinte pergunta:

Pergunta 2,

No nosso questionário on-line era pedido para indicar o nome do Banco principal do inquirido.

Na sua opinião, das 2.375 respostas recebidas, que percentagem de respondentes indicaram o nome do seu Banco?

Pela simples leitura do conteúdo do apêndice 12 verifica-se que, com excepção da CCAM, a previsão dos decisores de cada banco aproxima-se das respostas do inquérito *on-line* do nosso estudo, concluindo-se, sobre a hipótese 8, que:

<i>H8: Os decisores dos bancos têm uma percepção muito optimista (acima da realidade) do seu próprio posicionamento como 1º banco dos seus clientes.</i>	Não se confirma em 4 dos 5 casos estudados.
--	---

⁶² Ver no capítulo 2 em 2.4.2.4.

7.2.3. Teste da hipótese 9 - os decisores dão primazia ao investimento em marketing ofensivo

Passemos de seguida à análise das respostas obtidas à 3ª questão:

Pergunta 3,

Do orçamento para publicidade qual foi a percentagem que o seu Banco investiu em Marketing Ofensivo⁶³ e Marketing Defensivo⁶⁴ nos últimos 3 anos?

Socorrendo-nos do apêndice 13, verifica-se que: 1) a CGD repartiu o investimento em marketing em 20% para o ofensivo e 80% para o defensivo em 2006, crescendo para 30% o marketing ofensivo e reduzindo para 70% o marketing defensivo para o biénio 2007/2008; 2) o Santander Totta distribuiu o investimento com 80% para o ofensivo e 20% para o defensivo no ano de 2006 e, nos dois anos seguintes, o marketing ofensivo sofreu um decréscimo de 10% ao ano e o marketing defensivo cresceu 10% em 2007 e 10% em 2008; 3) o Montepio Geral em 2006 e em 2007 repartiu 60% para o marketing ofensivo e 40% para o marketing defensivo e em 2008 inverteu a sua política destinando 40% para o marketing ofensivo e 60% para o marketing defensivo; 4) a CCAM completou o ano de 2006 com 70% vs. 30% e no biénio 2007/2008 repartiu o investimento com 80% para o marketing ofensivo e 20% para o marketing defensivo; 5) do BES não conseguimos obter dados sobre esta temática.

Em síntese, reportando-nos ao triénio 2006/2008, com excepção da CGD que investiu mais em marketing defensivo, mas apesar de tudo passou de 80% para 70% nos últimos dois anos do triénio de referência, fazendo crescer o investimento em marketing ofensivo, todos os outros bancos têm investido mais em marketing ofensivo. Olhando mais de perto constata-se que o Santander Totta tem vindo a reduzir a percentagem de investimento em marketing ofensivo, política igualmente seguida pelo Montepio Geral. A CCAM teve uma política de maior investimento em marketing ofensivo passando de 70% para 80% do investimento.

⁶³ Entende-se por Marketing Ofensivo aquele que é utilizado para captar novos cliente.

⁶⁴ Entende-se por Marketing Defensivo aquele que tem por objecto a retenção e fidelização do cliente actual.

Com dados do triénio 2006/2008, conclui-se, sobre a hipótese 9, que:

<i>H9: Os decisores dos bancos dão primazia ao investimento em marketing ofensivo.</i>	Confirma-se em todos os casos salvo na CGD.
--	---

7.2.4. Teste da hipótese 10 - os decisores têm uma visão muito otimista sobre a qualidade percebida pelos clientes

Finalmente iremos ver os resultados das respostas às perguntas 4 e 5 da entrevista, que apresentamos:

Pergunta 4,

Como ficou dito, obtivemos 2.375 respostas ao questionário que disponibilizámos online. As respostas eram dadas com a utilização de uma Escala de Likert a 5 posições com os seguintes intervalos:

- Muito pior do que eu esperava = 1;
- Pior do que eu esperava = 2;
- Como eu esperava = 3;
- Melhor do que eu esperava = 4;
- Muito melhor do que eu esperava = 5

Com a finalidade de poder medir o grau de descontentamento extremo, agregámos as respostas “Muito pior do que esperava” com “Pior do que esperava” (1+2).

Em sua opinião, qual é esse grau de descontentamento que obtivemos para cada pergunta? (Responda metendo um X na casa correspondendo ao intervalo percentual que considerar como o mais aproximado das respostas obtidas).

Pergunta 5,

Dê-nos agora a sua opinião sobre a que pensa que foram as respostas para o seu Banco.

Antes de mais vamos socorrer-nos da tabela 37 que é um pequeno resumo do apêndice 14, que deverá sempre ser analisado para uma mais profunda compreensão deste tema.

Tabela 37- Resumos das respostas dos decisores de bancos referentes à questões 4 e 5 da entrevista.

	Valores coincidentes com a opinião dos Decisores dos Bancos		Valores do questionário <i>on-line</i> mais favoráveis do que a opinião dos Decisores dos Bancos	
	Mercado	Próprio banco	Mercado	Próprio banco
CGD	1	2	0	1
SantanderTotta	4	2	0	1
Montepio Geral	2	7	0	0
BES	5	4	7	0
CCAM	3	4	2	3

Fonte: Elaboração própria

Iniciemos com as respostas da CGD. Das 19 questões, apenas numa única questão em relação ao mercado e 2 questões em relação à análise da CGD a si mesma a visão dos decisores deste banco considerou que o somatório das posições 1 e 2 (*muito pior do que esperava* e *pior do que esperava*) era coincidente com a realidade recolhida no inquérito *on-line*. Existe apenas uma questão em que a opinião dos decisores da CGD foi mais gravosa do que os valores recolhidos junto dos clientes através do questionário *on-line*. Conclui-se que estes decisores têm uma visão muito optimista em relação às respostas dos inquiridos, quer em relação ao mercado quer ao próprio banco.

Quanto ao Santander Totta tiveram para 4 questões referentes ao mercado e 2 questões relativas ao próprio banco uma visão similar à anteriormente descrita. Numa das questões, também aqui a visão dos decisores deste banco foi mais penalizante do que os valores do questionário *on-line*. Conclui-se igualmente que estes decisores têm uma visão muito optimista em relação às respostas dos inquiridos, com uma ligeira atenuação para as respostas sobre o mercado.

Por seu lado a visão dos decisores do Montepio Geral - das 19 questões, em 2 perguntas em relação ao mercado e 7 perguntas em relação à análise do próprio banco - é coincidente com a realidade recolhida no inquérito *on-line*. Com valores mais atenuados relativamente à sensibilidade sobre a avaliação dos clientes sobre o Montepio Geral, com 37% de respostas coincidentes, poderemos manter a conclusão que estes decisores tem uma visão muito optimista quer em relação às respostas dos inquiridos, quer em relação ao mercado e mesmo em relação ao próprio banco.

Veamos agora o resultado do BES. Pela análise da parte da tabela que trata dos “valores coincidentes” constata-se que chegaram ao valor 5 para o mercado e 4 para o próprio banco o que, em termos médios, até é uma visão mais realista do que a dos bancos anteriormente analisados. Curioso é o valor que se encontra na segunda metade da tabela. Na verdade os decisores do BES pensam que em 7 das 19 questões (37% dos casos) as respostas dos inquiridos (agregando a posição 1 + 2 da escala de Likert) foram, em relação ao mercado, mais penalizantes do que na realidade foram. Em contraponto, não se encontra nenhum valor nesta situação em relação ao próprio banco. A conclusão de visão muito optimista, mantém-se aqui em relação ao próprio banco, mas pessimista em relação ao mercado, o que cria um hipotético *gap* entre o BES e o mercado que certamente irá tornar menos eficientes as políticas comerciais e de marketing, deste banco, porque assentes em falsos pressupostos.

Finalmente temos a CCAM com 3 itens para mercado e 4 itens relativos ao próprio banco nos valores coincidentes e, do outro lado da tabela, 2 para mercado e 3 para o próprio banco nos valores mais penalizantes do que os colhidos no inquérito *on-line*. Continua válida a nossa conclusão de visão muito optimista quer em relação ao mercado quer ao próprio banco.

<p><i>H10</i>: Os decisores dos bancos têm uma visão muito optimista sobre qualidade percebida pelos clientes.</p>	<p>Confirma-se</p>
--	--------------------

Para encerramento deste capítulo recordamos que as 10 hipóteses que formulámos obtiveram os resultados que apresentamos de forma sinóptica, uma vez que serão retomados no capítulo das conclusões:

Em primeiro lugar as 3 hipóteses que estão na arquitectura do *constructo*, foram confirmadas, validando a literatura existente;

Também as 3 hipóteses complementadas com uma sub-hipótese, para cada uma delas, que nos serviram de variáveis de controlo foram todas confirmadas, exceptuando a sub-hipótese referente às habilitações literárias que revelou resultados fora do expectável, indicando que os respondentes com estudos de nível superior, não têm um grau de

insatisfação/exigência mais elevado. Como, repita-se, os resultados se afastam do que o mero "senso comum" apontaria, ficou a sugestão para investigação futura;

Finalmente, das 4 hipóteses formuladas para a análise qualitativa, confirmaram-se duas, confirmou-se parcialmente uma e não se confirmou uma hipótese.

Evidenciou-se a necessidade de uma melhor focalização da "visão" das administrações dos bancos sobre a qualidade percebida pelo cliente. Essa necessidade ganha estatuto ainda mais relevante pelo facto de termos gradualmente recolhido a informação, que a generalidade dos bancos entrevistados utilizavam sobretudo o "*mystery shopping*"⁶⁵ como principal ferramenta de diagnóstico para avaliar a qualidade de serviço.

⁶⁵ O método "*mystery shopping*" consiste em introduzir nas agências bancárias (ou noutro tipo de empresa) pessoas que se fazem passar por clientes ou potenciais clientes e que, de forma incógnita, avaliam a qualidade de serviço ou a forma como os empregados estabelecem contacto com o cliente, mediante guião de procedimentos fornecido pela empresa em estudo. Este método não granjeou grande interesse na comunidade científica. Tem sido considerado como mera "informação sobre como o serviço foi prestado" e simples "avaliação do processo e não do resultado", não havendo evidência da existência de forte correlação entre as alterações provocadas pelo "*mystery shopping*" e a satisfação e comportamento dos clientes. Em Portugal, pelo menos 14 bancos, entre os quais estão os cinco maiores, utilizam o "*mystery shopping*" com incidência nos "aspectos físicos", "atendimento comercial" e "caixa".

8. CONCLUSÕES

Com a interrogação "Em que estado se encontra a qualidade percebida pelo cliente na banca de retalho em Portugal?", introduzimos no primeiro capítulo a questão da investigação. Esta temática central foi depois enriquecida com a visão dos decisores bancários, tendo apresentado o desenho de investigação, formulado dez hipóteses e anunciado os contributos esperados no capítulo III, não sem antes termos passado pela revisão da literatura num triplo aspecto, a que nos orientou na arquitectura do *constructo*, a que nos balizou na área da qualidade e, em seguida, na qualidade dos serviços. Centrâmo-nos por fim na qualidade no seio da indústria bancária com referências diferenciadoras de países e culturas. No capítulo IV, antecedendo o anúncio das raízes do nosso trabalho e do destaque para a investigação de Avkiran, (1994) que nos serviu de principal modelo na parte quantitativa, as nossas perspectivas epistemológicas e filosóficas sustentaram a corrente filosófica orientadora desta. Uma vez que a nossa investigação assenta na revisão da literatura e na observação da realidade com a atribuição de métricas, uma descrição muito pormenorizada foi feita sobre os diferentes passos que nos levaram à elaboração do *constructo* consubstanciado no questionário final, que esteve na base da recolha dos dados quantitativos (generalizáveis) e nos serviu de igual modo para a elaboração do guião das entrevistas semi-estruturadas aos decisores bancários. Os capítulos V e VI relatam e apresentam cálculos estatísticos da recolha de dados, relativos em primeiro lugar, ao *constructo* e à sua solidez científica, depois à aplicação propriamente dita do modelo criado. O capítulo VII concentra a análise de dados, nomeadamente as conducentes ao teste das hipóteses, com discussão dos resultados.

8.1. Conclusões sobre as hipóteses formuladas

No decorrer deste estudo formulámos 10 hipóteses com o objectivo genérico de clarificar o problema formulado. Três dessas hipóteses, foram enriquecidas com uma sub-hipótese, como passamos a analisar em detalhe.

8.1.1. Conclusões sobre a elaboração do *constructo*

Como esperado, as três hipóteses referentes à elaboração do *constructo*, que constituem o primeiro conjunto indicado no nosso modelo de investigação (figura 8), foram confirmadas. Na verdade expectávamos coeficientes de variação baixos, na comparação da dupla escala de Likert (1932), confirmando os resultados obtidos por Avkiran (1994) e literatura anterior de Babakus e Boller (1992).

Também conjecturávamos que a rotação *varimax* em SPSS nos desse resultados não totalmente similares aos obtidos por Avkiran (1994), dadas as diferenças reconhecidas entre o cliente bancário australiano e português, assentes em duas vertentes que são o próprio sistema financeiro e a cultura. Foi pois sem surpresa que constatámos os resultados diversos quer nas variáveis quer nas dimensões relativamente ao estudo de Avkiran (1994), confirmando a literatura (Hofstede, 1980; Ford *et al.*, 1993; Athanassopoulos *et al.*, 2001; Helou e Caddy, 2007).

8.1.2. Conclusões sobre as variáveis de controlo

O *sexo*, *educação* e *região de residência*, foram escolhidas como variáveis de controlo, tendo sido formulado um conjunto de hipóteses, que foram confirmadas no caso do sexo e região de residência. No tocante à variável educação os resultados não confirmam a hipótese, como veremos de seguida.

Em primeiro lugar, os resultados assentes na variável *sexo* não ofereceram qualquer surpresa como ficou demonstrado pelas respostas ao teste *paramétrico t*, revelando que em 14 dos 19 itens e em três dos quatro factores o sexo feminino atribuiu classificações superiores, confirmando a literatura (Iacobucci e Ostrom, 1993; Bryant e Cha, 1996; Mittal e Kamakura, 2001; Gonçalves, 2005).

Também, de igual forma, os resultados assentes na variável *residência*, evidenciados pelo teste *paramétrico t*, mostram que a totalidade dos 19 itens obtém respostas superiores nos respondentes que residem nas zonas que não incluem os Distritos de Lisboa e Porto, confirmando os resultados esperados e a literatura (Bryant e Cha, 1996).

Por fim, em terceiro lugar, de forma mais surpreendente o teste *paramétrico t* revelou-nos os resultados da avaliação da qualidade percebida assentes na variável de controlo *habilitações literárias*. Dos inquiridos mais instruídos seria expectável a obtenção de resultados inferiores mas tal não acontece de forma inequívoca, uma vez que em apenas 8 dos 19 itens se obteve uma classificação inferior, contrariando ou pelo menos atenuando os resultados obtidos por Bryant e Cha (1996), ao concluírem que *“O grau de satisfação diminui com a elevação do grau de educação”*. No subcapítulo *“pistas para investigação futura”*, damos algumas sugestões sobre este segmento da clientela mais apetecível para a banca.

8.1.3. Conclusões sobre a visão dos decisores bancários

Começaremos por referir que as cinco entrevistas que realizámos foram de uma grande riqueza e em muito contribuíram para solidificar e sustentar o nosso conhecimento dos decisores bancários na área da qualidade. A estratégia de todos os bancos que nos receberam tem forte assento na temática da qualidade, tendo sido percebida a sua importância e a necessidade de implementar medidas conducentes a uma cada vez maior satisfação do cliente, alicerçando a sua fidelização e garantido a manutenção da vantagem competitiva daí decorrente. Também os actores responsáveis pelas propostas das linhas de orientação às respectivas comissões executivas dos bancos se revelaram pessoas competentes, bem preparadas (quase sempre com formação académica superior à licenciatura) e, por regra, com abertura mental para descobrir novos caminhos. Estes mesmos actores tinham também um conhecimento razoável da política dos seus concorrentes. Com excepção de um banco, os quadros responsáveis destas áreas estavam na faixa etária dos 45-55 anos. Em todos os bancos fomos acolhidos de forma cortês sendo mesmo, nalguns casos, afável. As entrevistas realizadas pontualmente à hora aprazada tiveram uma duração muito próxima, oscilando entre uma hora e sete minutos e uma hora e trinta e nove minutos.

8.1.3.1. Conclusões sobre as 4 hipóteses formuladas

Vejamos agora as conclusões a que chegámos sustentadas nos resultados das quatro hipóteses que formulámos sobre os decisores bancários.

Ao confirmar-se a hipótese 7 (H7) *“Os decisores dos bancos pensam que os seus clientes consideram que as questões relacionadas com a solidez e honestidade são mais importantes na avaliação da qualidade do que rapidez no atendimento, presencial ou telefónico, ou no esclarecimento e qualidade de aconselhamento”*, confirma-se igualmente que os decisores a que nos referíamos no subcapítulo anterior e apelidámos de *“actores responsáveis”*, *“pessoas competentes”* e *“com abertura mental para descobrir novos caminhos”*, estando atentos ao que se faz nos bancos concorrentes, mantêm-se, no entanto, alheios à investigação que tem sido desenvolvida, confinando-se apenas pelo *“saber”* que as empresas de consultoria regularmente contratadas, trazem para o seio dos bancos respectivos. Só assim se compreende que paradigmas antigos e ultrapassados continuem a estar na primeira linha de decisão dos bancos, ignorando que factores como a *integridade* não provoca satisfação (apenas a sua ausência provoca insatisfação), como advoga Johnston (1995). Inversamente um deficiente atendimento telefónico ou esclarecimento, são factores que geram insatisfação e infidelidade, provocando reacções que podem ir da redução de compra até ao abandono do banco.

A não confirmação da hipótese 8 (H8) *“Os decisores dos bancos têm uma percepção muito optimista (acima da realidade) do seu próprio posicionamento como primeiro banco dos seus clientes”*, revela que estes gestores têm uma visão nítida, conhecendo os números referentes à sua quota de mercado.

A confirmar-se a hipótese 9 (H9) *“Os decisores dos bancos dão primazia ao investimento em marketing ofensivo”*, indica-se de forma clara que existe falta de informação ou pelo menos uma visão desfocada em pelo menos três pontos.

Em primeiro lugar a política de investimento em marketing ofensivo, destinado à captação de novos clientes, atingiu 7,60€ por cada dez euros investidos em marketing

pela CCAM; chegou aos 7,00€ por cada dez euros investidos em marketing pelo Santander Totta; foi de 6,00€ por cada dez euros investidos em marketing pelo Montepio Geral; fixou-se nos 2,67€ por cada dez euros investidos em marketing pela CGD. Recorde-se que estamos a falar da população de um país onde, no que se refere ao ano de 2004, a taxa de bancarização de pessoas residentes, com mais de 15 anos, já tinha ultrapassado os 90% a nível nacional e os 93% na região de Lisboa, atingindo mesmo os 97,5% nas classes média alta e alta (Markttest, 2004/out). Esta ânsia pela conquista de novos clientes é desproporcionada e carece de apurada reflexão.

Em segundo lugar, uma conquista de novos clientes, num mercado como o nosso, mesmo quando nos referimos aos bancos de retalho de menor dimensão, depara com uma progressão de quota de clientes sempre marginal e pertencente, regra geral, a uma franja de mercado que envolve maior risco. Medidas apenas pelo parâmetro “conta activa”⁶⁶ constata-se que as dezenas de milhares de contas que por vezes são abertas, fruto de campanhas de marketing extremamente agressivas (compreendendo brindes e prémios pecuniários para clientes e empregados) se traduzem por resultados marginais e perfeitamente desproporcionados com os custos directos e indirectos acarretados.

Em terceiro lugar, os resultados de investigações levadas a cabo nos mais diversos países e culturas mostram que é muito mais dispendioso captar um cliente novo do que manter um cliente actual (Schlesinger e Heskett ,1991). Alguns estudos quantificam mesmo em três vezes mais dispendioso captar um cliente novo do que manter o cliente actual (Fornell e Wernerfelt, 1987; Rust e Zahorik, 1993; Athanassopoulos *et al.*, 2001; Vilar, 2004). Por seu lado Chakravarty *et al.* (1996) e Kotler (2000), avaliam que os custos de captação são cinco vezes superiores aos da manutenção de clientes.

Ao confirmar-se a hipótese 10 (H10) “*Os decisores dos bancos têm uma visão muito optimista sobre qualidade percebida pelos clientes*”, anuncia-se a visão pouco realista da situação. Na verdade, pela observação da tabela 36 e do apêndice 14, poderemos verificar que a visão dos

⁶⁶ O conceito de “*conta activa*”, não sendo o mesmo em todos os bancos, significa que a conta aberta foi validada e tem um ou dois produtos associados ou um determinado saldo médio (que é baixo) com dois ou três movimentos no mês.

decisores bancários sobre o que pensa ser o resultado das respostas dos insatisfeitos e muito insatisfeitos (agregado das posições 1 + 2 da escala de Likert) fixa-se nas 15 respostas coincidentes sobre as 95 possíveis, representado apenas 15,8% no que concerne ao mercado global e 19 respostas coincidentes sobre as 95 possíveis, representado 20,0% no que respeita ao próprio banco. Com uma visão mais penalizante do que os resultados reais do questionário foram considerados 9 itens, representando 9,5% no que se refere ao mercado global e 4 itens, representando 4,2% no que respeita ao próprio banco. Mas saímos desta análise agregada e entremos no detalhe da questão que ilustramos com os quatro exemplos que se seguem:

Primeiro exemplo: a questão *“O interesse demonstrado se as Filas se tornarem demasiado longas”* atingiu os 31% de insatisfeitos ou muito insatisfeitos, relativamente ao mercado em geral e 44% relativamente à CGD. A visão dos decisores da CGD era e de que os insatisfeitos ou muito insatisfeitos se situassem entre os 6% e os 10% para o mercado em geral e entre os 21% e os 25% para a própria CGD.

Segundo exemplo: a questão *“O Esclarecimento que me permite saber como manter os custos bancários reduzidos”* atingiu os 42,1% de insatisfeitos ou muito insatisfeitos, relativamente ao mercado em geral e 47,8% relativamente ao Santander Totta. A visão dos decisores do Santander Totta apontou para que os insatisfeitos ou muito insatisfeitos se situassem entre os 16% e os 20% para o mercado em geral e também entre ao 16% e os 20% para o próprio Santander Totta.

Terceiro exemplo: a questão *“O número de empregados disponíveis Atendimento de balcão”* atingiu os 37,6% de insatisfeitos ou muito insatisfeitos, relativamente ao mercado em geral e 30,1% relativamente ao Montepio Geral. A visão dos decisores do Montepio Geral era a de que os insatisfeitos ou muito insatisfeitos se situassem entre os 16% e os 20% para o mercado em geral e também entre ao 16% e os 20% para o próprio Montepio Geral.

Quarto exemplo: a questão *“A Rapidez de serviço”* atingiu os 25,3% de insatisfeitos ou muito insatisfeitos, relativamente ao mercado em geral e 26,4% relativamente ao BES. Os decisores do BES pensaram que os insatisfeitos ou muito insatisfeitos se situassem entre os 16% e os 20% para o mercado em geral e entre os 11% e os 15% para o próprio BES. Este banco, como todos os outros, tendo uma visão muito otimista sobre a

realidade dos resultados relativos ao próprio banco, apresenta uma particularidade, a contra corrente dos decisores de todos os outros bancos entrevistados, uma vez que em 7 das 19 questões considerou que a percepção dos clientes, sobre o mercado, era mais gravosa do que os resultados realmente obtidos nos questionários. Por exemplo na questão “A voluntariedade em me Ajudar” obteve um resultado global nos questionários de 12,6% e a visão dos decisores do BES apontou para o intervalo de 26% a 30%. Visão desvalorizante do mercado abona implicitamente o BES, o que corresponde igualmente a um descolar da realidade.

Pode-se concluir que a visão dos decisores sobre as respostas dos questionários representando a percepção dos clientes está muito desfocada e muito optimista, criando um enorme *gap* entre a visão da qualidade das administrações e a percepção da qualidade dos clientes.

Não temos conhecimento de existência de literatura nem sequer de conhecimento agregado empírico sobre o conjunto de hipóteses que foram formuladas relativas à visão dos decisores bancários. Com a apresentação das nossas conclusões que acabamos de expor, pensamos ter dado um contributo para o conhecimento destas matérias e abrir caminho para que, com a regular medição da qualidade percebida pelos clientes comparada com a visão dos decisores bancários, se possa reduzir o enorme *gap* que agora constatámos. Essa aproximação entre a percepção e a visão permitirá que os dois lados em estudo percorram rapidamente o caminho comum, reduzindo os investimentos ineficientes (porque não valorizados pelos clientes) e aumentando a fidelidade através da satisfação. Desta forma a vantagem competitiva manter-se-á.

8.2. Conclusões Sobre o Problema de Investigação

Optámos por dividir as conclusões sobre o problema de investigação em duas partes. Em primeiro lugar, *o contributo para a ciência*. Em segundo lugar, *o contributo para a gestão e de uma forma especial para a gestão bancária*.

8.2.1. Contribuição para a ciência

A literatura é muito rica no tema da avaliação da qualidade percebida na área dos serviços em geral, desde logo com a utilização do *SERVQUAL*, e seus sucedâneos de que o *SERVPERF* é apenas um deles, e na banca em particular de que o *BANKSERV* é, igualmente, apenas um exemplo.

No entanto, tanto quanto sabemos, este é o primeiro estudo sobre qualidade percebida, que abrange toda a banca de retalho a operar num país. O preenchimento desta lacuna parece-nos ser, *de per si*, relevante como contributo. Estamos igualmente em face de um estudo assente numa amostra de dados generalizáveis dado que, de acordo com Cook e Campbell (1979), os testes à validade externa a consideraram *bastante robusta*.

Acresce que este estudo para além de ter a abrangência quantitativa que referimos tem igualmente uma área qualitativa inédita pelo que incluímos nos contributos a visão dos cinco decisores bancários sobre qualidade percebida. Dada a quase unanimidade da visão de cada decisor sobre a problemática deste estudo, ousamos apresentá-la como factor de interesse para o enriquecimento da teoria. Na verdade, quando a este nível de decisão e numa área tão importante a dois títulos, quer pelo volume de negócios e número de postos de trabalho directos de que é responsável, quer pela actividade de financiamento das empresas e famílias, se verifica que o modelo principal de avaliação da qualidade está desfasado das mais recentes investigações sobre esta matéria, abre-se uma grande janela de oportunidades para a teoria permitindo-nos entrar (enfim) num sector de actividade estratégico.

8.2.2. Contribuição para a gestão

O primeiro contributo para a gestão, em particular para a gestão bancária é de cariz estratégico. Considerando a abrangência e a extensão do nosso trabalho, os resultados obtidos revelam-se como susceptíveis de influenciar a estratégia dos bancos.

De acordo com Avkiran (2009: 930):

Uma organização que não está permanentemente a adquirir conhecimento, quer de origem interna, por intermédio dos diversos departamentos, quer de origem externa, está condenada a perder as suas vantagens competitivas.

A inovação é a solução para superar o efeito sufocante da comoditização (commoditization), mas como o sector bancário é altamente regulamentado a inovação é restrita. (...).

Existem áreas menos propensas ao estrito controlo das Tutelas (BdP e CMVM), em que a inovação é possível e desejável contribuindo de forma decisiva para o conhecimento mais profundo da organização, como acrescenta Avkiran (2009: 931):

No ciclo económico adverso e na incerteza do orçamento dos Estados, identificar as ineficiências, tornou-se crítico para a sobrevivência no longo prazo. A necessidade de identificação das ineficiências é válida para as organizações, incluindo as que não têm intuito lucrativo.

O não acompanhamento devido da monitorização da *qualidade de serviço percebida pelo cliente* é, antes de mais, uma ineficiência que urge identificar e colmatar. Não nos parece que o principal instrumento (*mystery shopping*) eleito pela generalidade da banca a operar em Portugal para medir a qualidade de serviço, esteja à altura da amplitude do problema e aja tempestivamente sobre o mesmo de molde a atenuar os custos da ineficiência que a própria Hewlett-Packard quantificou em 42% (citado por Soares, 2003:21). Ora, como já referimos a visão dos decisores bancários está algo desfocada da realidade sustentada nos resultados do nosso estudo. Há pois que rever este vector estratégico.

O segundo contributo é constituído por um conjunto de dados que, do nosso conhecimento, singularizam este estudo nas vertentes da própria arquitectura do projecto e na real dimensão do seu âmbito, que resumimos assim:

- Investigação não subsidiada por bolsas ou outro tipo de ajuda;
- *Constructo* elaborado com os resultados da recolha presencial de 515 questionários (169 na 1ª fase e 346 na 2ª fase), conferindo-lhe solidez e fiabilidade;
- Dados generalizáveis como o confirmam os testes à validade externa;
- Participação de 14 agências bancárias, com antiguidade superior a dois anos e representatividade a nível regional, distribuídas por todo o Continente Português;

- Participação dos 14 gerentes bancários, das agências de acolho, em entrevistas de início e final do dia da recolha de dados primários, que contribuiu para a melhoria da nossa visão da temática e foi ajuda preciosa na recolha de dados qualitativos feita numa fase ulterior do estudo junto dos decisores bancários;
- *Constructo* de uma grande simplicidade de aplicação, mesmo por não académicos, nomeadamente pelo sector empresarial permitindo com simples réplica ser aplicado em qualquer banco e outras empresas financeiras. Mediante ligeiras alterações, pode ainda ser aplicado não só em outras empresas de serviços mas também em hospitais, organizações sem fins lucrativos, universidades ou associações não governamentais;
- Abrangência e extensão de recolha de dados na fase de aplicação do modelo. Abarcou 24.453 questionários enviados, sem recurso a listagens já existentes recebendo 2.375 respostas válidas, abrangendo toda a banca de retalho a nível nacional com mínimos estabelecidos por Distritos e Regiões Autónomas;
- Realização de entrevistas a decisores de cinco dos maiores bancos, que representam 46,91% dos activos e 52,43% do número de agências da banca de retalho a operar em Portugal (sendo esta uma das áreas da actividade económica mais fechada a “*olhares curiosos*” dos estudiosos, contámos para isso, apenas com a ajuda do presidente da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade da Beira Interior, que enviou uma carta formalizando o pedido);

Este conjunto de dados constitui *de per se* o que estimamos poder ser um apreciável contributo quer teórico quer prático.

O terceiro contributo é constituído por resultados agregados dos questionários de “*saída*” e dos questionários *on-line* com o propósito de melhor compreender a discrepância entre os mesmos, que resumiremos em apenas três exemplos:

O primeiro exemplo será para indicar que todos os 19 *itens* referentes à avaliação da qualidade percebida pelo cliente, sem excepção, apresentam resultados em que a agregação da posição 1 com a posição 2 (muito pior do que esperava + pior do que esperava) revelam um maior grau de insatisfação nos questionários *on-line* do que nos questionários de “*saída*” (recorda-se a figura 14). Este resultado indicia um maior descontentamento e exigência relativos à apreciação da banca em geral do que os resultados que traduzem a avaliação das agências do BLC, obtidos através dos questionários de “*saída*”.

O segundo exemplo será para referirmos que nos questionários de "*saída*", o *item Caixas da agência* que foi o que obteve o maior grau de descontentamento com 23,3%, fixa-se nos questionários *on-line* numa taxa de descontentamento de 29,0%, o que representa o 3º lugar dos resultados deste questionário referente à banca em geral.

O terceiro exemplo será para referirmos que, também nos questionários de "*saída*", o *item Cortesia* que foi o que atingiu o menor grau de descontentamento com apenas 1,0% de insatisfação, obteve nos questionários *on-line* uma taxa de descontentamento de 7,0%. Apesar de manter o menor grau de descontentamento dos questionários *on-line*, parece-nos relevante este acréscimo de insatisfação que ultrapassa as sete vezes no que concerne ao mercado.

Nos questionários de "*saída*", admitimos que os resultados mais favoráveis em todos os 19 *itens* referentes à qualidade, sejam explicados pelo facto do BLC ter, da parte dos seus clientes, uma percepção mais favorável do que a revelada nos questionários *on-line* referente ao mercado em geral. Não podemos também deixar de afirmar que estes resultados deverão ser atenuados por algum involuntário constrangimento que os respondentes dos questionários de "*saída*", feitos no interior das agências do BLC, tenham tido quando responderam ao questionário. O simples senso comum nos levará a entender que os questionários *on-line*, preenchidos pelos respondentes nas suas casas ou escritórios, e no seu computador, no momento que acharam mais oportuno, revelam um maior distanciamento e ausência de qualquer pressão do que a situação de resposta ocorrida com os questionários de "*saída*".

O quarto contributo é constituído pelos resultados dos 19 *itens* referentes à avaliação da qualidade percebida, sempre que possível agregados por factores e a tentativa de explicação das causas desses mesmos resultados (preconiza-se, para uma melhor compreensão deste contributo, a consulta da tabela 21, do apêndice 15 e da leitura do subcapítulo 5.4.). Também aqui vamos esquematizar a justificação do contributo, que será dividida em 4 partes:

Em primeiro lugar, constata-se que o *item* com maior percepção negativa é o "*Esclarecimento que me permite saber como manter os custos bancários reduzidos*", pertencente à dimensão *comunicação* com 42,0% de insatisfeitos ou muito insatisfeitos, o que corresponde a quase um cliente em cada dois. Estamos a falar de um tipo de aconselhamento muito simples que mais não é do que a explicação da utilização

eficiente da panóplia dos produtos do banco adaptada ao perfil do cliente. Dito por outras palavras, falamos da explicitação por parte do agente bancário sobre a forma de pagar apenas as taxas e demais comissões, dos produtos e serviços que determinado cliente necessita verdadeiramente e não dos resultados de vendas ocasionadas por imperativo inconfessável de uma qualquer necessidade de atingir objectivos de venda desta ou daquela agência ou departamento do banco.

Em segundo lugar, verifica-se que todos os três *itens* que constituem a dimensão *aspectos tangíveis*, aparecem em bloco com percepção deveras negativa: "*O número de empregados disponíveis para Atendimento de balcão*", com 37,5% de insatisfeitos ou muito insatisfeitos, o que corresponde a mais de um cliente em cada três; "*O interesse demonstrado se as Filas se tornarem demasiado longas*", com 31,0% de insatisfeitos ou muito insatisfeitos, o que corresponde a um cliente em cada três; "*O número de Caixas da Agência, abertas durante as horas de ponta*", com 28,4% de insatisfeitos ou muito insatisfeitos, o que corresponde a cerca de um cliente em cada três. Por detrás desta unânime insatisfação com a dimensão *aspectos tangíveis*, continuamos a referir-nos a ideias simples de implementação e que só raramente necessitam de investimentos materiais ou alargamento do quadro do pessoal. Um director bancário deu-nos há alguns anos atrás uma indicação (que em muito nos ajudou na gestão de agências bancárias), utilizando uma linguagem célica que decorria do bom senso: "*Fora de cena quem não é de cena*". Na verdade nada mais frustrante para um cliente bancário que está numa fila para realizar, a maior parte das vezes, uma operação de baixo valor acrescentado para o banco, como depositar um cheque, do que deparar-se com uma situação cumulativa: das várias caixas físicas para atendimento de clientes, apenas uma está aberta (situação frequente à hora de almoço); dos vários empregados, visíveis para os clientes, todos eles estão ocupados em tarefas não relacionadas com o atendimento do cliente presencial ou telefónico e nenhum desses empregados age no sentido de reduzir a longa fila criada. São, por vezes, situações deste tipo que incentivam os clientes a mudar de agência e até de banco.

Em terceiro lugar, numa observação decrescente, o *item* seguinte "*A qualidade do Aconselhamento, sobre a gestão dos meus activos financeiros*", pertencente à dimensão *comunicação* gera 28,3% de insatisfeitos ou muito insatisfeitos, o que corresponde a

quase um cliente em cada três. Também aqui é de elementar bom senso entender que o cliente vai cada vez mais à sua agência apenas para se informar ou concretizar operações complexas. Para o cliente não basta estar em face de um interlocutor simpático, com boa apresentação⁶⁷ e detentor de um grau académico. Técnicas de comunicação e um elevado conhecimento dos produtos bancários são condições de base para um *Aconselhamento* percebido como sendo de qualidade.

Em quarto lugar, constata-se que o item "*A Rapidez de serviço*", pertencente à dimensão *empatia, conduta e presteza* obteve 25,3% de insatisfeitos ou muito insatisfeitos, o que corresponde a mais de um cliente em cada quatro, reforçando a percepção negativa do cliente sobre a celeridade da prestação de serviço, sobretudo nos actos de baixo valor acrescentado.

Seria fastidioso continuar a descrever os resultados dos restantes itens. Ficará apenas um pequeno registo que revela que apenas o item "*cortesia*" ficou abaixo dos 10,0% de insatisfeitos ou muito insatisfeitos. Também não poderíamos deixar de registar que coisas simples e que não necessitam de investimento por parte dos bancos, como telefonar para a agência, contactar com o gerente da agência ou receber correspondência que seja compreensível, trazem um cliente em cada cinco insatisfeito ou muito insatisfeito. Será com acções simples e muito valorizadas pelos clientes que a banca reduzirá este *gap*. As sofisticadas e dispendiosas campanhas de marketing ofensivo não são (ou são pouco) valorizadas pelos clientes.

Chegados aqui não podemos deixar de acrescentar uma nota dirigida às organizações em geral e, de uma forma particular à banca no sentido de abrir mais as suas portas à investigação particularmente àquela que vem do mundo académico. Estudantes de mestrado e doutoramento e investigadores em geral necessitam de dados (quer quantitativos quer qualitativos) para

⁶⁷ Com distribuição obrigatória em toda a empresa, no *Manual de Atendimento* de, pelo menos, um banco, existe a expressão "*fatos de bom corte, discretos e de cores sóbrias*", no capítulo das linhas de orientação para o vestuário dos empregados do sexo masculino, (onde se inclui um grande número que recebe menos de mil euros líquidos mensais de ordenado).

desenvolverem os seus trabalhos de investigação, abrindo assim novos caminhos para o desenvolvimento.⁶⁸

8.3. Limitações do Estudo

Um estudo deste tipo debate-se, necessariamente, com limitações. Apontaremos apenas duas que estão mais próximas da nossa área de investigação.

Em primeiro lugar, de acordo com o estudo de Newman, (2001), que estima que apenas 20% a 42% dos clientes são rentáveis, admitimos que alguns dos clientes para que o nosso modelo preconiza a retenção, possam pertencer à franja de clientes não rentáveis. Mas um cliente é não rentável por incapacidade do mesmo ou porque o banco ainda não conseguiu captar a parte do negócio que é rentável? Incidindo o nosso estudo na parte quantitativa, para a percepção do cliente sobre a qualidade de serviço da agência bancária habitualmente utilizada do banco principal do cliente, esta preocupação passa, um pouco para segundo plano.

Em segundo lugar, foi com tristeza que não conseguimos entrevista (apesar da insistência) junto do BPI e do Millennium BCP, que traria seguramente um enriquecimento apreciável ao nosso estudo.

8.4. Pistas para Investigações Futuras

Para futuros investigadores aqui ficam algumas pistas de investigação que se posicionariam no seguimento directo do nosso trabalho, completando-o, melhorando-o e dando-lhe uma maior visibilidade.

⁶⁸ O doutorando da presente tese faz absoluta questão em aqui deixar o seu próprio testemunho. O facto de exercer funções directivas num banco não foi elemento facilitador, antes pelo contrário. No seu percurso de investigação teve que fazer face a questões, por vezes absurdas, entaves de toda a ordem, que culminavam com o fechar de portas, incluindo as do próprio banco onde o autor exerce a sua actividade profissional.

Destacamos três vectores de replicação:

Em primeiro lugar, de forma a manter o estudo actual, incentivamos a replicação da parte quantitativa e da parte qualitativa do estudo num horizonte de três a cinco anos junto dos mesmos bancos e outros se possível.

Em segundo lugar, de forma a alargar o âmbito do estudo actual, incentivamos replicação noutras áreas de serviços.

Em terceiro lugar, incentivamos a replicação do estudo nos países lusófonos com especial destaque para os africanos onde, sabemos, fervilha a preocupação ligada a temas da qualidade. Os inúmeros estudantes cabo-verdianos, guineenses, são-tomenses, angolanos brasileiros, moçambicanos ou timorenses que frequentam as nossas universidades e institutos superiores em cursos de mestrado e doutoramento nas áreas da gestão serão naturalmente os investigadores privilegiados na prossecução deste desiderato.

No tocante à não confirmação da hipótese 5 (*H5*) sobre as habilitações literárias do inquirido, que foi uma das eleitas como variável de controlo, parece-nos não só necessária como desejável uma investigação mais aprofundada uma vez que estamos perante o segmento mais apetecível da clientela bancária. Admitimos empenharmo-nos numa próxima investigação que se centre de uma forma mais especializada nesta vertente, logo que se conclua a investigação a que dedicámos os três últimos anos e que, espera-se, pela contribuição que dará à ciência, atinja o objectivo académico a que nos propusemos.

Por fim, gostaríamos de avaliar, para cada banco, os resultados sobre a qualidade percebida pelos 100 a 250 dos 1.000 mais importantes clientes de cada banco ou os 50 mais importantes clientes de determinada agência bancária, admitindo ser extremamente difícil de obter dados que nos conduzissem a esse objectivo. Consideramos ser da maior importância para cada banco aplicar o nosso modelo aos seus clientes mais rentáveis.

8.5. Conclusão Final

Numa altura em que as margens de intermediação se esbatem por muitas razões das quais realçamos o papel regulador da concorrência que não permite margens abusivas ou com variações substanciais para o mesmo tipo de risco; numa altura em que o mercado monetário interbancário deixou, na prática, de funcionar e em que existe elevado custo e raridade do *funding* quer doméstico quer internacional; numa altura em que os melhores clientes do mercado são disputados com o contributo de campanhas muito agressivas de marketing; numa altura em que os clientes são detentores de um grau de instrução e conhecimento das matérias financeiras crescente e o papel da banca assume novos e desafiantes contornos numa sociedade em mutação acelerada e com graus de exigência cada vez mais elevados; numa altura em que o grau de bancarização ronda os 100% e o crescimento dos bancos se faz quase sempre com um incremento do risco; numa altura em que as comissões, muitas vezes polémicas, quase sempre mal explicadas e, por vezes, objecto de reclamações junto das associações de consumidores, porque consideradas abusivas,⁶⁹ já representam cerca de metade dos resultados da banca, deixamos duas notas que concluem o nosso trabalho.

Primeira nota: O papel da qualidade é crucial para a banca, definindo-se que a visão dos decisores deve ser calibrada pelo conhecimento rigoroso e aferido regularmente pela percepção dos clientes. Os instrumentos utilizados deverão ser mais do que simples modas ou “*meras comparações entre concorrentes*” como afirma Wilson, (2001), referindo-se ao *Mystery Shopping* que, todavia, foi identificado, pela generalidade dos bancos entrevistados, como principal meio de diagnóstico para avaliar a qualidade de serviço. O modelo *mystery shopping* é um

⁶⁹ Mesmo a rondar a ilegalidade. Existem nas áreas de provedoria do cliente cartas de reclamação chegadas directamente de clientes ou via associações de consumidores com denúncia de casos gritantes de prepotência acusando os bancos de desonestidade. Por exemplo um crédito pessoal que ao ser contratado por 3 anos foi objecto de seguro de vida, pago “à cabeça” por 3 anos. Decorridos poucos meses, devido a dificuldades financeiras do cliente, o crédito foi reformulado com alargamento do prazo para 5 anos e de novo foi objecto de seguro de vida por 5 anos. Decorridos de novo alguns meses e, de forma a ajustar de forma realista a prestação mensal à capacidade financeira do cliente, o prazo veio a ser alargado para 7 anos, com novo seguro de vida por 7 anos. Em conclusão o mesmo empréstimo, o mesmo devedor e três seguros de vida para o mesmo período dos 3 anos e dois seguros de vida para o período de 5 anos. Este tipo de situações não é um caso isolado, mas sim a regra dos muitos milhares de créditos ao consumo que todos os meses são reformulados.

instrumento com insuficiências, tendo Friedrich e Ludtke (1975) realçados três fraquezas, ao afirmar:

Primeiro, há frequentemente uma discrepância entre a realidade e o comportamento reportado. Ocasionalmente, são feitas afirmações em entrevistas que não estão em conformidade com o comportamento habitual das pessoas entrevistadas. Segundo, às vezes podem ser apresentados factos para ilustrar situações fora do contexto natural da entrevista, sem que o questionado se aperceba da situação. Terceiro, as capacidades verbais da pessoa entrevistada também podem limitar a qualidade e quantidade de informação fornecida.

Por esses motivos Jorgensen, (1989), classifica este tipo de recolha de informação com a observação das pessoas sem o seu conhecimento, como violadora dos seu direitos e eticamente condenável. Também os investigadores Grove e Fisk (1992), são críticos, afirmando que os princípios da observação antropológica, que marcam a origem do *Mystery Shopping*, foram subvertidos.

Os nossos decisores bancários deverão ter uma perspectiva mais atenta sobre a qualidade científica dos instrumentos que os ajudem a focalizar a sua visão, não devendo confundir que um inquérito de satisfação tem por finalidade conhecer a maneira como o serviço é percebido pelo cliente ao passo que um inquérito *Mystery Shopping* não passa de uma informação sobre como o serviço foi prestado (Turner, 2007). Ou, dito de outra forma, o inquérito *Mystery Shopping* avalia o processo e não o resultado (Grönroos, 1990; Wilson, 1998).

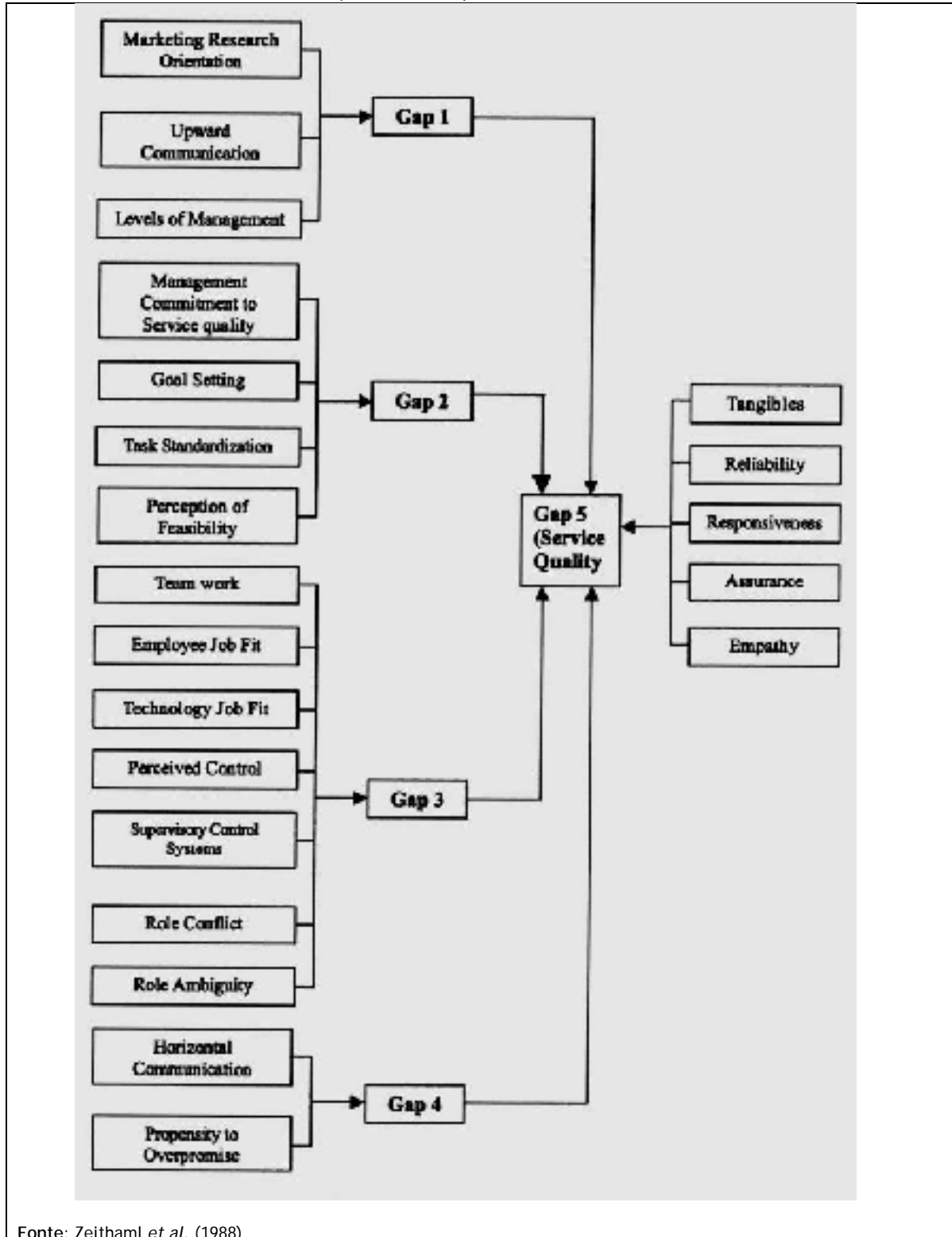
Admitindo que, no curto prazo, o *Mystery Shopping* tenda a conduzir a melhorias em padrões de serviço, Wilson, (2001), mostra-se céptico no que concerne os resultados de mais longo prazo, preconizando estudo adicional sobre os efeitos que este tipo de inquéritos provoca sobre a atitude dos empregados e se estes consideram a metodologia válida e justificada. Por sua vez, Divard, (2009), advoga que para além das opiniões hierarquicamente correctas, deveriam ser estudados os sentimentos nutridos pelos empregados submetidos ao *inquérito mistério* e, por outro lado, preconiza igualmente um estudo que pudesse avaliar se existe uma forte correlação entre os resultados do *inquérito mistério* e as alterações de opinião, a satisfação e o comportamento dos clientes.

Sobre os padrões de serviço, vozes críticas chegam igualmente de investigadores ligados à qualidade de serviço como Grönroos, (1981); Berry, Zeithaml, e Parasuraman, (1985, 1988) e Johnston, (1988).

Segunda nota: Na área da qualidade e em todas as diferentes áreas do conhecimento é imperioso que, como advoga Leal, (1999:228), "quaisquer progressos alcançados, possam converter-se de meras abstracções intelectuais em ferramentas úteis, o que deve constituir o fruto da investigação aplicada". Consideramos que o modelo que aqui deixamos, quer pela facilidade de utilização, quer pela clareza dos resultados que apresenta se deve transformar num contributo para a gestão tornando-se uma ferramenta de utilização frequente, na avaliação da qualidade percebida pelo cliente, nas empresas de serviços em geral e, de uma forma muito particular, na banca.

Anexos

Anexo 1 - O Modelo *SERVQUAL* (versão 1988).



Fonte: Zeithaml *et al.* (1988)

Anexo 2 - Os 22 itens do questionário *SERVQUAL* (1988).

DIRECTIONS: This survey deals with your opinions of—— services. Please show the extent to which you think firms offering —— services should possess the features described by each statement. Do this by picking one of the seven numbers next to each statement. If you strongly agree that these firms should possess a feature, circle the number 7. If you strongly disagree that these firms should possess a feature, circle 1. If your feelings are not strong, circle one of the numbers in the middle. There are no right or wrong answers. All we are interested in is a number that best shows your expectations about firms offering —— services.

- E1. They should have up-to-date equipment.
- E2. Their physical facilities should be visually appealing.
- E3. Their employees should be well dressed and appear neat.
- E4. The appearance of the physical facilities of these firms should be in keeping with the type of services provided.
- E5. When these firms promise to do something by a certain time, they should do so.
- E6. When customers have problems, these firms should be sympathetic and reassuring.
- E7. These firms should be dependable.
- E8. They should provide their services at the time they promise to do so.
- E9. They should keep their records accurately.
- E10. They shouldn't be expected to tell customers exactly when services will be performed. (-)
- E11. It is not realistic for customers to expect prompt service from employees of these firms. (-)
- E12. Their employees don't always have to be willing to help customers. (-)
- E13. It is okay if they are too busy to respond to customer requests promptly. (-)
- E14. Customers should be able to trust employees of these firms.
- E15. Customers should be able to feel safe in their transactions with these firms' employees.
- E16. Their employees should be polite.
- E17. Their employees should get adequate support from these firms to do their jobs well.
- E18. These firms should not be expected to give customers individual attention. (-)
- E19. Employees of these firms cannot be expected to give customers personal attention. (-)
- E20. It is unrealistic to expect employees to know what the needs of their customers are. (-)
- E21. It is unrealistic to expect these firms to have their customers' best interests at heart. (-)
- E22. They shouldn't be expected to have operating hours convenient to all their customers. (-)

DIRECTIONS: The following set of statements relate to your feelings about XYZ. For each statement, please show the extent to which you believe XYZ has the feature described by the statement. Once again, circling a 7 means that you strongly agree that XYZ has that feature, and circling a 1 means that you strongly disagree. You may circle any of the numbers in the middle that show how strong your feelings are. There are no right or wrong answers. All we are interested in is a number that best shows your perceptions about XYZ.

- P1. XYZ has up-to-date equipment.
- P2. XYZ's physical facilities are visually appealing.
- P3. XYZ's employees are well dressed and appear neat.
- P4. The appearance of the physical facilities of XYZ is in keeping with the type of services provided.
- P5. When XYZ promises to do something by a certain time, it does so.
- P6. When you have problems, XYZ is sympathetic and reassuring.
- P7. XYZ is dependable.
- P8. XYZ provides its services at the time it promises to do so.
- P9. XYZ keeps its records accurately.
- P10. XYZ does not tell customers exactly when services will be performed. (-)
- P11. You do not receive prompt service from XYZ's employees. (-)
- P12. Employees of XYZ are not always willing to help customers. (-)
- P13. Employees of XYZ are too busy to respond to customer requests promptly. (-)
- P14. You can trust employees of XYZ.
- P15. You feel safe in your transactions with XYZ's employees.
- P16. Employees of XYZ are polite.
- P17. Employees get adequate support from XYZ to do their jobs well.
- P18. XYZ does not give you individual attention. (-)
- P19. Employees of XYZ do not give you personal attention. (-)
- P20. Employees of XYZ do not know what your needs are. (-)
- P21. XYZ does not have your best interests at heart. (-)
- P22. XYZ does not have operating hours convenient to all their customers. (-)

Anexo 3 - O modelo de Avkiran (1994).

Appendix The Instrument

1	2	3	4	5
Much worse than I expected	Worse than I expected	About what I expected	Better than I expected	Much better than I expected

1	2	3	4	5
Not important	Slightly important	Moderately important	Important	Very important

1. "Willingness of branch staff to help me" is [HELP]
2. "Promptness of service from branch staff" is [PROMPT]
- 3.* "Concern shown by branch staff if queues get too long" is [QUEUES]
4. "Branch staff helping me learn how to keep down my banking costs" is [LEARN]
5. "Branch staff greeting me when it's my turn to be served" is [GREET]
- 6.* "Respect for privacy of my financial affairs when I am standing at the counter" is [PRIVACY]
7. "Personal attention I receive from branch staff" is [PERSONAL]
8. "Branch staff being sympathetic when I have problems" is [SYMPATHY]
9. "Expression of genuine concern if there is a mistake in my account" is [CONCERN]
- 10.* "Branch staff making me feel at ease when applying for a loan" is [LOAN]
11. "Politeness of branch staff" is [POLITE]
12. "Neat appearance of branch staff" is [NEATNESS]
13. "Ability of branch staff to apologise for a mistake" is [APOLOGY]
14. "Branch staff's knowledge of bank's services and products" is [KNOWLEDGE]
15. "Quality of advice given about managing my finances" is [ADVICE]
16. "Number of open tellers during the busy hours of the day" is [TELLERS]
- 17.* "Ease of contacting the branch manager" is [MANAGER]
- 18.* "Ease of getting through to the branch on the telephone" is [TELEPHONE]
19. "Number of staff behind the counter serving customers" is [STAFFNUM]
20. "Branch staff telling me about the different types of accounts and investments available" is [ACCTYPES]
21. "Branch staff telling me when services will be performed" is [SERVWHEN]
- 22.* "Clarity of correspondence I receive from my branch" is [CLARITY]
23. "Branch staff keeping me informed about matters of concern to me" is [INFORMED]
- 24.* "Branch staff keeping their promises to me" is [PROMISES]
25. "Ability of branch staff to put a mistake right" is [MISTAKE]
26. "Feeling of security in my dealings with the branch staff" is [SECURITY]
- 27.* "Ability of branch staff to get information quickly from the computer" is [COMPUTER]

(Deleted items are marked with an asterisk. Variable names used in SPSS are indicated in brackets.)

Fonte: Avkiran (1994:18)

Anexo 4 - Deming - 14 princípios de gestão.

"14 RECOMMENDATIONS" - CHANGED THE HISTORY OF JAPAN AND THE WORLD

1. Create constancy of purpose for improvement of product and service with the aim to become competitive and to stay in business, and to keep providing jobs.
2. Adopt the new philosophy. We are in a new economic age. Western management must awaken to the challenge, must learn their responsibilities, and take on leadership for change.
3. Cease dependence on inspection to achieve quality. Eliminate the need for inspection on a mass basis by building quality into the product in the first place.
4. End the practice of awarding business on the basis of price tag. Instead, minimize total cost. Move toward a single supplier for any one item, on a long-term relationship of loyalty and trust.
5. Improve constantly and forever every process for planning, production and service. Improve quality and productivity, and thus constantly decrease costs.
6. Institute training on the job. This should be a part of everybody's every day's activities.
7. Adopt and institute leadership. The aim of supervision should be to help people and machines and gadgets to do a better job. Supervision of management is in need of overhaul as well as supervision of production workers.
8. Drive out fear so that everyone may work effectively for the company because they want it to succeed.
9. Break down barriers between staff areas or departments. People in research, design, sales, and production must work as a team, to foresee problems of production and in use that may be encountered with the product or service.
10. Eliminate slogans, exhortations and targets for the workforce asking for zero defects and new levels of productivity. Such exhortations only create adversarial relationships, as the bulk of the causes of low quality and low productivity belong to the system and thus lie beyond the power of the work force.
11. Eliminate numerical quotas for the workforce and numerical goals for management.
 - a. Eliminate work standards (quotas) on the factory floor. Substitute leadership.
 - b. Eliminate the obsolete concept of "management by objective". Eliminate management by numbers, numerical goals. Substitute leadership.
12. Remove barriers that rob people of pride of workmanship--eliminate the annual rating or merit system.
 - a. Remove barriers that rob the hourly worker of his right to pride of workmanship. The responsibility of supervisors must be changed from sheer numbers to quality.
 - b. Remove barriers that rob people in management and in engineering of their right to pride of workmanship. This means, abolishment of the annual merit rating and of management by objectives.
13. Institute a vigorous program of education and self-improvement for everyone. Let them participate to choose the areas of development.
14. Put everybody in the company to work to accomplish the transformation. The transformation is everybody's job.

Fonte: Adaptado de Deming "Out of the crisis"

Anexo 5 - Instituições de crédito autorizadas a operar em Portugal.

Ordem	Código	Denominação	Data início actividade	Morada	Código postal	Capital subscrito
1	23	BANCO ACTIVOBANK, SA	31-12-1969	RUA AUGUSTA, 84	1100-053 LISBOA	23.500.000,00(Euro)
2	8	BANCO BAI EUROPA, SA	02-09-2002	AVENIDA ANTÓNIO AUGUSTO DE AGUIAR, N.º 130, 8º ANDAR	1050-020 LISBOA	40.000.000,00(Euro)
3	188	BANCO BIC PORTUGUÊS, SA	26-05-2008	RUA MOUZINHO DA SILVEIRA, N.ºS 11 - 19	1250-166 LISBOA	25.000.000,00(Euro)
4	19	BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA (PORTUGAL), SA		AVENIDA DA LIBERDADE, 222	1250-148 LISBOA	280.000.000,00(Euro)
5	848	BANCO BNP PARIBAS PERSONAL FINANCE, SA	31-05-2003	R. TOMÁS DA FONSECA, CENTRO EMPRESARIAL TORRES DE LISBOA, TORRE G, 15º	1600-209 LISBOA	45.661.800,00(Euro)
6	10	BANCO BPI, SA	30-11-1995	RUA TENENTE VALADIM, 284	4100-476 PORTO	900.000.000,00(Euro)
7	33	BANCO COMERCIAL PORTUGUÊS, SA	05-05-1986	PRAÇA D. JOÃO I, 28	4000-295 PORTO	4.694.600.000,00(Euro)
8	916	BANCO CREDIBOM, SA	10-01-1996	AVENIDA GENERAL NORTON DE MATOS, 71 - 3º	1495-148 ALGÉS	124.000.000,00(Euro)
9	61	BANCO DE INVESTIMENTO GLOBAL, SA	01-03-1999	AVENIDA 24 DE JULHO, N.º 74-76	1200-869 LISBOA	89.088.810,00(Euro)
10	49	BANCO DE INVESTIMENTO IMOBILIÁRIO, SA	15-03-1993	RUA DO OURO, 130	1100-063 LISBOA	157.000.000,00(Euro)
11	86	BANCO EFISA, SA	30-12-1994	AV. ANTÓNIO AUGUSTO DE AGUIAR, N.º 134 - 4º	1050-020 LISBOA	22.250.000,00(Euro)
12	47	BANCO ESPÍRITO SANTO DE INVESTIMENTO, SA	01-04-1993	RUA ALEXANDRE HERCULANO, 38 - EDIFÍCIO QUARTZO	1250-011 LISBOA	180.000.000,00(Euro)
13	160	BANCO ESPÍRITO SANTO DOS AÇORES, SA	01-07-2002	RUA HINTZE RIBEIRO, N.ºS 2/8	9500-049 PONTA DELGADA	17.500.000,00(Euro)
14	7	BANCO ESPÍRITO SANTO, SA	20-10-1937	AVENIDA DA LIBERDADE, 195	1250-142 LISBOA	3.499.999.998,00(Euro)
15	48	BANCO FINANTIA, SA	01-01-1993	RUA GENERAL FIRMINO MIGUEL, 5 - 1º	1600-100 LISBOA	115.000.000,00(Euro)
16	14	BANCO INVEST, SA	11-03-1997	AVENIDA ENG. DUARTE PACHECO, TORRE 1, 11º	1070-101 LISBOA	47.500.000,00(Euro)
17	85	BANCO ITAÚ EUROPA, SA	11-11-1994	RUA TIerno GALVAN, TORRE 3, 11º PISO	1099-048 LISBOA	535.624.345,00(Euro)
18	235	BANCO L.J. CARREGOSA, SA	30-04-2001	AVENIDA DA BOAVISTA, 1083	4100-129 PORTO	17.500.000,00(Euro)
19	60	BANCO MADESANT - SOCIEDADE UNIPessoAL, SA	17-08-1998	AVENIDA ARRIAGA, 73 - 2º - SALA 211	9000-060 FUNCHAL	124.750.000,00(Euro)
20	69	BANCO MAIS, SA	01-11-2000	AV. 24 DE JULHO, N.º 98	1200-870 LISBOA	100.000.000,00(Euro)
21	46	BANCO POPULAR PORTUGAL, SA	15-01-1992	RUA RAMALHO ORTIGÃO, N.º 51	1099-090 LISBOA	376.000.000,00(Euro)
22	64	BANCO PORTUGUÊS DE GESTÃO, SA	26-12-2000	RUA DO SALITRE, N.º 165/167	1250-198 LISBOA	35.000.000,00(Euro)
23	27	BANCO PORTUGUÊS DE INVESTIMENTO, SA	07-03-1985	RUA TENENTE VALADIM, 284	4100-476 PORTO	20.000.000,00(Euro)
24	246	BANCO PRIMUS, SA	22-08-2005	RUA DA QUINTA DO QUINTÁ, 4, EDIFÍCIO D. JOÃO I, 1º A	2770-192 PAÇO DE ARCOS	58.000.000,00(Euro)
25	189	BANCO PRIVADO ATLÁNTICO - EUROPA, S.A.	17-08-2009	RUA CARLOS ALBERTO DA MOTA PINTO, N.º 17, 6º - B	1070-313 LISBOA	18.000.000,00(Euro)
26	67	BANCO RURAL EUROPA, SA	17-06-1999	AV. MANUEL DE ARRIAGA, EDIFÍCIO ARRIAGA, N.º 42-B, 4.º ANDAR, SALA 4.4	9000-064 FUNCHAL	32.185.000,00(Euro)
27	73	BANCO SANTANDER CONSUMER PORTUGAL, SA	03-02-1997	RUA CASTILHO, 2/4	1269-073 LISBOA	66.592.947,00(Euro)
28	18	BANCO SANTANDER TOTTA, SA	25-10-1864	RUA DO OURO, N.º 88	1100-063 LISBOA	620.104.983,00(Euro)
29	63	BANIF - BANCO DE INVESTIMENTO, SA	01-03-2001	RUA TIerno GALVAN, TORRE 3 - 14.º ANDAR	1070-274 LISBOA	55.000.000,00(Euro)
30	38	BANIF - BANCO INTERNACIONAL DO FUNCHAL, SA	01-04-2002	RUA DE JOÃO TAVIRA, 30	9004-509 FUNCHAL	566.000.000,00(Euro)
31	65	BEST - BANCO ELECTRÓNICO DE SERVIÇO TOTAL, SA	26-06-2001	PRAÇA MARQUÊS DE POMBAL, N.º 3 - 3º PISO	1250-161 LISBOA	63.000.000,00(Euro)
32	79	BPN - BANCO PORTUGUÊS DE NEGÓCIOS, SA	01-07-1993	AVENIDA DA FRANÇA, 680/708	4250-213 PORTO	380.000.000,00(Euro)
33	23	CAIXA - BANCO DE INVESTIMENTO, SA	12-11-1987	RUA BARATA SALGUEIRO, 33	1269-057 LISBOA	81.250.000,00(Euro)
34	35	CAIXA GERAL DE DEPÓSITOS, SA	10-04-1876	AVENIDA JOÃO XXI, 63	1000-300 LISBOA	5.050.000.000,00(Euro)
35	43	DEUTSCHE BANK (PORTUGAL), SA	02-07-1990	RUA CASTILHO, 20	1250-069 LISBOA	125.000.000,00(Euro)
36	76	FINIBANCO, SA	02-07-2001	RUA JÚLIO DINIS, 157	4050-323 PORTO	180.000.000,00(Euro)

Fonte: Banco de Portugal (2011) Internet, Instituições de Crédito autorizadas
<http://www.bportugal.pt/pt-PT/Supervisao/Paginas/Instituicoesautorizadas.aspx#anchor>

Apêndices

Apêndice 1 - Questionário do pré-teste.

A QUALIDADE DE SERVIÇO NAS AGÊNCIAS DE UM BANCO DE RETALHO DE MÉDIA DIMENSÃO
QUESTIONÁRIO (Pré teste)

I. Dados de Base

1. Data: ____/____/2005

2. Agência Bancária:

Matosinhos	<input type="checkbox"/>
Grande Porto/Norte	<input type="checkbox"/>
Gondomar	<input type="checkbox"/>
Gaia	<input type="checkbox"/>
Outra, Qual?	_____
Centro	<input type="checkbox"/>
Viseu	<input type="checkbox"/>
Outra, Qual?	_____
Castilho	<input type="checkbox"/>
Grande Lisboa	<input type="checkbox"/>
Torres Vedras	<input type="checkbox"/>
Setúbal	<input type="checkbox"/>
Outra, Qual?	<input checked="" type="checkbox"/> Torna MBA
Sul/Algarve	<input type="checkbox"/>
Albufeira	<input type="checkbox"/>
Outra, Qual?	_____

3. Antiguidade da conta no Banco

Até 1 ano	<input type="checkbox"/>	>1<3 anos	<input type="checkbox"/>	>3<5 anos	<input type="checkbox"/>	>5 anos	<input type="checkbox"/>
-----------	--------------------------	-----------	--------------------------	-----------	--------------------------	---------	--------------------------

4. Sexo:

Masculino Feminino

5. Idade do Inquirido

Até 18 anos	<input type="checkbox"/>	>18<25	<input type="checkbox"/>	>25<32	<input type="checkbox"/>	>32<45	<input type="checkbox"/>	>45<55	<input type="checkbox"/>	>55<65	<input type="checkbox"/>	>65	<input type="checkbox"/>
-------------	--------------------------	--------	--------------------------	--------	--------------------------	--------	--------------------------	--------	--------------------------	--------	--------------------------	-----	--------------------------

6. Habilitações Literárias:

1º Ciclo ou inferior (antiga 4ª classe) 2º Ciclo (antigo 2º ano do liceu)

3º Ciclo (antigo 3º ano do liceu) Secundário (antigo 7º ano do liceu)

Bacharelato Licenciatura

Pós graduação Mestrado Doutoramento

7. Sector de Actividade do Inquirido

Estudante	<input type="checkbox"/>	Desempregado	<input type="checkbox"/>
Agricultura/Pesca/Silvicultura	<input type="checkbox"/>	Indústria	<input type="checkbox"/>
Empregado de Escritório/Serviços	<input type="checkbox"/>	Banca/Seguros	<input type="checkbox"/>
Empresário	<input type="checkbox"/>	Professor	<input type="checkbox"/>
Reformado	<input type="checkbox"/>	Profissão Liberal	<input type="checkbox"/>
Outro, Qual?	_____		

II. Perguntas Sobre a Qualidade de Serviço nas Agências

1. A voluntariedade, da equipa de funcionários da Agência, em me Ajudar, é:

Não é importante (1)	É pouco importante (2)	É moderadamente importante (3)	É importante (4)	É muito importante (5)
Muito pior do que eu esperava (1)	Pior do que eu esperava (2)	Como eu esperava (3)	Melhor do que eu esperava (4)	Muito melhor do que eu esperava (5)

2. A Rapidez de serviço, da equipa de funcionários da Agência, é:

Não é importante (1)	É pouco importante (2)	É moderadamente importante (3)	É importante (4)	É muito importante (5)
Muito pior do que eu esperava (1)	Pior do que eu esperava (2)	Como eu esperava (3)	Melhor do que eu esperava (4)	Muito melhor do que eu esperava (5)

3. O interesse demonstrado, pela equipa de funcionários da Agência, se as Filas se tornarem demasiado longas é:

Não é importante (1)	É pouco importante (2)	É moderadamente importante (3)	É importante (4)	É muito importante (5)
Muito pior do que eu esperava (1)	Pior do que eu esperava (2)	Como eu esperava (3)	Melhor do que eu esperava (4)	Muito melhor do que eu esperava (5)

4. O Esclarecimento, da equipa de funcionários da Agência, que me permite saber como manter os custos bancários reduzidos, é:

Não é importante (1)	É pouco importante (2)	É moderadamente importante (3)	É importante (4)	É muito importante (5)
Muito pior do que eu esperava (1)	Pior do que eu esperava (2)	Como eu esperava (3)	Melhor do que eu esperava (4)	Muito melhor do que eu esperava (5)

5. A Saudação, da equipa de funcionários da Agência, quando chega a minha vez de ser atendido, é:

Não é importante (1)	É pouco importante (2)	É moderadamente importante (3)	É importante (4)	É muito importante (5)
Muito pior do que eu esperava (1)	Pior do que eu esperava (2)	Como eu esperava (3)	Melhor do que eu esperava (4)	Muito melhor do que eu esperava (5)

6. O respeito pela Privacidade, dos meus assuntos financeiros, quando sou atendido ao balcão, é:

Não é importante (1)	É pouco importante (2)	É moderadamente importante (3)	É importante (4)	É muito importante (5)
Muito pior do que eu esperava (1)	Pior do que eu esperava (2)	Como eu esperava (3)	Melhor do que eu esperava (4)	Muito melhor do que eu esperava (5)

7. A atenção Personalizada que recebo, da equipa de funcionários da Agência, é:

Não é importante (1)	É pouco importante (2)	É moderadamente importante (3)	É importante (4)	É muito importante (5)
Muito pior do que eu esperava (1)	Pior do que eu esperava (2)	Como eu esperava (3)	Melhor do que eu esperava (4)	Muito melhor do que eu esperava (5)

8. A Simpatia demonstrada, pela equipa de funcionários da Agência, quando eu tenho problemas, é:

Não é importante (1)	É pouco importante (2)	É moderadamente importante (3)	É importante (4)	É muito importante (5)
Muito pior do que eu esperava (1)	Pior do que eu esperava (2)	Como eu esperava (3)	Melhor do que eu esperava (4)	Muito melhor do que eu esperava (5)

9. A expressão do Interesse Genuíno, da equipa de funcionários da Agência, se houver um erro na minha conta, é:

Não é importante (1)	É pouco importante (2)	É moderadamente importante (3)	É importante (4)	É muito importante (5)
Muito pior do que eu esperava (1)	Pior do que eu esperava (2)	Como eu esperava (3)	Melhor do que eu esperava (4)	Muito melhor do que eu esperava (5)

10. O facto da equipa de funcionários da Agência me por à vontade quando necessito de solicitar um Empréstimo, é:

Não é importante (1)	É pouco importante (2)	É moderadamente importante (3)	É importante (4)	É muito importante (5)
Muito pior do que eu esperava (1)	Pior do que eu esperava (2)	Como eu esperava (3)	Melhor do que eu esperava (4)	Muito melhor do que eu esperava (5)

11. A Cortesia da equipa de funcionários da Agência, é:

Não é importante (1)	É pouco importante (2)	É moderadamente importante (3)	É importante (4)	É muito importante (5)
Muito pior do que eu esperava (1)	Pior do que eu esperava (2)	Como eu esperava (3)	Melhor do que eu esperava (4)	Muito melhor do que eu esperava (5)

12. A Postura da equipa de funcionários da Agência, é:

Não é importante (1)	É pouco importante (2)	É moderadamente importante (3)	É importante (4)	É muito importante (5)
Muito pior do que eu esperava (1)	Pior do que eu esperava (2)	Como eu esperava (3)	Melhor do que eu esperava (4)	Muito melhor do que eu esperava (5)

13. A capacidade da equipa de funcionários da Agência para Pedir Desculpa ao cometer um erro, é:

Não é importante (1)	É pouco importante (2)	É moderadamente importante (3)	É importante (4)	É muito importante (5)
Muito pior do que eu esperava (1)	Pior do que eu esperava (2)	Como eu esperava (3)	Melhor do que eu esperava (4)	Muito melhor do que eu esperava (5)

14. O Conhecimento dos produtos e serviços bancários, por parte da equipa de funcionários Agência, é:

Não é importante (1)	É pouco importante (2)	É moderadamente importante (3)	É importante (4)	É muito importante (5)
Muito pior do que eu esperava (1)	Pior do que eu esperava (2)	Como eu esperava (3)	Melhor do que eu esperava (4)	Muito melhor do que eu esperava (5)

15. A qualidade do Aconselhamento sobre a gestão dos meus activos financeiros por parte da equipa de funcionários Agência, é:

Não é importante (1)	É pouco importante (2)	É moderadamente importante (3)	É importante (4)	É muito importante (5)
Muito pior do que eu esperava (1)	Pior do que eu esperava (2)	Como eu esperava (3)	Melhor do que eu esperava (4)	Muito melhor do que eu esperava (5)

16. O número de Caixas da Agência, abertas durante as horas de ponta, é:

Não é importante (1)	É pouco importante (2)	É moderadamente importante (3)	É importante (4)	É muito importante (5)
Muito pior do que eu esperava (1)	Pior do que eu esperava (2)	Como eu esperava (3)	Melhor do que eu esperava (4)	Muito melhor do que eu esperava (5)

<p>17. A facilidade de contactar o Gerente da Agência, é:</p> <table border="1"> <tr> <td> Não é importante (1) </td> <td> É pouco importante (2) </td> <td> É moderadamente importante (3) </td> <td> É importante (4) </td> <td> É muito importante (5) </td> </tr> <tr> <td>Muito pior do que eu esperava</td> <td>Pior do que eu esperava</td> <td>Como eu esperava</td> <td>Melhor do que eu esperava</td> <td>Muito melhor do que eu esperava</td> </tr> <tr> <td>(1)</td> <td>(2)</td> <td>(3)</td> <td>(4)</td> <td>(5)</td> </tr> </table> <p>18. A facilidade em telefonar para a Agência, é:</p> <table border="1"> <tr> <td> Não é importante (1) </td> <td> É pouco importante (2) </td> <td> É moderadamente importante (3) </td> <td> É importante (4) </td> <td> É muito importante (5) </td> </tr> <tr> <td>Muito pior do que eu esperava</td> <td>Pior do que eu esperava</td> <td>Como eu esperava</td> <td>Melhor do que eu esperava</td> <td>Muito melhor do que eu esperava</td> </tr> <tr> <td>(1)</td> <td>(2)</td> <td>(3)</td> <td>(4)</td> <td>(5)</td> </tr> </table> <p>19. O número de empregados que estão no Atendimento de balcão, na Agência, é:</p> <table border="1"> <tr> <td> Não é importante (1) </td> <td> É pouco importante (2) </td> <td> É moderadamente importante (3) </td> <td> É importante (4) </td> <td> É muito importante (5) </td> </tr> <tr> <td>Muito pior do que eu esperava</td> <td>Pior do que eu esperava</td> <td>Como eu esperava</td> <td>Melhor do que eu esperava</td> <td>Muito melhor do que eu esperava</td> </tr> <tr> <td>(1)</td> <td>(2)</td> <td>(3)</td> <td>(4)</td> <td>(5)</td> </tr> </table> <p>20. Equipa de empregados da Agência que me informa sobre os diferentes Tipos de contas e investimentos que se encontram disponíveis, é:</p> <table border="1"> <tr> <td> Não é importante (1) </td> <td> É pouco importante (2) </td> <td> É moderadamente importante (3) </td> <td> É importante (4) </td> <td> É muito importante (5) </td> </tr> <tr> <td>Muito pior do que eu esperava</td> <td>Pior do que eu esperava</td> <td>Como eu esperava</td> <td>Melhor do que eu esperava</td> <td>Muito melhor do que eu esperava</td> </tr> <tr> <td>(1)</td> <td>(2)</td> <td>(3)</td> <td>(4)</td> <td>(5)</td> </tr> </table> <p>21. Equipa de empregados da Agência que me diz Quando os serviços serão executados, é:</p> <table border="1"> <tr> <td> Não é importante (1) </td> <td> É pouco importante (2) </td> <td> É moderadamente importante (3) </td> <td> É importante (4) </td> <td> É muito importante (5) </td> </tr> <tr> <td>Muito pior do que eu esperava</td> <td>Pior do que eu esperava</td> <td>Como eu esperava</td> <td>Melhor do que eu esperava</td> <td>Muito melhor do que eu esperava</td> </tr> <tr> <td>(1)</td> <td>(2)</td> <td>(3)</td> <td>(4)</td> <td>(5)</td> </tr> </table> <p>22. A Clareza da correspondência que recebo de minha Agência, é:</p> <table border="1"> <tr> <td> Não é importante (1) </td> <td> É pouco importante (2) </td> <td> É moderadamente importante (3) </td> <td> É importante (4) </td> <td> É muito importante (5) </td> </tr> <tr> <td>Muito pior do que eu esperava</td> <td>Pior do que eu esperava</td> <td>Como eu esperava</td> <td>Melhor do que eu esperava</td> <td>Muito melhor do que eu esperava</td> </tr> <tr> <td>(1)</td> <td>(2)</td> <td>(3)</td> <td>(4)</td> <td>(5)</td> </tr> </table>	Não é importante (1)	É pouco importante (2)	É moderadamente importante (3)	É importante (4)	É muito importante (5)	Muito pior do que eu esperava	Pior do que eu esperava	Como eu esperava	Melhor do que eu esperava	Muito melhor do que eu esperava	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Não é importante (1)	É pouco importante (2)	É moderadamente importante (3)	É importante (4)	É muito importante (5)	Muito pior do que eu esperava	Pior do que eu esperava	Como eu esperava	Melhor do que eu esperava	Muito melhor do que eu esperava	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Não é importante (1)	É pouco importante (2)	É moderadamente importante (3)	É importante (4)	É muito importante (5)	Muito pior do que eu esperava	Pior do que eu esperava	Como eu esperava	Melhor do que eu esperava	Muito melhor do que eu esperava	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Não é importante (1)	É pouco importante (2)	É moderadamente importante (3)	É importante (4)	É muito importante (5)	Muito pior do que eu esperava	Pior do que eu esperava	Como eu esperava	Melhor do que eu esperava	Muito melhor do que eu esperava	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Não é importante (1)	É pouco importante (2)	É moderadamente importante (3)	É importante (4)	É muito importante (5)	Muito pior do que eu esperava	Pior do que eu esperava	Como eu esperava	Melhor do que eu esperava	Muito melhor do que eu esperava	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Não é importante (1)	É pouco importante (2)	É moderadamente importante (3)	É importante (4)	É muito importante (5)	Muito pior do que eu esperava	Pior do que eu esperava	Como eu esperava	Melhor do que eu esperava	Muito melhor do que eu esperava	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	<p>23. A equipa de empregados da Agência que me mantém Informado sobre matérias de interesse pessoal, é:</p> <table border="1"> <tr> <td> Não é importante (1) </td> <td> É pouco importante (2) </td> <td> É moderadamente importante (3) </td> <td> É importante (4) </td> <td> É muito importante (5) </td> </tr> <tr> <td>Muito pior do que eu esperava</td> <td>Pior do que eu esperava</td> <td>Como eu esperava</td> <td>Melhor do que eu esperava</td> <td>Muito melhor do que eu esperava</td> </tr> <tr> <td>(1)</td> <td>(2)</td> <td>(3)</td> <td>(4)</td> <td>(5)</td> </tr> </table> <p>24. A equipa de empregados da Agência que cumpre as Promessas feitas, é:</p> <table border="1"> <tr> <td> Não é importante (1) </td> <td> É pouco importante (2) </td> <td> É moderadamente importante (3) </td> <td> É importante (4) </td> <td> É muito importante (5) </td> </tr> <tr> <td>Muito pior do que eu esperava</td> <td>Pior do que eu esperava</td> <td>Como eu esperava</td> <td>Melhor do que eu esperava</td> <td>Muito melhor do que eu esperava</td> </tr> <tr> <td>(1)</td> <td>(2)</td> <td>(3)</td> <td>(4)</td> <td>(5)</td> </tr> </table> <p>25. A capacidade que a equipa de empregados da Agência tem em Corrigir erros, é:</p> <table border="1"> <tr> <td> Não é importante (1) </td> <td> É pouco importante (2) </td> <td> É moderadamente importante (3) </td> <td> É importante (4) </td> <td> É muito importante (5) </td> </tr> <tr> <td>Muito pior do que eu esperava</td> <td>Pior do que eu esperava</td> <td>Como eu esperava</td> <td>Melhor do que eu esperava</td> <td>Muito melhor do que eu esperava</td> </tr> <tr> <td>(1)</td> <td>(2)</td> <td>(3)</td> <td>(4)</td> <td>(5)</td> </tr> </table> <p>26. O sentimento de Segurança que me é transmitido, pela equipa de empregados da Agência, nas minhas transações, é:</p> <table border="1"> <tr> <td> Não é importante (1) </td> <td> É pouco importante (2) </td> <td> É moderadamente importante (3) </td> <td> É importante (4) </td> <td> É muito importante (5) </td> </tr> <tr> <td>Muito pior do que eu esperava</td> <td>Pior do que eu esperava</td> <td>Como eu esperava</td> <td>Melhor do que eu esperava</td> <td>Muito melhor do que eu esperava</td> </tr> <tr> <td>(1)</td> <td>(2)</td> <td>(3)</td> <td>(4)</td> <td>(5)</td> </tr> </table> <p>27. A capacidade e a eficiência, que a equipa de empregados da Agência, tem em recolher informação ao Computador, é:</p> <table border="1"> <tr> <td> Não é importante (1) </td> <td> É pouco importante (2) </td> <td> É moderadamente importante (3) </td> <td> É importante (4) </td> <td> É muito importante (5) </td> </tr> <tr> <td>Muito pior do que eu esperava</td> <td>Pior do que eu esperava</td> <td>Como eu esperava</td> <td>Melhor do que eu esperava</td> <td>Muito melhor do que eu esperava</td> </tr> <tr> <td>(1)</td> <td>(2)</td> <td>(3)</td> <td>(4)</td> <td>(5)</td> </tr> </table>	Não é importante (1)	É pouco importante (2)	É moderadamente importante (3)	É importante (4)	É muito importante (5)	Muito pior do que eu esperava	Pior do que eu esperava	Como eu esperava	Melhor do que eu esperava	Muito melhor do que eu esperava	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Não é importante (1)	É pouco importante (2)	É moderadamente importante (3)	É importante (4)	É muito importante (5)	Muito pior do que eu esperava	Pior do que eu esperava	Como eu esperava	Melhor do que eu esperava	Muito melhor do que eu esperava	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Não é importante (1)	É pouco importante (2)	É moderadamente importante (3)	É importante (4)	É muito importante (5)	Muito pior do que eu esperava	Pior do que eu esperava	Como eu esperava	Melhor do que eu esperava	Muito melhor do que eu esperava	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Não é importante (1)	É pouco importante (2)	É moderadamente importante (3)	É importante (4)	É muito importante (5)	Muito pior do que eu esperava	Pior do que eu esperava	Como eu esperava	Melhor do que eu esperava	Muito melhor do que eu esperava	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Não é importante (1)	É pouco importante (2)	É moderadamente importante (3)	É importante (4)	É muito importante (5)	Muito pior do que eu esperava	Pior do que eu esperava	Como eu esperava	Melhor do que eu esperava	Muito melhor do que eu esperava	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Não é importante (1)	É pouco importante (2)	É moderadamente importante (3)	É importante (4)	É muito importante (5)																																																																																																																																																																		
Muito pior do que eu esperava	Pior do que eu esperava	Como eu esperava	Melhor do que eu esperava	Muito melhor do que eu esperava																																																																																																																																																																		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)																																																																																																																																																																		
Não é importante (1)	É pouco importante (2)	É moderadamente importante (3)	É importante (4)	É muito importante (5)																																																																																																																																																																		
Muito pior do que eu esperava	Pior do que eu esperava	Como eu esperava	Melhor do que eu esperava	Muito melhor do que eu esperava																																																																																																																																																																		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)																																																																																																																																																																		
Não é importante (1)	É pouco importante (2)	É moderadamente importante (3)	É importante (4)	É muito importante (5)																																																																																																																																																																		
Muito pior do que eu esperava	Pior do que eu esperava	Como eu esperava	Melhor do que eu esperava	Muito melhor do que eu esperava																																																																																																																																																																		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)																																																																																																																																																																		
Não é importante (1)	É pouco importante (2)	É moderadamente importante (3)	É importante (4)	É muito importante (5)																																																																																																																																																																		
Muito pior do que eu esperava	Pior do que eu esperava	Como eu esperava	Melhor do que eu esperava	Muito melhor do que eu esperava																																																																																																																																																																		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)																																																																																																																																																																		
Não é importante (1)	É pouco importante (2)	É moderadamente importante (3)	É importante (4)	É muito importante (5)																																																																																																																																																																		
Muito pior do que eu esperava	Pior do que eu esperava	Como eu esperava	Melhor do que eu esperava	Muito melhor do que eu esperava																																																																																																																																																																		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)																																																																																																																																																																		
Não é importante (1)	É pouco importante (2)	É moderadamente importante (3)	É importante (4)	É muito importante (5)																																																																																																																																																																		
Muito pior do que eu esperava	Pior do que eu esperava	Como eu esperava	Melhor do que eu esperava	Muito melhor do que eu esperava																																																																																																																																																																		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)																																																																																																																																																																		
Não é importante (1)	É pouco importante (2)	É moderadamente importante (3)	É importante (4)	É muito importante (5)																																																																																																																																																																		
Muito pior do que eu esperava	Pior do que eu esperava	Como eu esperava	Melhor do que eu esperava	Muito melhor do que eu esperava																																																																																																																																																																		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)																																																																																																																																																																		
Não é importante (1)	É pouco importante (2)	É moderadamente importante (3)	É importante (4)	É muito importante (5)																																																																																																																																																																		
Muito pior do que eu esperava	Pior do que eu esperava	Como eu esperava	Melhor do que eu esperava	Muito melhor do que eu esperava																																																																																																																																																																		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)																																																																																																																																																																		
Não é importante (1)	É pouco importante (2)	É moderadamente importante (3)	É importante (4)	É muito importante (5)																																																																																																																																																																		
Muito pior do que eu esperava	Pior do que eu esperava	Como eu esperava	Melhor do que eu esperava	Muito melhor do que eu esperava																																																																																																																																																																		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)																																																																																																																																																																		
Não é importante (1)	É pouco importante (2)	É moderadamente importante (3)	É importante (4)	É muito importante (5)																																																																																																																																																																		
Muito pior do que eu esperava	Pior do que eu esperava	Como eu esperava	Melhor do que eu esperava	Muito melhor do que eu esperava																																																																																																																																																																		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)																																																																																																																																																																		
Não é importante (1)	É pouco importante (2)	É moderadamente importante (3)	É importante (4)	É muito importante (5)																																																																																																																																																																		
Muito pior do que eu esperava	Pior do que eu esperava	Como eu esperava	Melhor do que eu esperava	Muito melhor do que eu esperava																																																																																																																																																																		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)																																																																																																																																																																		

Apêndice 2 - Questionário do teste piloto.

QUESTIONÁRIO
TESTE PILOTO

I. Perguntas de Apreciação Global (marcar um X na opção escolhida)

1. A apreciação referente à **qualidade global** da sua Agência, é:

Muito pior do que eu esperava	Pior do que eu esperava	Como eu esperava	Melhor do que eu esperava	Muito melhor do que eu esperava
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

2. Avalie a frase: "Nesta Agência, a qualidade do serviço ao cliente é boa e vou recomendá-la a um amigo".

Discordo completamente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo plenamente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

3. Avalie a frase: "Nesta Agência, a qualidade de serviço ao cliente é má e já fiz (ou penso fazer) queixa".

Discordo completamente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo plenamente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

II. Perguntas Sobre a Qualidade de Serviço nas Agências (escreva o algarismo que associa a sua opinião dentro da seguinte escala)

Muito pior do que eu esperava = 1;
Pior do que eu esperava = 2;
Como eu esperava = 3;
Melhor do que eu esperava = 4;
Muito melhor do que eu esperava = 5

Forma como avalio a equipa de funcionários da Agência:

1. ____ A voluntariedade em me Ajudar, é;

2. ____ A Rapidez de serviço, é;

3. ____ O interesse demonstrado se as Filas se tornarem demasiado longas é;

4. ____ O Esclarecimento que me permite saber como manter os custos bancários reduzidos, é;

5. ____ A Saudação quando chega a minha vez de ser atendido, é;

2

6. ____ O respeito pela **Privacidade**, dos meus assuntos financeiros, quando sou atendido ao balcão, é;

7. ____ A atenção **Personalizada** que recebo, é;

8. ____ A **Simpatia** demonstrada quando eu tenho problemas, é;

9. ____ A expressão do **Interesse Genuíno** se houver um erro na minha conta, é;

10. ____ Porem-me à vontade quando necessário de solicitar um **Empréstimo**, é;

11. ____ A **Cortesia**, é;

12. ____ A **Postura**, é;

13. ____ A capacidade para **Pedir Desculpa** se cometer um erro, é;

14. ____ O **Conhecimento** dos produtos e serviços bancários, é;

15. ____ A qualidade do **Aconselhamento**, sobre a gestão dos meus activos financeiros, é;

16. ____ O número de **Caixas** da Agência, abertas durante as horas de ponta, é;

17. ____ A facilidade em contactar o **Gerente** da Agência, é;

18. ____ A facilidade em **Telefonar** para a Agência, é;

19. ____ O número de empregados disponíveis **Atendimento de balcão**, é;

20. ____ A informação sobre os diferentes **Tipos de contas e investimentos** disponíveis, é;

21. ____ Informação sobre **Quando os serviços serão executados**, é;

22. ____ A **Clareza** da correspondência que recebo de minha Agência, é;

23. ____ Manterem-me **Informado** sobre matérias de interesse pessoal, é;

24. ____ Cumprirem as **Promessas** feitas, é;

25. ____ A capacidade em **Corrigir erros**, é;

26. ____ O sentimento de **Segurança** que me é transmitido na execução das minhas transações, é;

27. ____ A capacidade e a eficiência, em recolher informação do **Computador**, é;

3

III. Dados Sócio demográficos (marcar um X na opção escolhida)

1. Agência Bancária:

Grande Porto/Norte	A	<input type="checkbox"/>
	B	<input type="checkbox"/>
Centro	A	<input type="checkbox"/>
	B	<input type="checkbox"/>
Interior	A	<input type="checkbox"/>
	B	<input type="checkbox"/>
Grande Lisboa	SALDANHA	<input type="checkbox"/>
	LEIRIA	<input type="checkbox"/>
Sul/Algarve	A	<input type="checkbox"/>
	B	<input type="checkbox"/>

2. Antiguidade da conta no Banco

Até 1 ano	>1<3 anos	>3<5 anos	>5 anos
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Sexo:
Masculino Feminino

4. Idade do Inquirido

Até 18 anos	>18<25	>25<32	>32<45	>45<55	>55<65	>65
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Habilitações Literárias:

1º Ciclo ou inferior (antiga 4ª classe)	<input type="checkbox"/>	Bacharelato	<input type="checkbox"/>
2º Ciclo (antigo 2º ano do liceu)	<input type="checkbox"/>	Licenciatura	<input type="checkbox"/>
3º Ciclo (antigo 5º ano do liceu)	<input type="checkbox"/>	Pos-graduação	<input type="checkbox"/>
Secundário (antigo 2º ano do liceu)	<input type="checkbox"/>	Mestrado	<input type="checkbox"/>
		Doutoramento	<input type="checkbox"/>

6. Sector de Actividade do Inquirido

Estadante	<input type="checkbox"/>	Desempregado	<input type="checkbox"/>
Agricultura/Pesca/Silvicultura	<input type="checkbox"/>	Indústria	<input type="checkbox"/>
Empregado de Escritório/Serviços	<input type="checkbox"/>	Banca/Seguros	<input type="checkbox"/>
Empresário	<input type="checkbox"/>	Professor	<input type="checkbox"/>
Reformado	<input type="checkbox"/>	Profissão Liberal	<input type="checkbox"/>
	Outro: Qual? <input type="checkbox"/>		

7. Data: ____/____/2006

4

Apêndice 3 - Questionário do teste principal - fase I.

QUESTIONÁRIO
TESTE PRINCIPAL

I. Perguntas de Apreciação Global (marcar um X na opção escolhida)

1. A apreciação referente à **qualidade global** da sua Agência, é:

Muito pior do que eu esperava (1)	Pior do que eu esperava (2)	Como eu esperava (3)	Melhor do que eu esperava (4)	Muito melhor do que eu esperava (5)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Avalie a frase: "Nesta Agência, a qualidade do serviço ao cliente é boa e vou recomendá-la a um amigo".

Discordo completamente (1)	Discordo (2)	Nem concordo nem discordo (3)	Concordo (4)	Concordo plenamente (5)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Avalie a frase: "Nesta Agência, a qualidade do serviço ao cliente é má e já fiz (ou penso fazer) queixa".

Discordo completamente (1)	Discordo (2)	Nem concordo nem discordo (3)	Concordo (4)	Concordo plenamente (5)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2

II. Perguntas Sobre a Qualidade de Serviço nas Agências (escreva o algarismo que traduz a sua opinião dentro da seguinte escala)

Muito pior do que eu esperava = 1;
 Pior do que eu esperava = 2;
 Como eu esperava = 3;
 Melhor do que eu esperava = 4;
 Muito melhor do que eu esperava = 5

Forma como avalio a equipa de funcionários da Agência:

1. ____ A voluntariedade em me **Ajudar**, é:
2. ____ A **Rapidez**, do serviço, é:
3. ____ O interesse demonstrado, se as **Filas** se tomarem demasiado longas, é:
4. ____ O **Esclarecimento**, que me permite saber como manter os custos bancários reduzidos, é:
5. ____ O respeito pela **Privacidade**, dos meus assuntos financeiros, quando sou atendido ao balcão, é:
6. ____ A atenção **Personalizada** que recebo, é:
7. ____ A expressão do **Interesse Genuíno** se houver um erro na minha conta, é:
8. ____ Porém-me dá vontade quando necessito de solicitar um **Empréstimo**, é:
9. ____ A **Cortesia**, é:
10. ____ A capacidade para **Pedir Desculpa** se cometer um erro, é:
11. ____ A qualidade do **Aconselhamento**, sobre a gestão dos meus activos financeiros, é:
12. ____ O número de **Caixas** da Agência, abertas durante as horas de ponta, é:
13. ____ A facilidade em contactar o **Gerente** da Agência, é:
14. ____ A facilidade em **Telefonar** para a Agência, é:
15. ____ O número de empregados, disponíveis no **Atendimento de balcão**, é:
16. ____ A **Informação**, sobre os diferentes **Tipos de contas e investimentos** disponíveis, é:
17. ____ A **Clareza** da correspondência, que recebo da minha Agência, é:
18. ____ Manterem-me **Informado** sobre matérias de interesse pessoal, é:
19. ____ A capacidade, em **Corrigir erros**, é:

3

III. Dados Sócio demográficos (marcar um X na opção escolhida)

1. **Agência Bancária:**

Grande Porto/Vorte	A <input type="checkbox"/>
	BOAVISTA <input type="checkbox"/>
	Outra, Qual? <input type="checkbox"/>
Centro	A <input type="checkbox"/>
	Outra, Qual? <input type="checkbox"/>
Interior	A <input type="checkbox"/>
	Outra, Qual? <input type="checkbox"/>
Grande Lisboa	CAMPO DE OURIQUES <input type="checkbox"/>
	ÓEIRAS <input type="checkbox"/>
	C <input type="checkbox"/>
	Outra, Qual? <input type="checkbox"/>
Sul/Algarve	BEJA <input type="checkbox"/>
	Outra, Qual? <input type="checkbox"/>

2. **Antiguidade da conta no Banco**

Até 1 ano >1<3 anos >3<5 anos >5 anos

3. **Sexo:**
 Masculino Feminino

4. **Idade do Inquirido**

Até 18 anos >18<25 >25<32 >32<45 >45<55 >55<65 >65

5. **Habilitações Literárias:**

1º Ciclo ou inferior (até ao 4º classe)	<input type="checkbox"/>	Bacharelato	<input type="checkbox"/>
2º Ciclo (até ao 2º ano do liceu)	<input type="checkbox"/>	Licenciatura	<input type="checkbox"/>
3º Ciclo (até ao 5º ano do liceu)	<input type="checkbox"/>	Pós-graduação	<input type="checkbox"/>
Secundário (até ao 7º ano do liceu)	<input type="checkbox"/>	Mestrado	<input type="checkbox"/>
		Doutoramento	<input type="checkbox"/>

6. **Sector de Actividade do Inquirido**

Estudante <input type="checkbox"/> Agricultor/Pesca/Silvicultor <input type="checkbox"/> Empregado de Escritório/Serviços <input type="checkbox"/> Empresário <input type="checkbox"/> Reformado <input type="checkbox"/>	Desempregado <input type="checkbox"/> Indústria <input type="checkbox"/> Bancas/Seguros <input type="checkbox"/> Professor <input type="checkbox"/> Profissão Liberal <input type="checkbox"/>
---	--

Outro, Qual?

7. **Data:** ____/____/2006

4

200

Apêndice 4 - Questionário do teste principal - fase II.

QUESTIONÁRIO

I. Perguntas de Apreciação Global (marcar um X na opção escolhida)

1. A apreciação referente à **qualidade global** da sua Agência, é:

Muito pior do que eu esperava (1) <input type="checkbox"/>	Pior do que eu esperava (2) <input type="checkbox"/>	Como eu esperava (3) <input type="checkbox"/>	Melhor do que eu esperava (4) <input type="checkbox"/>	Muito melhor do que eu esperava (5) <input type="checkbox"/>
--	--	---	--	--

2. Avalie a frase: *“Nesta Agência, a qualidade de serviço ao cliente é boa e vou recomendá-la a um amigo”.*

Discordo completamente (1) <input type="checkbox"/>	Discordo (2) <input type="checkbox"/>	Nem concordo nem discordo (3) <input type="checkbox"/>	Concordo (4) <input type="checkbox"/>	Concordo plenamente (5) <input type="checkbox"/>
---	---	--	---	--

3. Avalie a frase: *“Nesta Agência, a qualidade de serviço ao cliente é má e já fiz (ou penso fazer) queixa.”*

Discordo completamente (1) <input type="checkbox"/>	Discordo (2) <input type="checkbox"/>	Nem concordo nem discordo (3) <input type="checkbox"/>	Concordo (4) <input type="checkbox"/>	Concordo plenamente (5) <input type="checkbox"/>
---	---	--	---	--

4. Com **quantos** Bancos trabalha?

1 Banco <input type="checkbox"/>	2 Bancos <input type="checkbox"/>	3 ou mais Bancos <input type="checkbox"/>
-------------------------------------	--------------------------------------	--

5. Qual o nome do seu **Banco Principal**? _____

II. Perguntas Sobre a Qualidade de Serviço nas Agências (escreva o algarismo que traduz a sua opinião dentro da seguinte escala)

- Muito pior do que eu esperava = 1;
- Pior do que eu esperava = 2;
- Como eu esperava = 3;
- Melhor do que eu esperava = 4;
- Muito melhor do que eu esperava = 5;
- Não responde = 9;

Forma como avalio a equipa de funcionários da Agência:

1. ____ A voluntariedade em me **Ajudar**, é:
2. ____ A **Rapidez**, de serviço, é:
3. ____ O interesse demonstrado, se as **Filas** se tornarem demasiado longas, é:
4. ____ O **Esclarecimento**, que me permite saber como manter os custos bancários reduzidos, é:
5. ____ O respeito pela **Privacidade**, dos meus assuntos financeiros, quando sou atendido ao balcão, é:
6. ____ A atenção **Personalizada** que recebo, é:
7. ____ A expressão do **Interesse Genuíno** se houver um erro na minha conta, é:
8. ____ Porem-me à vontade quando necessito de solicitar um **Empréstimo**, é:
9. ____ A **Cortesia**, é:
10. ____ A capacidade para **Pedir Desculpa** se cometer um erro, é:
11. ____ A qualidade do **Aconselhamento**, sobre a gestão dos meus activos financeiros, é:
12. ____ O número de **Caixas** da Agência, abertas durante as horas de ponta, é:
13. ____ A facilidade em contactar o **Gerente** da Agência, é:
14. ____ A facilidade em **Telefonar** para a Agência, é:
15. ____ O número de empregados, disponíveis no **Atendimento de balcão**, é:
16. ____ A informação, sobre os diferentes **Tipos de contas e investimentos** disponíveis, é:
17. ____ A **Clareza** da correspondência, que recebo de minha Agência, é:
18. ____ Manterem-me **Informado** sobre matérias de interesse pessoal, é:
19. ____ A capacidade, em **Corrigir erros**, é:

III. Dados Sócio demográficos (marcar um X na opção escolhida)

1. Agência Bancária:

Grande Porto/Norte	SÁ DA BANDEIRA	<input type="checkbox"/>
	MAIA	<input type="checkbox"/>
	Outra. Qual?	<input type="checkbox"/>
Centro	COIMBRA	<input type="checkbox"/>
	Outra. Qual?	<input type="checkbox"/>
Interior	GUARDA	<input type="checkbox"/>
	Outra. Qual?	<input type="checkbox"/>
Grande Lisboa	RUA AUGUSTA	<input type="checkbox"/>
	SALDANHA bis	<input type="checkbox"/>
	CACÉM	<input type="checkbox"/>
	Outra. Qual?	<input type="checkbox"/>
Sul/Algarve	LAGOS	<input type="checkbox"/>
	Outra. Qual?	<input type="checkbox"/>

2. Antiguidade da conta no Banco

Até 1 ano	>1<3 anos	>3<5 anos	>5 anos
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Sexo:

Masculino Feminino

4. Idade do Inquirido

Até 18 anos	>18<25	>25<32	>32<45	>45<55	>55<65	>65
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Habilitações Literárias:

1º Ciclo ou inferior (antiga 4ª classe)	<input type="checkbox"/>	Bacharelato	<input type="checkbox"/>
2º Ciclo (antigo 2º ano do liceu)	<input type="checkbox"/>	Licenciatura	<input type="checkbox"/>
3º Ciclo (antigo 5º ano do liceu)	<input type="checkbox"/>	Pós graduação	<input type="checkbox"/>
Secundário (antigo 7º ano do liceu)	<input type="checkbox"/>	Mestrado	<input type="checkbox"/>
		Doutoramento	<input type="checkbox"/>

6. Sector de Actividade do Inquirido

Estudante	<input type="checkbox"/>	Desempregado	<input type="checkbox"/>
Agricultura/Pesca/Silvicultura	<input type="checkbox"/>	Indústria	<input type="checkbox"/>
Empregado de Escritório/Serviços	<input type="checkbox"/>	Banca/Seguros	<input type="checkbox"/>
Empresário	<input type="checkbox"/>	Professor	<input type="checkbox"/>
Reformado	<input type="checkbox"/>	Profissão Liberal	<input type="checkbox"/>
Outro. Qual?		<input type="checkbox"/>	_____

7. Data: ____/____/2006

Apêndice 5 - Questionário *on-line*.

Qualidade de Serviço Percebida Pelo Cliente nas Agências Bancárias em Portugal (Versão 2)

Author: Francisco Real Sainhas

[Print](#) [Submit](#) | [Review](#)

Este questionário tem por finalidade a recolher dados destinados a uma tese de doutoramento em gestão. Por favor responda com sinceridade e a todas as perguntas.

Questions with ^{*} sign must be answered

Please note your answers will be open to public.
Generated By [my3g](#). [Register](#) now to create your on-line survey. It's FREE! ©2000 Rformation 21st Limited All rights reserved.

Qualidade de Serviço Percebida Pelo Cliente nas Agências Bancárias em Portugal (Versão 2)

Author: Francisco Real Sainhas

[Print](#) [Submit](#) | [Review](#)

1* A apreciação referente à qualidade global da sua Agência, é:
(1=Muito pior do que esperava; 2=Pior do que esperava; 3=Como esperava;
4=Melhor do que esperava; 5=Muito melhor do que esperava)
 1 2 3 4 5

2* Avalie a frase: "Nesta Agência, a qualidade de serviço ao cliente é boa e vou recomendá-la a um amigo".
(1=Discordo completamente; 2=Discordo; 3=Nem concordo nem discordo;
4=Concordo; 5=Concordo plenamente)
 1 2 3 4 5

3* Avalie a frase: "Nesta Agência, a qualidade de serviço ao cliente é má e já fiz (ou penso fazer) queixa."
(1=Discordo completamente; 2=Discordo; 3=Nem concordo nem discordo;
4=Concordo; 5=Concordo plenamente)
 1 2 3 4 5

4* Com quantos Bancos trabalha?
 1 2 3 ou mais

5* Qual o nome do seu Banco Principal?

6	A voluntariedade em me Ajudar, é: (1=Muito pior do que esperava; 2=Pior do que esperava; 3=Como esperava; 4=Melhor do que esperava; 5=Muito melhor do que esperava)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	A Rapidez, de serviço, é: (1=Muito pior do que esperava; 2=Pior do que esperava; 3=Como esperava; 4=Melhor do que esperava; 5=Muito melhor do que esperava)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	O interesse demonstrado, se as Filas se tornarem demasiado longas, é: (1=Muito pior do que esperava; 2=Pior do que esperava; 3=Como esperava; 4=Melhor do que esperava; 5=Muito melhor do que esperava)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	O Esclarecimento, que me permite saber como manter os custos bancários reduzidos, é: (1=Muito pior do que esperava; 2=Pior do que esperava; 3=Como esperava; 4=Melhor do que esperava; 5=Muito melhor do que esperava)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	O respeito pela Privacidade, dos meus assuntos financeiros, quando sou atendido ao balcão, é: (1=Muito pior do que esperava; 2=Pior do que esperava; 3=Como esperava; 4=Melhor do que esperava; 5=Muito melhor do que esperava)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11	A atenção Personalizada que recebo, é: (1=Muito pior do que esperava; 2=Pior do que esperava; 3=Como esperava; 4=Melhor do que esperava; 5=Muito melhor do que esperava)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	A expressão do Interesse Genuíno se houver um erro na minha conta, é: (1=Muito pior do que esperava; 2=Pior do que esperava; 3=Como esperava; 4=Melhor do que esperava; 5=Muito melhor do que esperava)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	Porem-me à vontade quando necessito de solicitar um Empréstimo, é: (1=Muito pior do que esperava; 2=Pior do que esperava; 3=Como esperava; 4=Melhor do que esperava; 5=Muito melhor do que esperava)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	A Cortesia, é: (1=Muito pior do que esperava; 2=Pior do que esperava; 3=Como esperava; 4=Melhor do que esperava; 5=Muito melhor do que esperava)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15	A capacidade para Pedir Desculpa se cometer um erro, é: (1=Muito pior do que esperava; 2=Pior do que esperava; 3=Como esperava; 4=Melhor do que esperava; 5=Muito melhor do que esperava)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16	A qualidade do Aconselhamento, sobre a gestão dos meus activos financeiros, é: (1=Muito pior do que esperava; 2=Pior do que esperava; 3=Como esperava; 4=Melhor do que esperava; 5=Muito melhor do que esperava)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17	O número de Caixas da Agência, abertas durante as horas de ponta, é: (1=Muito pior do que esperava; 2=Pior do que esperava; 3=Como esperava; 4=Melhor do que esperava; 5=Muito melhor do que esperava)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18	A facilidade em contactar o Gerente da Agência, é: (1=Muito pior do que esperava; 2=Pior do que esperava; 3=Como esperava; 4=Melhor do que esperava; 5=Muito melhor do que esperava)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19	A facilidade em Telefonar para a Agência, é: (1=Muito pior do que esperava; 2=Pior do que esperava; 3=Como esperava; 4=Melhor do que esperava; 5=Muito melhor do que esperava)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20	O número de empregados, disponíveis no Atendimento de balcão, é: (1=Muito pior do que esperava; 2=Pior do que esperava; 3=Como esperava; 4=Melhor do que esperava; 5=Muito melhor do que esperava)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21	A informação, sobre os diferentes Tipos de contas e investimentos disponíveis, é: (1=Muito pior do que esperava; 2=Pior do que esperava; 3=Como esperava; 4=Melhor do que esperava; 5=Muito melhor do que esperava)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22	A Clareza da correspondência, que recebo de minha Agência, é: (1=Muito pior do que esperava; 2=Pior do que esperava; 3=Como esperava; 4=Melhor do que esperava; 5=Muito melhor do que esperava)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23	Manterem-me Informado sobre matérias de interesse pessoal, é: (1=Muito pior do que esperava; 2=Pior do que esperava; 3=Como esperava; 4=Melhor do que esperava; 5=Muito melhor do que esperava)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24	A capacidade, em Corrigir erros, é: (1=Muito pior do que esperava; 2=Pior do que esperava; 3=Como esperava; 4=Melhor do que esperava; 5=Muito melhor do que esperava)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25* Distrito onde se situa a sua Agência Bancária:

26* Antiguidade da conta no Banco em anos:

- <1 1 a 3 3 a 5 >5

27* Sexo do inquirido:

- Masculino Feminino

28* Idade do Inquirido:

- < 18 anos >18<25 >25<32
 >32<45 >45<55 >55<65
 >65

29* Habilitações Literárias do inquirido:

- 1º Ciclo ou inferior (antiga 4ª classe)
 2º Ciclo (antigo 2º ano liceu)
 3º ciclo (antigo 5º ano liceu)
 Secundário completo (antigo 7º ano liceu)
 Bacharelato
 Licenciatura
 Pós graduação
 Mestrado
 Doutoramento

30* Sector de Actividade do Inquirido:

- Estudante
 Desempregado
 Agricultura/Pesca/Silvicultura
 Indústria
 Empregado de Escritório/Serviços
 Banca/Seguros
 Empresário
 Professor
 Reformado
 Profissão Liberal

31* Data:

[<< Previous](#)

Questions with '*' sign must be answered

Muito obrigado pela sua preciosa colaboração.

Se puder, envie este e-mail para as pessoas suas conhecidas dado que quanto maior for o número de respostas mais fiável será o estudo que me propus realizar.

Cumprimentos

Francisco Real Sainhas

Apêndice 6 - Coeficiente de variação Avkiran (1994) vs. investigação em Portugal.

Coeficiente de Variação - Avkiran			Coeficiente de Variação - Portugal		
1	Help	0,18	1	Ajudar	0,22
2	Prompt	0,16	2	Rapidez	0,18
3	Queues	0,16	3	Filas	0,16
4	Learn	0,26	4	Esclarecimento	0,22
5	Greet	0,21	5	Saudação	0,23
6	Privacy	0,17	6	Privacidade	0,15
7	Personal	0,20	7	Personalizada	0,12
8	Sympathy	0,20	8	Simpatia	0,21
9	Concern	0,16	9	Interesse Genuíno	0,16
10	Loan	0,17	10	Empréstimo	0,23
11	Polity	0,16	11	Cortesia	0,16
12	Neatness	0,21	12	Postura	0,17
13	Apology	0,17	13	Pedir Desculpa	0,17
14	Knowledge	0,14	14	Conhecimento	0,16
15	Advice	0,20	15	Aconselhamento	0,23
16	Tellers	0,17	16	Caixas	0,18
17	Manager	0,24	17	Gerente	0,16
18	Telephone	0,19	18	Telefonar	0,21
19	Staffnum	0,15	19	Atendimento ao Balcão	0,29
20	Acctypes	0,24	20	Tipos de Contas e Investimentos	0,30
21	Servwhen	0,26	21	Quando os Serviços Serão Executados	0,23
22	Clarity	0,22	22	Clareza	0,17
23	Informed	0,24	23	Informado	0,21
24	Promises	0,16	24	Promessas	0,15
25	Mistake	0,14	25	Corrigir Erros	0,12
26	Security	0,16	26	Segurança	0,12
27	Computer	0,17	27	Computador	0,17

* Realçadas as questões que fazem parte do questionário final em Portugal
 Fonte: Elaboração própria.

Apêndice 7 - Rotação *varimax* do teste principal - 439 questionários.

Rotated Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
Voluntariedade em AJUDAR	,786	,179	,181	,094
Atenção PERSONALIZADA	,760	,313	,200	,112
CORTESIA	,743	,373	,179	,071
RAPIDEZ de serviço	,738	,097	,202	,332
PEDIR DESCULPA se cometer erro	,564	,524	,201	,090
PRIVACIDADE quando sou atendido ao Balcão	,549	,163	,423	,239
Porem-me à vontade se solicitar um EMPRÉSTIMO	,510	,302	,458	,165
Facilidade em TELEFONAR	,134	,692	,157	,263
Facilidade de contactar o GERENTE	,245	,664	,126	,195
Capacidade em CORRIGIR ERROS	,212	,649	,477	,114
INTERESSE GENUÍNO se houver erro na minha conta	,315	,624	,244	,220
A CLAREZA da correspondência recebida da Agência	,284	,570	,321	,128
Informação sobre TIPOS DE CONTAS E INVESTIMENTOS	,182	,175	,797	,140
Manterem-me INFORMADO sobre matérias de interesse pessoal	,156	,362	,729	,126
ESCLARECIMENTO sobre custos bancários reduzidos	,369	,168	,664	,204
ACONSELHAMENTO sobre gestão de activos financeiros	,525	,293	,535	,166
Número de CAIXAS durante as horas de ponta	,125	,173	,186	,820
Nº Empregdos disponíveis no ATENDIMENTO DE BALCÃO	,176	,424	,139	,713
Interesse se FILAS	,441	,188	,200	,505

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: *varimax* with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Apêndice 8 - Questionário inicial e variáveis que foram eliminadas pela 1ª e 2ª rotações varimax, por Avkiran (1994) vs. investigação em Portugal.

N.º	Pergunta	Pergunta excluída				Quest. Final Avkiran	Quest. Final Portugal
		1.ª Rotação		2.ª Rotação			
		Avkiran	Portugal	Avkiran	Portugal		
1	A voluntariedade, da equipa de funcionários da Agência, em me Ajudar , é:					X	X
2	A Rapidez de serviço, da equipa de funcionários da Agência, é:					X	X
3	O interesse demonstrado, pela equipa de funcionários da Agência, se as Filas se tornarem demasiado longas é:	X					X
4	O Esclarecimento , da equipa de funcionários da Agência, que me permite saber como manter os custos bancários reduzidos, é:					X	X
5	A Saudação , da equipa de funcionários da Agência, quando chega a minha vez de ser atendido, é:				X	X	
6	O respeito pela Privacidade , dos meus assuntos financeiros, quando sou atendido ao balcão, é:			X			X
7	A atenção Personalizada que recebo, da equipa de funcionários da Agência, é:	X					X
8	A Simpatia demonstrada, pela equipa de funcionários da Agência, quando eu tenho problemas, é:	X			X		
9	A expressão do Interesse genuíno , da equipa de funcionários da Agência, se houver um erro na minha conta, é:					X	X
10	O facto da equipa de funcionários da Agência me por à vontade quando necessito de solicitar um Empréstimo , é:			X			X
11	A Cortesia da equipa de funcionários da Agência, é:					X	X
12	A Postura da equipa de funcionários da Agência, é:				X	X	
13	A capacidade da equipa de funcionários da Agência para Desculpar-se se cometer um erro, é:					X	X
14	O Conhecimento dos produtos e serviços bancários, por parte da equipa de funcionários Agência, é:		X			X	
15	A qualidade do Aconselhamento sobre a gestão dos meus activos financeiros por parte da equipa de funcionários Agência, é:					X	X
16	O número de Caixas da Agência, abertas durante as horas de ponta, é:					X	X
17	A facilidade de contactar o Gerente da Agência, é:					X	X
18	Facilidade em Telefonar para a Agência, é:	X					X
19	O número de empregados que estão no Atendimento de balcão , na Agência, é:					X	X
20	O número de empregados que me informam sobre os diferentes Tipos de contas e investimentos que se encontram disponíveis, é:					X	X
21	Equipa de empregados da Agência que me diz Quando os serviços serão executados , é:				X	X	
22	A Clareza da correspondência que recebo de minha Agência, é:			X			X
23	A equipa de empregados da Agência que me mantém Informado sobre matérias de interesse pessoal, é:			X			X
24	A equipa de empregados da Agência que cumpre as Promessas feitas, é:	X			X		
25	A capacidade que a equipa de empregados da Agência tem em Corrigir erros , é:					X	X
26	O sentimento de Segurança que me é transmitido, pela equipa de empregados da Agência, nas minhas transacções, é:				X	X	
27	A capacidade e a eficiência, que a equipa de empregados da Agência, tem em recolher informação do Computador , é:		X	X			

Fonte: Elaboração própria

Apêndice 9 - Carta enviada a presidentes de bancos.

Exmo. Senhor
Dr. Carlos Jorge Ramalho dos Santos Ferreira
Presidente do C. de Administração Executivo
Millennium BCP
PRAÇA D. JOÃO I, 28
4000-295 PORTO

Sua Referência	Sua Data	Nossa Referência	Nossa Data
		10.CSH.2009	2009.11.05

Assunto: Entrevista no âmbito de Investigação de Doutoramento

Francisco João Real Saínhas é aluno do Curso de Doutoramento em Gestão na Universidade da Beira Interior. No âmbito do estudo conducente à sua tese: "Qualidade de Serviço nas Agências Bancárias em Portugal - Da Visão das Administrações à Percepção dos Clientes", e de acordo com o seu orientador, o Prof. Nelson Santos António do ISCTE, entendeu-se útil a realização de entrevista a decisores de algumas Instituições Bancárias, conforme se explica em carta do doutorando, que se anexa. Entre elas, encontra-se a Instituição que V. Ex.^a dirige.

Para a conclusão, com sucesso, da investigação deste doutorando muito contribuirá a sua colaboração, bem como do responsável pela área de "Imagem Marketing e Qualidade"

Assim, enquanto Presidente da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da UBI e Director do Programa de Doutoramento em Gestão, solicito a V. Ex.^a a realização da referida entrevista e agradeço desde já o encaminhamento deste pedido ao responsável adequado por forma a que ela se realize no mais curto espaço de tempo possível.

Grato pela atenção dispensada!
Com os melhores cumprimentos.

O Presidente da Faculdade de
Ciências Sociais e Humanas
Luís Lourenço

Anexos: Carta do Doutorando
Guião da Entrevista

Exmo. Senhor
Dr. Nuno Amado
Presidente da Comissão Executiva
Banco Santander Totta
Rua do Ouro, nº 88
1100-063 LISBOA

Sua Referência	Sua Data	Nossa Referência	Nossa Data
		11.CSH.2009	2009.11.05

Assunto: Entrevista no âmbito de Investigação de Doutoramento

Francisco João Real Saínhas é aluno do Curso de Doutoramento em Gestão na Universidade da Beira Interior. No âmbito do estudo conducente à sua tese: “Qualidade de Serviço nas Agências Bancárias em Portugal - Da Visão das Administrações à Percepção dos Clientes”, e de acordo com o seu orientador, o Prof. Nelson Santos António do ISCTE, entendeu-se útil a realização de entrevista a decisores de algumas Instituições Bancárias, conforme se explica em carta do doutorando, que se anexa. Entre elas, encontra-se a Instituição que V. Ex.^a dirige.

Para a conclusão, com sucesso, da investigação deste doutorando muito contribuirá a sua colaboração, bem como do responsável pela área de “Imagem Marketing e Qualidade”

Assim, enquanto Presidente da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da UBI e Director do Programa de Doutoramento em Gestão, solicito a V. Ex.^a a realização da referida entrevista e agradeço desde já o encaminhamento deste pedido ao responsável adequado por forma a que ela se realize no mais curto espaço de tempo possível.

Grato pela atenção dispensada!
Com os melhores cumprimentos.

O Presidente da Faculdade de
Ciências Sociais e Humanas
Luís Lourenço

Anexos: Carta do Doutorando
Guião da Entrevista

Exmo. Senhor
Dr. Fernando Ulrich
Presidente da Comissão Executiva
Banco BPI
Rua do Comércio, 104
1100 - 150 LISBOA

Sua Referência	Sua Data	Nossa Referência	Nossa Data
		13.CSH.2009	2009.05.28

Assunto: Entrevista no âmbito de Investigação de Doutoramento

Francisco João Real Saínhas é aluno do Curso de Doutoramento em Gestão na Universidade da Beira Interior. No âmbito do estudo conducente à sua tese: "Qualidade de Serviço nas Agências Bancárias em Portugal - Da Visão das Administrações à Percepção dos Clientes", e de acordo com o seu orientador, o Prof. Nelson Santos António do ISCTE, entendeu-se útil a realização de entrevista a decisores de algumas Instituições Bancárias, conforme se explica em carta do doutorando, que se anexa. Entre elas, encontra-se a Instituição que V. Ex.^a dirige.

Para a conclusão, com sucesso, da investigação deste doutorando muito contribuirá a sua colaboração, bem como do responsável pela área de "Imagem Marketing e Qualidade"

Assim, enquanto Presidente da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da UBI e Director do Programa de Doutoramento em Gestão, solicito a V. Ex.^a a realização da referida entrevista e agradeço desde já o encaminhamento deste pedido ao responsável adequado por forma a que ela se realize no mais curto espaço de tempo possível.

Grato pela atenção dispensada!
Com os melhores cumprimentos.

O Presidente da Faculdade de
Ciências Sociais e Humanas
Luís Lourenço

Anexos: Carta do Doutorando
Guião da Entrevista

Exmo.(a). Senhor(a)
Dr. Ricardo Salgado
Presidente da Comissão Executiva
Banco Espírito Santo
Avenida da Liberdade, 195
1250-142 LISBOA

Sua Referência	Sua Data	Nossa Referência	Nossa Data
		14.CSH.2009	2009.05.28

Assunto: Entrevista no âmbito de Investigação de Doutoramento

Francisco João Real Sainhas é aluno do Curso de Doutoramento em Gestão na Universidade da Beira Interior. No âmbito do estudo conducente à sua tese: “Qualidade de Serviço nas Agências Bancárias em Portugal - Da Visão das Administrações à Percepção dos Clientes”, e de acordo com o seu orientador, o Prof. Nelson Santos António do ISCTE, entendeu-se útil a realização de entrevista a decisores de algumas Instituições Bancárias, conforme se explica em carta do doutorando, que se anexa. Entre elas, encontra-se a Instituição que V. Ex.^a dirige.

Para a conclusão, com sucesso, da investigação deste doutorando muito contribuirá a sua colaboração, bem como do responsável pela área de “Imagem Marketing e Qualidade”

Assim, enquanto Presidente da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da UBI e Director do Programa de Doutoramento em Gestão, solicito a V. Ex.^a a realização da referida entrevista e agradeço desde já o encaminhamento deste pedido ao responsável adequado por forma a que ela se realize no mais curto espaço de tempo possível.

Grato pela atenção dispensada!
Com os melhores cumprimentos.

O Presidente da Faculdade de
Ciências Sociais e Humanas
Luís Lourenço

Anexos: Carta do Doutorando
Guião da Entrevista

Exmo. Senhor
Dr. António Tomás Correia
Presidente
Montepio Geral
Rua Áurea, 219/241
1100-062 LISBOA

Sua Referência	Sua Data	Nossa Referência	Nossa Data
		14.CSH.2009	2009.05.28

Assunto: Entrevista no âmbito de Investigação de Doutoramento

Francisco João Real Saínhas é aluno do Curso de Doutoramento em Gestão na Universidade da Beira Interior. No âmbito do estudo conducente à sua tese: “Qualidade de Serviço nas Agências Bancárias em Portugal - Da Visão das Administrações à Percepção dos Clientes”, e de acordo com o seu orientador, o Prof. Nelson Santos António do ISCTE, entendeu-se útil a realização de entrevista a decisores de algumas Instituições Bancárias, conforme se explica em carta do doutorando, que se anexa. Entre elas, encontra-se a Instituição que V. Ex.^a dirige.

Para a conclusão, com sucesso, da investigação deste doutorando muito contribuirá a sua colaboração, bem como do responsável pela área de “Imagem Marketing e Qualidade”

Assim, enquanto Presidente da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da UBI e Director do Programa de Doutoramento em Gestão, solicito a V. Ex.^a a realização da referida entrevista e agradeço desde já o encaminhamento deste pedido ao responsável adequado por forma a que ela se realize no mais curto espaço de tempo possível.

Grato pela atenção dispensada!
Com os melhores cumprimentos.

O Presidente da Faculdade de
Ciências Sociais e Humanas
Luís Lourenço

Anexos: Carta do Doutorando
Guião da Entrevista

Exmo. Senhor
Dr. Carlos Courelas
Presidente do Conselho de Administração
Executivo
Caixa de Crédito Agrícola
Rua Castilho, 233
1099 - 004 LISBOA

Sua Referência	Sua Data	Nossa Referência	Nossa Data
		.CSH.2009	2009.11.05

Assunto: Entrevista no âmbito de Investigação de Doutoramento

Francisco João Real Saínhas é aluno do Curso de Doutoramento em Gestão na Universidade da Beira Interior. No âmbito do estudo conducente à sua tese: "Qualidade de Serviço nas Agências Bancárias em Portugal - Da Visão das Administrações à Percepção dos Clientes", e de acordo com o seu orientador, o Prof. Nelson Santos António do ISCTE, entendeu-se útil a realização de entrevista a decisores de algumas Instituições Bancárias, conforme se explica em carta do doutorando, que se anexa. Entre elas, encontra-se a Instituição que V. Ex.^a dirige.

Para a conclusão, com sucesso, da investigação deste doutorando muito contribuirá a sua colaboração, bem como do responsável pela área de "Imagem Marketing e Qualidade"

Assim, enquanto Presidente da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da UBI e Director do Programa de Doutoramento em Gestão, solicito a V. Ex.^a a realização da referida entrevista e agradeço desde já o encaminhamento deste pedido ao responsável adequado por forma a que ela se realize no mais curto espaço de tempo possível.

Grato pela atenção dispensada!
Com os melhores cumprimentos.

O Presidente da Faculdade de
Ciências Sociais e Humanas
Luís Lourenço

Anexos: Carta do Doutorando
Guião da Entrevista

Exmo. Senhor
Dr. Peter Mottek
Country Manager em Portugal
Barclays Bank
Av. República 50, 2º
1050-196 Lisboa

Sua Referência	Sua Data	Nossa Referência	Nossa Data
		.CSH.2009	2009.11.05

Assunto: Entrevista no âmbito de Investigação de Doutoramento

Francisco João Real Saínhas é aluno do Curso de Doutoramento em Gestão na Universidade da Beira Interior. No âmbito do estudo conducente à sua tese: "Qualidade de Serviço nas Agências Bancárias em Portugal - Da Visão das Administrações à Percepção dos Clientes", e de acordo com o seu orientador, o Prof. Nelson Santos António do ISCTE, entendeu-se útil a realização de entrevista a decisores de algumas conforme se explica em carta do doutorando, que se anexa. Entre elas, encontra-se a Instituição que V. Ex.^a dirige.

Para a conclusão, com sucesso, da investigação deste doutorando muito contribuirá a sua colaboração, bem como do responsável pela área de "Imagem Marketing e Qualidade"

Assim, enquanto Presidente da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da UBI e Director do Programa de Doutoramento em Gestão, solicito a V. Ex.^a a realização da referida entrevista e agradeço desde já o encaminhamento deste pedido ao responsável adequado por forma a que ela se realize no mais curto espaço de tempo possível.

Grato pela atenção dispensada!
Com os melhores cumprimentos.

O Presidente da Faculdade de
Ciências Sociais e Humanas
Luís Lourenço

Anexos: Carta do Doutorando
Guião da Entrevista

Apêndice 10 - Questionário da entrevista semi-estruturada.



UBI Universidade do Beiro Interior

Título da Tese: A Qualidade de Serviço nas Agências Bancárias em Portugal - Da Visão das Administrações à Percepção dos Clientes
 Doutorando em Gestão: FRANCISCO JOÃO REAL SALDAS

GUIÃO DE ENTREVISTA A DECISORES DOS BANCOS

1. Com a finalidade de construir um instrumento que fosse aceite pela comunidade científica e que nos permitisse medir a qualidade percebida pelos clientes nas agências bancárias em Portugal, realizámos primeiramente um Pré-Teste e depois um Teste-Piloto junto de clientes bancários. O questionário inicial, composto por 27 perguntas foi reduzido para 19, depois de termos utilizado algumas técnicas estatísticas com a ajuda de uma ferramenta informática denominada SPSS.

Pedimo-lhe para assinalar com um X as 8 questões que, na sua opinião, os respondentes/clientes bancários consideraram menos importantes.

Perguntas Sobre a Qualidade de Serviço nas Agências

(escreva o algarismo que traduz a sua opinião dentro da seguinte escala)

- Muito pior do que eu esperava = 1;
- Pior do que eu esperava = 2;
- Como eu esperava = 3;
- Melhor do que eu esperava = 4;
- Muito melhor do que eu esperava = 5

Forma como avalio a equipa de funcionários da Agência:	Assinale com um X as 8 Questões que, na sua opinião, os clientes consideraram menos importantes.
1. _____ A voluntariedade em me Ajudar, €:	
2. _____ A Rapidez de serviço, €:	
3. _____ O interesse demonstrado se as Filas se tornarem demasiado longas €:	
4. _____ O Esclarecimento que me permite saber como manter os custos bancários reduzidos, €:	
5. _____ A Saudação quando chega a minha vez de ser atendido, €:	
6. _____ O respeito pela Privacidade, dos meus assuntos financeiros, quando sou atendido ao balcão, €:	
7. _____ A atenção Personalizada que recebo, €:	
8. _____ A Simpatia demonstrada quando eu tenho problemas, €:	
9. _____ A expressão do Interesse Genuíno se houver um erro na minha conta, €:	
10. _____ Porem-me à vontade quando necessito de solicitar um Empréstimo, €:	
11. _____ A Cortesia, €:	
12. _____ A Postura, €:	



UBI Universidade da Beira Interior

Título da Tese: A Qualidade de Serviço nas Agências Bancárias em Portugal - Da Visão das Administrações à Percepção dos Clientes
 Doutorando em Gestão: FRANCISCO JOÃO REAL SAINHAS

13.	A capacidade para Pedir Desculpa se cometer um erro, é:	
14.	O Conhecimento dos produtos e serviços bancários, é:	
15.	A qualidade do Aconselhamento, sobre a gestão dos meus activos financeiros, é:	
16.	O número de Caixas da Agência, abertas durante as horas de ponta, é:	
17.	A facilidade em contactar o Gerente da Agência, é:	
18.	A facilidade em Telefonar para a Agência, é:	
19.	O número de empregados disponíveis Atendimento de balcão, é:	
20.	A informação sobre os diferentes Tipos de contas e investimentos disponíveis, é:	
21.	Informação sobre Quando os serviços serão executados, é:	
22.	A Clareza da correspondência que recebo de minha Agência, é:	
23.	Manterem-me Informado sobre matérias de interesse pessoal, é:	
24.	Cumprirem as Promessas feitas, é:	
25.	A capacidade em Corrigir erros, é:	
26.	O sentimento de Segurança que me é transmitido na execução das minhas transacções, é:	
27.	A capacidade e a eficiência, em recolher informação do Computador, é:	

2. No nosso questionário *on-line* era pedido para indicar o nome do Banco principal do inquirido.

Na sua opinião, das 2.375 respostas recebidas, qual a percentagem de respondentes indicaram o nome do seu Banco?

Intervalo	Marque com X a sua resposta
<1%	
>1% <5%	
>5% <7,5%	
>7,5% <10%	
>10% <12,5%	
>12,5% <15%	
>15% <17,5%	
>17,5% <20%	
>20% <22,5%	
>22,5% <25%	
>25%	



UBI Universidade da Beira Interior

Título da Tese: A Qualidade de Serviço nas Agências Bancárias em Portugal - Da Visão das Administrações à Percepção dos Clientes
 Doutorando em Gestão: FRANCISCO JOÃO REAL SAINHAS

3. Do orçamento para publicidade qual foi a percentagem que o seu Banco investiu em Marketing Ofensivo¹ e Marketing Defensivo² nos últimos 3 anos?

Investimento em publicidade		Ano 2006	Ano 2007	Ano 2008
Marketing Ofensivo	Marketing Defensivo	Marque com X a sua resposta	Marque com X a sua resposta	Marque com X a sua resposta
0%	100%			
10%	90%			
20%	80%			
30%	70%			
40%	60%			
50%	50%			
60%	40%			
70%	30%			
80%	20%			
90%	10%			
100%	0%			

¹ Entende-se por Marketing Ofensivo aquele que é utilizado para captar novos cliente.

² Entende-se por Marketing Defensivo aquele que tem por objecto a retenção e fidelização do cliente actual.



UBI Universidade da Beira Interior

Título da Tese: A Qualidade de Serviço nas Agências Bancárias em Portugal - Da Visão das Administrações à Percepção dos Clientes
 Doutorando em Gestão: FRANCISCO JOÃO REAL SAINHAS

4. Como ficou dito, obtivemos 2.375 respostas ao questionário que disponibilizámos on-line. As respostas eram dadas com a utilização de uma Escala de Likert a 5 posições com os seguintes intervalos:

- Muito pior do que eu esperava = 1;
- Pior do que eu esperava = 2;
- Como eu esperava = 3;
- Melhor do que eu esperava = 4;
- Muito melhor do que eu esperava = 5

Com a finalidade de poder medir o grau de descontentamento extremo, agregámos as respostas "Muito pior do que esperava" com "Pior do que esperava" (1+2).

Em sua opinião, qual é esse grau de descontentamento que obtivemos para cada pergunta? (Responda metendo um X na casa correspondendo ao intervalo percentual que considerar como o mais aproximados das respostas obtidas).

	Muito pior do que eu esperava + Pior do que eu esperava										
	1% a 5%	6% a 10%	11% a 15%	16% a 20%	21% a 25%	26% a 30%	31% a 35%	36% a 40%	41% a 45%	46% a 50%	>50%
1. ____ A voluntariedade em me Ajudar, é:											
2. ____ A Rapidez de serviço, é:											
3. ____ O interesse demonstrado se as Filas se tomarem demasiado longas é:											
4. ____ O Esclarecimento que me permite saber como manter os custos bancários reduzidos, é:											
5. ____ A Saudação quando chega a minha vez de ser atendido, é:											
6. ____ O respeito pela Privacidade, dos meus assuntos financeiros, quando sou atendido ao balcão, é:											
7. ____ A atenção Personalizada que recebo, é:											
8. ____ A Simpatia demonstrada quando eu tenho problemas, é:											
9. ____ A expressão do Interesse Genuíno se houver um erro na minha conta, é:											
10. ____ Porem-me à vontade quando necessito de solicitar um Empréstimo, é:											
11. ____ A Cortesia, é:											
12. ____ A Postura, é:											



UBI Universidade da Beira Interior

Título da Tese: A Qualidade de Serviço nas Agências Bancárias em Portugal - Da Visão das Administrações à Percepção dos Clientes
 Doutorando em Gestão: FRANCISCO JOÃO REAL SAINHAS

	Muito pior do que eu esperava + Pior do que eu esperava										
	1% a 5%	6% a 10%	11% a 15%	16% a 20%	21% a 25%	26% a 30%	31% a 35%	36% a 40%	41% a 45%	46% a 50%	>50%
13. ____ A capacidade para Pedir Desculpa se cometer um erro, é:											
14. ____ O Conhecimento dos produtos e serviços bancários, é:											
15. ____ A qualidade do Aconselhamento, sobre a gestão dos meus activos financeiros, é:											
16. ____ O número de Caixas da Agência, abertas durante as horas de ponta, é:											
17. ____ A facilidade em contactar o Gerente da Agência, é:											
18. ____ A facilidade em Telefonar para a Agência, é:											
19. ____ O número de empregados disponíveis Atendimento de balcão, é:											
20. ____ A informação sobre os diferentes Tipos de contas e investimentos disponíveis, é:											
21. ____ Informação sobre Quando os serviços serão executados, é:											
22. ____ A Clareza da correspondência que recebo de minha Agência, é:											
23. ____ Manterem-me Informado sobre matérias de interesse pessoal, é:											
24. ____ Cumprirem as Promessas feitas, é:											
25. ____ A capacidade em Corrigir erros, é:											
26. ____ O sentimento de Segurança que me é transmitido na execução das minhas transacções, é:											
27. ____ A capacidade e a eficiência, em recolher informação do Computador, é:											



UBI Universidade da Beira Interior

Título da Tese: A Qualidade de Serviço nas Agências Bancárias em Portugal - Da Visão das Administrações à Percepção dos Clientes
 Doutorando em Gestão: FRANCISCO JOÃO REAL SAINHAS

5. Dê-nos agora a sua opinião sobre a que pensa que foram as respostas para o seu Banco.

	Muito pior do que eu esperava + Pior do que eu esperava										
	1% a 5%	6% a 10%	11% a 15%	16% a 20%	21% a 25%	26% a 30%	31% a 35%	36% a 40%	41% a 45%	46% a 50%	>50%
1. ____ A voluntariedade em me Ajudar, é:											
2. ____ A Rapidez de serviço, é:											
3. ____ O interesse demonstrado se as Filas se tomarem demasiado longas é:											
4. ____ O Esclarecimento que me permite saber como manter os custos bancários reduzidos, é:											
5. ____ A Saudação quando chega a minha vez de ser atendido, é:											
6. ____ O respeito pela Privacidade, dos meus assuntos financeiros, quando sou atendido ao balcão, é:											
7. ____ A atenção Personalizada que recebo, é:											
8. ____ A Simpatia demonstrada quando eu tenho problemas, é:											
9. ____ A expressão do Interesse Genuíno se houver um erro na minha conta, é:											
10. ____ Porem-me à vontade quando necessito de solicitar um Empréstimo, é:											
11. ____ A Cortesia, é:											
12. ____ A Postura, é:											
13. ____ A capacidade para Pedir Desculpa se cometer um erro, é:											
14. ____ O Conhecimento dos produtos e serviços bancários, é:											
15. ____ A qualidade do Aconselhamento, sobre a gestão dos meus activos financeiros, é:											
16. ____ O número de Caixas da Agência, abertas durante as horas de ponta, é:											
17. ____ A facilidade em contactar o Gerente da Agência, é:											
18. ____ A facilidade em Telefonar para a Agência, é:											



UBI Universidade da Beira Interior

Título da Tese: A Qualidade de Serviço nas Agências Bancárias em Portugal - Da Visão das Administrações à Percepção dos Clientes
 Doutorando em Gestão: FRANCISCO JOÃO REAL SAINHAS

	Muito pior do que eu esperava + Pior do que eu esperava										
	1% a 5%	6% a 10%	11% a 15%	16% a 20%	21% a 25%	26% a 30%	31% a 35%	36% a 40%	41% a 45%	46% a 50%	>50%
19. ____ O número de empregados disponíveis Atendimento de balcão, é:											
20. ____ A informação sobre os diferentes Tipos de contas e investimentos disponíveis, é:											
21. ____ Informação sobre Quando os serviços serão executados, é:											
22. ____ A Clareza da correspondência que recebo de minha Agência, é:											
23. ____ Manterem-me informado sobre matérias de interesse pessoal, é:											
24. ____ Cumprirem as Promessas feitas, é:											
25. ____ A capacidade em Corrigir erros, é:											
26. ____ O sentimento de Segurança que me é transmitido na execução das minhas transações, é:											
27. ____ A capacidade e a eficiência, em recolher informação do Computador, é:											

6. Nome do Banco entrevistado: _____

a. Nome da pessoa que respondeu à entrevista: _____

b. Função no Banco da pessoa que respondeu à entrevista: _____

c. Outros comentários que queira fazer: _____

7. Data da entrevista: ____/____/____

Apêndice 11 - Visão dos decisores bancários sobre as perguntas excluídas.

	Perguntas excluídas nas rotações Varimax do SPSS	Perguntas que os diferentes Decisores de Bancos "pensaram" que foram excluídas					Totais
		CGD	Santander Totta	Montepio Geral	BES	CCAM	
1. ____ A voluntariedade em me Ajudar, é:					X		
2. ____ A Rapidez de serviço, é:			X				
3. ____ O interesse demonstrado se as Filas se tornarem demasiado longas é:				X	X		
4. ____ O Esclarecimento que me permite saber como manter os custos bancários reduzidos, é:				X			
5. ____ A Saudação quando chega a minha vez de ser atendido, é:	X	X		X			2
6. ____ O respeito pela Privacidade, dos meus assuntos financeiros, quando sou atendido ao balcão, é:							
7. ____ A atenção Personalizada que recebo, é:					X		
8. ____ A Simpatia demonstrada quando eu tenho problemas, é:	X	X				X	2
9. ____ A expressão do Interesse Genuíno se houver um erro na minha conta, é:			X	X			
10. ____ Porem-me à vontade quando necessito de solicitar um Empréstimo, é:				X	X	X	
11. ____ A Cortesia, é:					X	X	
12. ____ A Postura, é:	X	X	X			X	3
13. ____ A capacidade para Pedir Desculpa se cometer um erro, é:					X		
14. ____ O Conhecimento dos produtos e serviços bancários, é:	X						0
15. ____ A qualidade do Aconselhamento, sobre a gestão dos meus activos financeiros, é:					X		
16. ____ O número de Caixas da Agência, abertas durante as horas de ponta, é:				X		X	
17. ____ A facilidade em contactar o Gerente da Agência, é:		X	X			X	
18. ____ A facilidade em Telefonar para a Agência, é:		X	X				
19. ____ O número de empregados disponíveis Atendimento de balcão, é:		X	X			X	
20. ____ A informação sobre os diferentes Tipos de contas e investimentos disponíveis, é:							
21. ____ Informação sobre Quando os serviços serão executados, é:	X						0
22. ____ A Clareza da correspondência que recebo de minha Agência, é:		X		X			
23. ____ Manterem-me Informado sobre matérias de interesse pessoal, é:			X			X	
24. ____ Cumprirem as Promessas feitas, é:	X						0
25. ____ A capacidade em Corrigir erros, é:							
26. ____ O sentimento de Segurança que me é transmitido na execução das minhas transacções, é:	X			X			1
27. ____ A capacidade e a eficiência, em recolher informação do Computador, é:	X	X	X		X		3
Totais	8	4	2	2	1	2	

Fonte: Elaboração própria

Apêndice 12 - Visão dos decisores bancários sobre o posicionamento do seu banco como banco principal dos inquiridos.

Banco principal em %										
Comparação entre a previsão dos Decisores de Bancos vs.respostas dos Inquiridos										
	CGD		Santander Totta		Montepio Geral		BES		CCAM	
	Previsão	Real	Previsão	Real	Previsão	Real	Previsão	Real	Previsão	Real
<1%										
>1% <5%						4,80%				4,40%
>5% <7,5%					X					
>7,5% <10%			X	9,50%				8,30%		
>10% <12,5%							X		X	
>12,5% <15%										
>15% <17,5%										
>17,5% <20%										
>20% <22,5%										
>22,5% <25%										
>25%	X	40,30%								

Com exceção da CCAM, a previsão dos Decisores de cada banco aproxima-se das respostas do inquérito on-line do nosso estudo

Fonte: Elaboração própria

Apêndice 13 - Investimento em marketing ofensivo e marketing defensivo no triénio 2006/2009.

Investimento em Publicidade		Ano 2006					Ano 2007					Ano 2008				
Marketing Ofensivo	Marketing Defensivo	CGD	Santander Totta	Montepio Geral	BES	CCAM	CGD	Santander Totta	Montepio Geral	BES	CCAM	CGD	Santander Totta	Montepio Geral	BES	CCAM
0%	100%															
10%	90%															
20%	80%	X														
30%	70%						X					X				
40%	60%													X		
50%	50%															
60%	40%								X				X			
70%	30%					X		X								
80%	20%	X	X							X						X
90%	10%															
100%	0%															
n.d.	n.d.				X				X						X	

Com exceção da CGD, todos os outros bancos privilegiaram o investimento em MKT ofensivo no triénio 2006/2008. O Montepio Geral tem vindo a alterar essa política tendo já investido mais em MKT defensivo no ano de 2008. Não conseguimos obter resposta a esta pergunta por parte dos Decisores do BES

Fonte: Elaboração própria

Apêndice 14 - Visão de decisores bancários sobre o grau de insatisfação dos clientes.

		Quadro de resultados do Questionário on-line e a Visão dos Decisores dos Bancos sobre mercado e banco entrevistado											
		1% a 5%	6% a 10%	11% a 15%	16% a 20%	21% a 25%	26% a 30%	31% a 35%	36% a 40%	41% a 45%	46% a 50%	>50%	
1. A voluntariedade em me ajudar, é:	Inquérito Mercado			12,90%									
	CGD	Inquérito CGD			13,00%								
		Visão Mercado			V-MRC								
		Visão CGD			V-CGD								
	Santander Totta	Inquérito SantanderTotta				17,30%							
		Visão Mercado			V-MRC								
		Visão Santander Totta			V-STotta								
	Montepio Geral	Inquérito Montepio Geral				12,40%							
		Visão Mercado			V-MRC								
		Visão Montepio Geral			V-MG								
	BES	Inquérito BES					16,80%						
		Visão Mercado							V-MRC				
	Visão BES			V-BES									
CCAM	Inquérito CCAM		4,80%										
	Visão Mercado								V-MRC				
	Visão CCAM		V-CCAM										
2. A rapidez de serviço é:	Inquérito Mercado							25,30%					
	CGD	Inquérito CGD							32,20%				
		Visão Mercado			V-MRC								
		Visão CGD						V-CGD					
	Santander Totta	Inquérito SantanderTotta							27,40%				
		Visão Mercado						V-MRC					
		Visão Santander Totta			V-STotta								
	Montepio Geral	Inquérito Montepio Geral							22,10%				
		Visão Mercado			V-MRC								
		Visão Montepio Geral			V-MG								
	BES	Inquérito BES								26,40%			
		Visão Mercado							V-MRC				
	Visão BES			V-BES									
CCAM	Inquérito CCAM				10,50%								
	Visão Mercado								V-MRC				
	Visão CCAM		V-CCAM										
3. O interesse demonstrado se as Filas se tornarem demasiado longas é:	Inquérito Mercado								31,00%				
	CGD	Inquérito CGD			V-MRC					44,00%			
		Visão Mercado											
		Visão CGD							V-CGD				
	Santander Totta	Inquérito SantanderTotta							23,90%				
		Visão Mercado							V-MRC				
		Visão Santander Totta			V-STotta								
	Montepio Geral	Inquérito Montepio Geral							20,40%				
		Visão Mercado							V-MRC				
		Visão Montepio Geral							V-MG				
	BES	Inquérito BES								25,30%			
		Visão Mercado								V-MRC			
	Visão BES								V-BES				
CCAM	Inquérito CCAM				15,20%								
	Visão Mercado								V-MRC				
	Visão CCAM		V-CCAM										
4. O estabelecimento, em me permite saber como manter os custos bancários reduzidos, é:	Inquérito Mercado									42,10%			
	CGD	Inquérito CGD								44,00%			
		Visão Mercado								V-MRC			
		Visão CGD								V-CGD			
	Santander Totta	Inquérito SantanderTotta									47,80%		
		Visão Mercado									V-MRC		
		Visão Santander Totta									V-STotta		
	Montepio Geral	Inquérito Montepio Geral									40,30%		
		Visão Mercado									V-MRC		
		Visão Montepio Geral									V-MG		
	BES	Inquérito BES									47,20%		
		Visão Mercado									V-MRC		
	Visão BES									V-BES			
CCAM	Inquérito CCAM							27,50%					
	Visão Mercado									V-MRC			
	Visão CCAM									V-CCAM			
5. O respeito pela Privacidade, dos meus assuntos financeiros, quando sou atendido no balcão, é:	Inquérito Mercado			11,70%									
	CGD	Inquérito CGD			14,40%								
		Visão Mercado			V-MRC								
		Visão CGD								V-CGD			
	Santander Totta	Inquérito SantanderTotta		8,80%									
		Visão Mercado			V-MRC								
		Visão Santander Totta			V-STotta								
	Montepio Geral	Inquérito Montepio Geral				10,60%							
		Visão Mercado				V-MRC							
		Visão Montepio Geral			V-MG								
	BES	Inquérito BES				12,70%							
		Visão Mercado				V-MRC							
	Visão BES			V-BES									
CCAM	Inquérito CCAM				9,50%								
	Visão Mercado				V-MRC								
	Visão CCAM			V-CCAM									

		Quadro de resultados do Questionário on-line e a Visão dos Decisores dos Bancos sobre mercado e banco entrevistado											
		Muito pior do que eu esperava + Pior do que eu esperava											
		1% a 5%	6% a 10%	11% a 15%	16% a 20%	21% a 25%	26% a 30%	31% a 35%	36% a 40%	41% a 45%	46% a 50%	>50%	
10. ... A expressão do interesse genuíno se houve? 7. ... A atenção Personalizada que recebe, é:	Inquérito Mercado	CGD	Inquérito CGD			13,40%							
		CGD	Visão Mercado	V-MRC									
		CGD	Visão CGD	V-CGD									
		Santander Totta	Inquérito SantanderTotta										
		Santander Totta	Visão Mercado	V-MRC									
		Santander Totta	Visão Santander Totta	V-STotta									
		Montepio Geral	Inquérito Montepio Geral			8,80%							
		Montepio Geral	Visão Mercado	V-MRC									
		Montepio Geral	Visão Montepio Geral	V-MG									
		BES	Inquérito BES										
		BES	Visão Mercado	V-MRC									
		BES	Visão BES	V-BES									
CCAM	Inquérito CCAM												
CCAM	Visão Mercado	V-MRC											
CCAM	Visão CCAM	V-CCAM											
11. ... A expressão do interesse genuíno se houve? 7. ... A atenção Personalizada que recebe, é:	Inquérito Mercado	CGD	Inquérito CGD										
		CGD	Visão Mercado	V-MRC									
		CGD	Visão CGD	V-CGD									
		Santander Totta	Inquérito SantanderTotta										
		Santander Totta	Visão Mercado	V-MRC									
		Santander Totta	Visão Santander Totta	V-STotta									
		Montepio Geral	Inquérito Montepio Geral										
		Montepio Geral	Visão Mercado	V-MRC									
		Montepio Geral	Visão Montepio Geral	V-MG									
		BES	Inquérito BES										
		BES	Visão Mercado	V-MRC									
		BES	Visão BES	V-BES									
CCAM	Inquérito CCAM												
CCAM	Visão Mercado	V-MRC											
CCAM	Visão CCAM	V-CCAM											
12. ... Recorrem às 3 unidades quando necessário de solicitar um Emprestimo, é:	Inquérito Mercado	CGD	Inquérito CGD										
		CGD	Visão Mercado	V-MRC									
		CGD	Visão CGD	V-CGD									
		Santander Totta	Inquérito SantanderTotta										
		Santander Totta	Visão Mercado	V-MRC									
		Santander Totta	Visão Santander Totta	V-STotta									
		Montepio Geral	Inquérito Montepio Geral										
		Montepio Geral	Visão Mercado	V-MRC									
		Montepio Geral	Visão Montepio Geral	V-MG									
		BES	Inquérito BES										
		BES	Visão Mercado	V-MRC									
		BES	Visão BES	V-BES									
CCAM	Inquérito CCAM												
CCAM	Visão Mercado	V-MRC											
CCAM	Visão CCAM	V-CCAM											
13. ... A capacidade para pedir Desculpa se cometer um erro, é:	Inquérito Mercado	CGD	Inquérito CGD										
		CGD	Visão Mercado	V-MRC									
		CGD	Visão CGD	V-CGD									
		Santander Totta	Inquérito SantanderTotta										
		Santander Totta	Visão Mercado	V-MRC									
		Santander Totta	Visão Santander Totta	V-STotta									
		Montepio Geral	Inquérito Montepio Geral										
		Montepio Geral	Visão Mercado	V-MRC									
		Montepio Geral	Visão Montepio Geral	V-MG									
		BES	Inquérito BES										
		BES	Visão Mercado	V-MRC									
		BES	Visão BES	V-BES									
CCAM	Inquérito CCAM												
CCAM	Visão Mercado	V-MRC											
CCAM	Visão CCAM	V-CCAM											

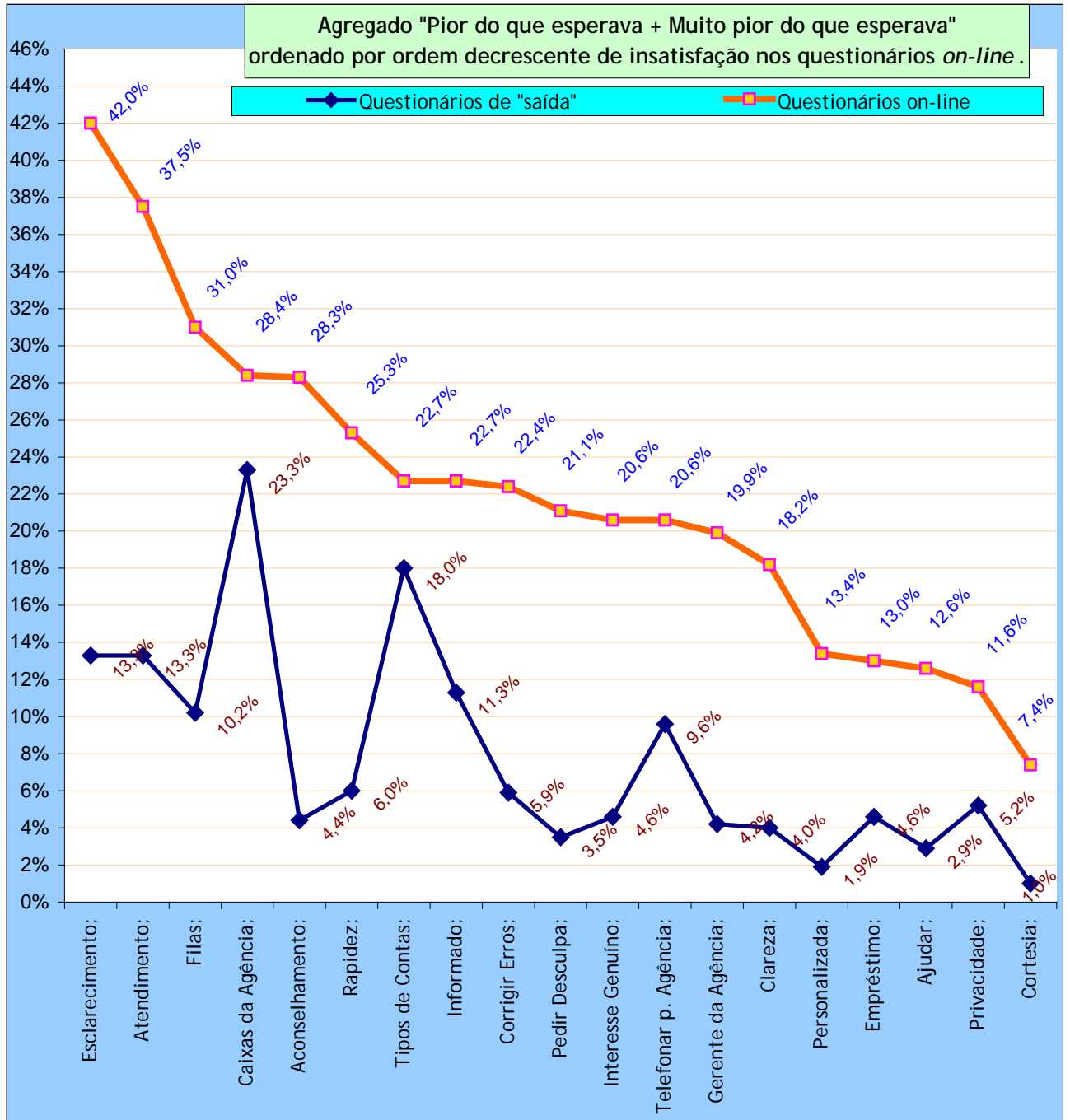
A Qualidade de Serviço nas Agências Bancárias em Portugal – Da Visão das Administrações à Percepção dos Clientes

		Quadro de resultados do Questionário on-line e a Visão dos Decisores dos Bancos sobre mercado e banco entrevistado										
		Muito pior do que eu esperava + Pior do que eu esperava										
		1% a 5%	6% a 10%	11% a 15%	16% a 20%	21% a 25%	26% a 30%	31% a 35%	36% a 40%	41% a 45%	46% a 50%	>50%
15. O número de empregados disponíveis para a Agência, etc.	CGD	Inquérito Mercado							29,30%			
		Inquérito CGD								31,10%		
		Visão Mercado Visão CGD		V-MRC								
	Santander Totta	Inquérito SantanderTotta								31,90%		
		Visão Mercado Visão Santander Totta		V-MRC								
		Visão Mercado Visão Santander Totta		V-CGD								
	Montepio Geral	Inquérito Montepio Geral						23,90%				
		Visão Mercado Visão Montepio Geral		V-MRC								
		Visão Mercado Visão Montepio Geral		V-MRC			V-MG					
	BES	Inquérito BES							28,40%			
		Visão Mercado Visão BES		V-MRC						V-BES		
		Visão Mercado Visão BES		V-MRC							V-MRC	
	CCAM	Inquérito CCAM					17,10%					
		Visão Mercado Visão CCAM		V-MRC								
		Visão Mercado Visão CCAM		V-MRC			V-CCAM					
17. Agência, etc.	CGD	Inquérito Mercado						28,40%				
		Inquérito CGD								35,40%		
		Visão Mercado Visão CGD		V-MRC								
	Santander Totta	Inquérito SantanderTotta						23,00%				
		Visão Mercado Visão Santander Totta		V-MRC								
		Visão Mercado Visão Santander Totta		V-MRC			V-STotta					
	Montepio Geral	Inquérito Montepio Geral						23,00%				
		Visão Mercado Visão Montepio Geral		V-MRC								
		Visão Mercado Visão Montepio Geral		V-MRC			V-MG					
	BES	Inquérito BES								32,50%		
		Visão Mercado Visão BES		V-MRC							V-MRC	
		Visão Mercado Visão BES		V-MRC							V-BES	
	CCAM	Inquérito CCAM		9,50%								
		Visão Mercado Visão CCAM		V-MRC								
		Visão Mercado Visão CCAM		V-MRC			V-CCAM					
17. Agência, etc.	CGD	Inquérito Mercado					19,90%					
		Inquérito CGD							23,60%			
		Visão Mercado Visão CGD		V-MRC								
	Santander Totta	Inquérito SantanderTotta								24,80%		
		Visão Mercado Visão Santander Totta		V-MRC								
		Visão Mercado Visão Santander Totta		V-MRC			V-STotta					
	Montepio Geral	Inquérito Montepio Geral			13,30%							
		Visão Mercado Visão Montepio Geral		V-MRC								
		Visão Mercado Visão Montepio Geral		V-MRC			V-MG					
	BES	Inquérito BES								25,90%		
		Visão Mercado Visão BES		V-MRC							V-MRC	
		Visão Mercado Visão BES		V-MRC						V-BES		
	CCAM	Inquérito CCAM					11,40%					
		Visão Mercado Visão CCAM		V-MRC								
		Visão Mercado Visão CCAM		V-MRC			V-CCAM					
18. A facilidade em telefonar para a Agência, etc.	CGD	Inquérito Mercado						29,60%				
		Inquérito CGD							22,50%			
		Visão Mercado Visão CGD		V-MRC								
	Santander Totta	Inquérito SantanderTotta							23,00%			
		Visão Mercado Visão Santander Totta		V-MRC								
		Visão Mercado Visão Santander Totta		V-MRC			V-STotta					
	Montepio Geral	Inquérito Montepio Geral					17,70%					
		Visão Mercado Visão Montepio Geral		V-MRC								
		Visão Mercado Visão Montepio Geral		V-MRC			V-MG					
	BES	Inquérito BES								28,90%		
		Visão Mercado Visão BES		V-MRC							V-MRC	
		Visão Mercado Visão BES		V-MRC						V-BES		
	CCAM	Inquérito CCAM			6,70%							
		Visão Mercado Visão CCAM		V-MRC								
		Visão Mercado Visão CCAM		V-MRC			V-CCAM					
19. O número de empregados disponíveis para a Agência, etc.	CGD	Inquérito Mercado							37,60%			
		Inquérito CGD									49,40%	
		Visão Mercado Visão CGD		V-MRC								
	Santander Totta	Inquérito SantanderTotta								34,50%		
		Visão Mercado Visão Santander Totta		V-MRC								
		Visão Mercado Visão Santander Totta		V-MRC			V-STotta					
	Montepio Geral	Inquérito Montepio Geral								30,10%		
		Visão Mercado Visão Montepio Geral		V-MRC								
		Visão Mercado Visão Montepio Geral		V-MRC			V-MG					
	BES	Inquérito BES									39,10%	
		Visão Mercado Visão BES		V-MRC								
		Visão Mercado Visão BES		V-MRC							V-BES	
	CCAM	Inquérito CCAM			10,50%							
		Visão Mercado Visão CCAM		V-MRC								
		Visão Mercado Visão CCAM		V-MRC			V-CCAM					

20. A capacidade em corrigir erros, 4:	23. Manteremos informado sobre matérias de interesse pessoal, 4:	22. Mantemos a clareza da correspondência que recebe de nós, 4:	21. A informação sobre os diferentes tipos de contas e investimentos disponíveis, 4:	Inquérito Mercado												
				Inquérito Mercado	Visão Mercado											
CGD	Inquérito CGD	Visão Mercado	Visão CGD	V-MRC	V-CGD	23,70%	25,60%									
								Santander Totta	Inquérito SantanderTotta	Visão Mercado	Visão Santander Totta	V-MRC	V-STotta	25,70%		
															Montepio Geral	Inquérito Montepio Geral
	BES	Inquérito BES	Visão Mercado	Visão BES	V-MRC	V-BES	28,90%									
								CCAM	Inquérito CCAM	Visão Mercado	Visão CCAM	V-MRC	V-CCAM	19,00%		
															CGD	Inquérito CGD
	Santander Totta	Inquérito SantanderTotta	Visão Mercado	Visão Santander Totta	V-MRC	V-STotta	18,60%									
								Montepio Geral	Inquérito Montepio Geral	Visão Mercado	Visão Montepio Geral	V-MRC	V-MG	15,00%		
																BES
	CCAM	Inquérito CCAM	Visão Mercado	Visão CCAM	V-MRC	V-CCAM	9,50%									
								CGD	Inquérito CGD	Visão Mercado	Visão CGD	V-MRC	V-CGD	27,80%		
																Santander Totta
Montepio Geral	Inquérito Montepio Geral	Visão Mercado	Visão Montepio Geral	V-MRC	V-MG	20,40%										
							BES		Inquérito BES	Visão Mercado	Visão BES	V-MRC	V-BES	29,40%		
																CCAM
CGD	Inquérito CGD	Visão Mercado	Visão CGD	V-MRC	V-CGD	22,90%										
							Santander Totta		Inquérito SantanderTotta	Visão Mercado	Visão Santander Totta	V-MRC	V-STotta	36,30%		
															Montepio Geral	Inquérito Montepio Geral
	BES	Inquérito BES	Visão Mercado	Visão BES	V-MRC	V-BES										
							CCAM		Inquérito CCAM	Visão Mercado	Visão CCAM	V-MRC	V-CCAM	7,80%		

Fonte: Elaboração própria

Apêndice 15 - Questionário *on-line* - 19 itens sobre a qualidade percebida, graduados por ordem decrescente de insatisfação.



Fonte: Elaboração própria

Apêndice 16 - *Constructo*.

Modelo de recolha de dados quantitativos (<i>Constructo</i>)				
Escala de Likert (1932)				
1	2	3	4	5
Muito pior do que esperava	Pior do que esperava	Como esperava	Melhor do que esperava	Muito melhor do que esperava

N.º	Variável	Factor
1	A voluntariedade em me Ajudar	F1
2	A Rapidez de serviço	F1
3	O interesse demonstrado se as Filas se tornarem demasiado longas	F4
4	O Esclarecimento que me permite saber como manter os custos bancários reduzidos	F3
5	O respeito pela Privacidade , dos meus assuntos financeiros, quando sou atendido ao balcão	F1
6	A atenção Personalizada que recebo	F1
7	A expressão do Interesse Genuíno se houver um erro na minha conta	F2
8	Porem-me à vontade quando necessito de solicitar um Empréstimo	F1
9	A Cortesia	F1
10	A capacidade para Pedir Desculpa se cometer um erro	F1
11	A qualidade do Aconselhamento , sobre a gestão dos meus activos financeiros	F3
12	O número de Caixas da Agência , abertas durante as horas de ponta	F4
13	A facilidade em contactar o Gerente da Agência	F2
14	A facilidade em Telefonar para a Agência	F2
15	O número de empregados disponíveis Atendimento de balcão	F4
16	A informação sobre os diferentes Tipos de Contas e investimentos disponíveis	F3
17	A Clareza da correspondência que recebo de minha agência	F2
18	Mantêrem-me Informado sobre matérias de interesse pessoal	F3
19	A capacidade em Corrigir Erros	F2

Denominação dos factores	
F1:	Empatia, Conduta e Presteza - Uma atenção personalizada em ambiente de privacidade sobretudo em caso de necessidade de empréstimo, com uma enorme cortesia mesmo em caso de escusa por erros cometidos, mantendo altos níveis de voluntariedade e rapidez de serviço;
F2:	Acesso e Fiabilidade - Facilidade de acesso telefónico e ao gerente, esperando um empenho genuíno por parte dos empregados mesmo na correcção de erros e valorizando a clareza e transparência na comunicação escrita;
F3:	Comunicação - Fornecimento de informação profissional e rigorosa sobre matérias de interesse pessoal, contas e investimentos e, ainda, aconselhamento sobre gestão de activos dentro de custos bancários optimizados;
F4:	Aspectos Tangíveis - Adequação da equipa de empregados para atender os clientes durante as horas de serviço em particular nas horas de ponta, reforçando o atendimento no caso de formarem filas de espera.

Fonte: Elaboração própria

Bibliografia

- Adorno, T (1996), *Die Aktualität der Philosophie*. Philosophische Frühschriften. Band I. Frankfurt am Main: Suhrkamp, pág. 325-344. Trad. de Bruno Pucci, consult.na net a 8/4/08 (http://www.educacaoonline.pro.br/art_a_atualidade_da_filosofia.asp?f_id_artigo=533)
- Ahmad, A., Kashif-ur-Rehman e Saif, M. (2010), Islamic Banking Experience of Pakistan: Comparison between Islamic and Conventional Banks, *International Journal of Business and Management*, 5(2), 137-143. Retrieved January 5, 2011, from ABI/INFORM Global. (Document ID: 2225521871).
- Akan, P. (1995), Dimensions of service quality: a study in Istanbul, *Managing Service Quality*, Vol. 5 No. 6, pp. 39-43.
- Aldlaigan, A. e Buttle, F. (2002), SYSTRA-SQ: A new measure of bank service quality, *International Journal of Service Industry Management*, 13(3/4), 362-381. Retrieved July 31, 2009, from ABI/INFORM Global. (Document ID: 226190091).
- Al-hawari, Mohammad, (2008), The Influence of Traditional Service Quality Factors on Customer Satisfaction: A Practical Study within the Context of Australian Banking, *The Business Review, Cambridge*, 11(2), 114-119. Retrieved May 4, 2009, from ABI/INFORM Global database. (Document ID: 1612838961).
- Angur, M., Natarajan, R., Jahera Jr., J. (1999), Service quality in the banking industry: an assessment in a developing economy, *The International Journal of Bank Marketing*, 17(3), 116-125. Retrieved July 31, 2009, from ABI/INFORM Global. (Document ID: 115719230).
- Ansoff, H. Igor, Declerck, Roger P., e Hayes, Robert L. (1987), *Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica*. São Paulo: Atlas, 1ª edição, 3º tiragem.
- António, N. (2002), *Estratégia organizacional: Sua evolução nos últimos 50 anos*. ISCTE, Outubro, Refª: 01 - 02.
- António, N. (2006), *Estratégia Organizacional - Do Posicionamento ao Movimento*. Edições Sílabo, L.da. Lisboa
- António, N. (2008), *Economia e Gestão Chinesas - Aspectos Fundamentais*. Edições Sílabo, Lda. Lisboa
- António, N. e Teixeira, A. (2008), *Gestão da Qualidade - de Deming ao Modelo de Excelência da EFQM*. Edições Sílabo, L.da. Lisboa

- APB - Associação Portuguesa de Bancos (2006), Página da internet, Bancos Associados
- APB - Associação Portuguesa de Bancos (2008), Boletim Informativo n.º 42, Dezembro.
- Arasli, H., Mehtap-Smadi, S. e Katircioglu, S. (2005), Customer service quality in the Greek Cypriot banking industry. *Managing Service Quality*, 15(1), 41-56. Retrieved November 17, 2009, from ABI/INFORM Global. (Document ID: 806684661)
- Arasli, H., Katircioglu, S., Mehtap-Smadi S. (2005a), A comparison of service quality in the banking industry: Some evidence from Turkish-and Greek-speaking areas in Cyprus, *The International Journal of Bank Marketing*, 23(6/7), 508-526. Retrieved July 30, 2009, from ABI/INFORM Global. (Document ID: 958825661).
- Athanassopoulos, Antreas D. (1997), Another look into the agenda of customer satisfaction: focusing on service providers' own and perceived viewpoints, *The International Journal of Bank Marketing*, 15(7), 264-278. Retrieved August 3, 2009, from ABI/INFORM Global. (Document ID: 115719180).
- Athanassopoulos, A., Gounaris, S. e Stathakopoulos, V. (2001), Behavioural responses to customer satisfaction: An empirical study, *European Journal of Marketing*, Vol.35, nº 5/6, pp 687-707.
- Autoridade da Concorrência (2006), A concorrência nos mercados financeiros em Portugal vs. U.E.: Apresentação na Comissão Parlamentar Orçamento e Finanças - <http://www.concorrenca.pt/Download/> Estruturas concorrenciais nos mercados financeiros - Lisboa -24 Maio
- Avkiran, Necmi Kemal (1994), Developing an Instrument to Measure Customer Service Quality in Branch Banking, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 12 No. 6, 1994, pp. 10-18.
- Avkiran, N. (1997), Models of retail performance for bank branches: predicting the level of key business drivers, *The International Journal of Bank Marketing*, 15(6), 224-237. Retrieved August 3, 2009, from ABI/INFORM Global. (Document ID: 115719179).
- Avkiran, N. (1999a), Quality customer service demands human contact, *The International Journal of Bank Marketing*, 17(2), 61-71. Retrieved July 31, 2009, from ABI/INFORM Global. (Document ID: 115719252).
- Avkiran, N. (1999b), An application reference for data envelopment analysis in branch banking: helping the novice researcher. *The International Journal of Bank Marketing*, 17(5), 206-220. Retrieved July 31, 2009, from ABI/INFORM Global. (Document ID: 115719249).

- Avkiran, N. (2001), Credibility and staff conduct make or break bank customer service quality, *Journal of Asia - Pacific Business*, 3(3), 73-91. Retrieved July 31, 2009, from ABI/INFORM Global. (Document ID: 112605819).
- Avkiran, N. (2009), Opening the black box of efficiency analysis: An illustration with UAE banks, *Omega - The International Journal of Management Science*, 37(4), 930-491.
- Babakus, E. e Boiler, G.W. (1992), An empirical assessment of the SERVQUAL scale, *Journal of Business Research*, Vol. 24, pp. 253-68.
- Babakus, E. e Mangold, W.G. (1992), Adapting the SERVQUAL scale to hospital services: an empirical investigation, *Health Service Research*, Vol. 26 No. 6, pp. 767-86.
- Badri, M., Abdulla, M. e Al-Madani, A. (2005), Information technology center service quality: Assessment and application of SERVQUAL, *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 22(8/9), 819-848. Retrieved July 30, 2009, from ABI/INFORM Global. (Document ID: 938665171).
- Bahia, K. e Nantel, J. (2000), A reliable and valid measurement scale for the perceived service quality of banks, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 18 No. 2, pp. 84-91.
- Barata, A. (2008), Curso de Epistemologia - Apontamentos, *Programa de Doutoramento em Gestão*. UBI - Covilhã.
- Barreto, T. (2001), Positivismo versus teoria critica em torno do debate entre Karl Popper e Theodor Adorno acerca de método das ciências sociais, *Trabalhos para discussão n.106/2001*, Fundação Joaquim Nabuco, Brasil, Março 2001(acedido através de <http://www.fundaj.gov.br/tpd/106.html> , dia 8/4/2008).
- Beckett, A. (2000), Strategic and marketing implications of consumer behaviour in financial services, *The Services Industry Journal*, Vol. 20 No.3, pp.191-208.
- Beckett, A., Hewer, P. e Howcroft, B., (2000), An Exposition of Consumer Behaviour in the Financial Services Industry, *The International Journal of Bank Marketing*, Bradford, Vol.18, Num. 1; pg. 15.
- Belenky, M.F., McVickarClinchy, B., Rule Goldberger, N. e Mattuck Tarule, J. (1986), *Women's Ways of Knowing: The Development of Self, Voice and Mind*, Bash Books, Inc., New York, NY.
- Beleza, M (1999), *Sistema Financeiro Português: A consolidação*, Anuário da Economia Portuguesa, Lisboa.
- Berkley, B.J. e Gupta, A. (1994), Improving service quality with information technology, *International Journal of Information Management*, Vol. 14, pp. 109-21.

- Berry, L. (1995), Relationship marketing of services - growing interest, emerging perspectives, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, pp. 236-45.
- Berry, L. L., Zeithaml, V., e Parasuraman, A. (1985), Quality counts in services too, *Business Horizons*, pp. 44-52 May/June.
- Berry, L. L., Parasuraman, A., e Zeithaml, V. (1988), The service-quality puzzle, *Business Horizons*, pp. 35-43. September/October.
- Bhaskar, Roy (1997), *A Realist Theory of Science*, London, Verso.
- Bitner, M. J., Brown, S. W. e Meuter, M. L. (2000), Technology infusion in service encounters, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No.1, pp.138-149.
- Blaug, M. (1992), *The Methodology of Economics*, 2nd edition, Cambridge, Cambridge University Press.
- BLC - Banco Lusitano de Crédito (2004), *Relatório e Contas*
- BLC - Banco Lusitano de Crédito (2005), *Relatório e Contas*
- BdP - Banco de Portugal (2006), Página da internet, <http://www.bportugal.pt>.
- Bojanic, D.C. (1991), Quality measurement in professional service firms, *Journal of Professional Services Marketing*, Vol. 7 No. 2, pp. 27-36.
- Bontis, N., Keow, W.C.C. e Richardson, S. (2000), Intellectual capital and business performance in Malaysian industries, *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 85.
- Borges Catarina (2005), Produtividade nos balcões bancários, *Interface - Banca e Seguros*, n.º 120, Novembro, Edição 36, pág. 10-15.
- Borgucci, E. (2005), Social Representations and Realism, *Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, Aug. Vol.21, no.47, p.158-178. ISSN 1012-1587.
- Boshoff, C. (1997), An Experimental Study of Service Recovery Options, *International Journal of Service Industry Management*, no. 2. - pp. 110-130.
- Broderick, AJ. e Vachirapornpuk, S. (2002), Service quality in internet banking: the importance of customer role, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 20 No. 6, pp. 327-35.
- Brogowicz, A.A., Delene, L.M. e Lyth, D.M. (1990), A synthesized service quality model with managerial implications, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 1 No. 1, pp. 27-44.
- Brown, T.J., Churchill, G.A. Jr e Peter, P.J. (1993), Improving the measurement of service quality, *Journal of Retailing*, Vol. 69, Spring, pp. 127-39.

- Bryant, Barbara Everitt e Cha, Jaesung (1996), Crossing the threshold, *Marketing Research*, 8(4), 20-28. Retrieved February 15, 2009, from ABI/INFORM Global database. (Document ID: 10985034).
- Bryman, Alan e Cramer, Ducan (1992), *Análise de Dados em Ciências Sociais - Introdução às Técnicas Utilizando o SPSS*, Oeiras: Celta Editora, L.da.
- Cabrita, Maria do Rosário (2006), *Capital Intelectual e Desempenho Organizacional no Sector Bancário Português*, Tese de Doutoramento em Gestão, ISEG, Lisboa.
- Çalik, N. e Balta, N. (2006), Consumer satisfaction and loyalty derived from the perceived quality of individual banking services: A field study in Eskisehir from Turkey, *Journal of Financial Services Marketing*, 10(4), 135-149. Retrieved July 30, 2009, from ABI/INFORM Global. (Document ID: 1144896731).
- Carman, J.M. (1990), Consumer perceptions of service quality, *Journal of Retailing*, Vol. 66, pp. 33-55.
- Castro, Carmen Barroso, Armario, Enrique Martín e Sánchez del Río, María Elena (2005), Consequences of market orientation for customers and employees, *European Journal of Marketing*, 39(5/6), 646-675. Retrieved July 30, 2009, from ABI/INFORM Global. (Document ID: 873062071).
- Cattell, R. B. (1966), The scree test for the number of factors, *Multivariate Behavioral Research*, 1, 245-276.
- Chakravarty, S., Widdows, R. e Feinberg, R.A. (1996), How "moments of truth" define bank-customer relationships, *Journal of Retail Banking Services*, 18(1), 29. Retrieved July 29, 2010, from ABI/INFORM Global. (Document ID: 9567328).
- Churchill, Gilbert A., Jr. (1979) A paradigm for developing better measures of marketing constructs, *Journal of Marketing Research*, 16, February 64-73.
- Cohen, Andrew e Michael J. Mazzeo (2004), Competition, product differentiation and quality provision: an empirical equilibrium analysis of bank branching decisions, *Finance and Economic Discussion Series 2004-46, Board of Governors of the Federal Reserve System*. <URL:<http://www.federalreserve.gov/pubs/feds/2004/200446/200446pap.pdf>>.
- Cook, T.D. e Campbell, D.T. (1979), *Quasi-Experimentation: Design & Analysis Issues for Field Settings*, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Cronbach, Lee J. (1951), Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests, *Psychometrika*, 16 (October), 297 - 334.

- Cronin, J. e Taylor, S. (1992), Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56, n. 3, p. 55-68.
- Cronin, J. e Taylor, S. (1994), SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurements of service quality, *Journal of Marketing*, Vol. 58 No. 1, pp. 125-31.
- Crosby, P. B. (1979), *Quality is free: The art of making quality certain*, New York: New American Library.
- Curado, Carla (2006), *O Efeito Mediador das Estratégias de Gestão de Conhecimento entre Componentes do Capital Intelectual em Estudo Realizado na Indústria Bancária*, Tese de Doutoramento em Gestão, ISEG, Lisboa.
- Dabholkar, P.A. (1996), Consumer evaluations of new technology-based self-service operations: an investigation of alternative models, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 13 No. 1, pp. 29-51
- Dabholkar, P.A., Shepherd, C.D. e Thorpe, D.I. (2000), A comprehensive framework for service quality: an investigation of critical conceptual and measurement issues through a longitudinal study, *Journal of Retailing*, Vol. 76 No. 2, pp. 131-9.
- Dacosta, Fernando (2001), *Nascido no Estado Novo*. Editorial Notícias. 2.^a edição. Lisboa
- Deming, W. E. (1982), *Quality, productivity and competitive position*, Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
- Deming, W. E. (1986), *Out of the crisis*, Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
- Deming, W.E. (1990), *Foundation of Management of Quality in the Western World: An Introduction to Total Quality for Schools*, American Association of School Administrators, Arlington, VA.
- Dewey, J. (1910), *How We Think*, Heath, New York, NY.
- Divard, R. (2009), LES ENQUÊTES MYSTÈRE: Une technique délicate à mettre en oeuvre, *Décisions Marketing*,(53), 31-42,77. Retrieved February 21, 2011, from ABI/INFORM Global. (Document ID: 1710041931).
- Dwyer, F.R., Schurr, P.H. e Oh, S. (1987), Developing buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, Vol. 51, April, pp. 11-27.
- Ehigie, Benjamin Osayawe (2006), Correlates of customer loyalty to their bank: a case study in Nigeria, *The International Journal of Bank Marketing*, 24(7), 494-508. Retrieved May 11, 2009, from ABI/INFORM Global database. (Document ID: 1150342571).

- Eiglier, Pierre e Langeard, Eric (1999), *Servuction - Le Marketing des services*, Ed. Ediscience International - Paris
- Eisenhart, M. (1988), The ethnographic research tradition and mathematics education research, *Journal for Research in Mathematics Education*. 19, 99-114
- Finn, D. e Lamb, C. (1991), An evaluation of the SERVQUAL scale in a retailing setting, *Advances in Consumer Research*, Vol. 18, pp. 483-90.
- Feigenbaum, A. V. (1951), *Quality control: Principles, practice, and administration*, New York: McGraw-Hill.
- Feigenbaum, A. V. (1961), *Total quality control: Engineering and management* (2nd ed.), New York: McGraw-Hill.
- Feigenbaum, A. V. (1982), Quality and business growth today, *Quality Progress*, 15(11): 22-25.
- Feigenbaum, Armand V. (1988), In Quality the Key Word Is Total, *The Journal for Quality and Participation*, 11(1), 14. Retrieved February 11, 2009, from ABI/INFORM Global database. (Document ID: 1287314).
- Feigenbaum, A. V. (1991), *Total quality control* (4th ed.), New York: McGraw-Hill.
- Ferreira, J. (2001), Corporate entrepreneurship: A strategic and structural perspective, *New England Journal of Entrepreneurship*, Vol. 4, Iss. 2; pg. 59, 13 pgs.
- Ferreira, J. (2006), Corporate entrepreneurship and strategic management: an integrated conceptual model, *ICFAI Journal of Managerial Economics*, IV, Issue 4.
- Fisher, A. (2001), Winning the battle for customers, *Journal of Financial Services Marketing*, Vol. 6 No. 2, pp. 77-83.
- Ford, J.W., Joseph, M. e Joseph, B (1993), Service quality in higher education: a comparison of universities in the United States and New Zealand using SERVQUAL, *Working paper*, Old Dominion University, Norfolk, VA.
- Fornell, Claes, e Wernerfelt, Birger (1987), Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis, *Journal of Marketing Research*, 24 (November), 337-46.
- Friedrichs e Ludtke (1975), *Participant observation*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Freire, A. (1997), *Estratégia: Sucesso em Portugal*, Editorial Verbo - Lisboa/São Paulo;
- Galloway, R.L e Blanchard, R.F. (1996), Variation in the perception of quality with life stage in retail banking, *International Journal of Bank Marketing*, Feb, Volume: 14, Issue: 1, Page: 22 - 29.

- Gan, C., Clemes, M., Limsombunchai, V. e Weng, A. (2006), A logit analysis of electronic banking in New Zealand, *The International Journal of Bank Marketing*, 24(6), 360. Retrieved July 30, 2009, from ABI/INFORM Global. (Document ID: 1140290521).
- Gamier, J. (1986), Chinese Culture and Management, *Report on the Seminar of Chinese Culture and Management*.
- Gonçalves, Helena (2005), *Satisfação do Cliente com os Atributos: Definição, Mensuração e Validação*, Tese de Doutoramento em OGE, ISEG, Lisboa.
- Gotlieb, J.B., Grewal, D. e Brown, S.W. (1994), Consumer satisfaction and perceived quality: complementary or divergent constructs?, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79 No. 6, pp. 875-885.
- Gounaris, S. (2005), Measuring service quality in b2b services: an evaluation of the SERVQUAL scale vis-à-vis the INDSERV scale, *The Journal of Services Marketing*, 19(6/7), 421-435. Retrieved July 30, 2009, from ABI/INFORM Global. (Document ID: 948607721).
- Grönroos, C. (1981), *Internal marketing-An integral part of marketing*, In J. H. Donnelly & W. R. George (Eds.), *Marketing of services*, Special Educators' Conference Proceedings. Chicago, IL: American Marketing Association.
- Grönroos, C. (1984), A Service Quality Model and Its Marketing Implications, *European Journal of Marketing*, No. 4.
- Grönroos C. (1990), *Service management and marketing*, Lexington Books, Lexington.
- Grove, S. J., e Fisk, R. (1992), Observational data collection methods for services marketing: An overview, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20, 217-224.
- Guo, X., Duff, A. e Hair, M. (2008), Service quality measurement in the Chinese corporate banking market, *The International Journal of Bank Marketing*, 26(5), 305-327. Retrieved July 30, 2009, from ABI/INFORM Global. (Document ID: 1528442211).
- Hamel, G. e Prahalad, C. K. (1989), Strategic Intent, *Harvard Business Review*, 67 (3): 63-76
- Hamlin, C.L. (2000), Critical realism: a research program for the Social Sciences, *Dados [online]*. 2000, vol. 43, no. 2 [cited 2008-05-10]. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0011-52582000000200006&lng=en&nrm=iso. ISSN 0011-5258. doi:10.1590/S0011-52582000000200006.
- Hartline, M.D. e Ferrell, O.C. (1996), The management of customer contact employees: an empirical investigation, *Journal of Marketing*, Vol. 60, pp. 52-70.
- Haywood-Farmer, J. (1988), A conceptual model of service quality, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 8 No. 6, pp. 19-29.

- Heinonen, Kristina (2007), Conceptualising online banking service value, *Journal of Financial Services Marketing*, 12(1), 39. Retrieved May 11, 2009, from ABI/INFORM Global database. (Document ID: 1327085871).
- Helou, Mammy M. e Caddy, Ian N. (2007), Marketing Model Innovations in the Contextualisation of Consumer Behaviour and Service Recovery: The Case of China, *Innovative Marketing*, 3(1), 36-43,100. Retrieved May 6, 2009, from ABI/INFORM Global database. (Document ID: 1259696121).
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K.P. e Gremier, D.D. (2002), Understanding relationship marketing outcomes: an integration of relational benefits and relationship quality, *Journal of Service Research*, Vol. 4 No. 3, pp. 230-47.
- Higie, R., Feick, L.F. e Price, LL. (1987), Types and amount of word of mouth communications about retailers, *Journal of Retailing*, Fall, pp. 260-78.
- Hofstede, G. (1980), *Culture's consequences*. Beverly Hills: Sage.
- Hofstede, G. (2007), Asian management in the 21st century, *Asia Pacific Journal of Management*, 24(4), 411-420. Retrieved July 27, 2010, from ABI/INFORM Global. (Document ID: 1331990621).
- Houston, Mark B., Bettencourt, Lance A. e Wenger, Sutha (1998), The relationship between waiting in a service queue and evaluations of service quality: A field theory perspective, *Psychology & Marketing*, 15(8), 735-753
- Howell, R.D., Wilcox, J.B., Bellenger, D.N. e Chonko, L.B. (1988), *An assessment of the role conflict and ambiguity scales*, Frazier, G. et al. (Eds), *Efficiency and Effectiveness in Marketing*, American Marketing Association, Chicago, IL, pp. 314-19.
- Iacobucci, D. e Ostrom, A. (1993), Gender differences in the impact of core and relational aspects of services on the evaluation of service encounters, *Journal of Consumer Psychology*, No. 3, pp. 257-86.
- Instituto Português de Qualidade (2009), NP EN ISO 9001:2008 (Ed. 3) - *Site oficial* - <http://www.ipq.pt>
- Ishikawa, K. (1985), *What is total quality control? The Japanese way*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Ishikawa, K. (1986), *Guide to quality control*, Tokyo: Asian Productivity Organization.
- Jamal, A. e Naser, K. (2002), Customer satisfaction and retail banking: an assessment of some of the key antecedents of customer satisfaction in retail banking, *The International Journal of Bank Marketing*, Vol. 20 N. 4/5, pp. 146-60.

- Johns, N. e Tyas, P. (1996), Use of service quality gap theory to differentiate between food service outlets, *The Service Industries Journal*, Vol. 16 No. 3, pp. 321-46.
- Johnston, R. (1988), Service industries: Improving competitive performance, *Service Industries Journal*, 8, 202-211.
- Johnston, Robert (1995), The Determinants of Service Quality: Satisfiers and Dissatisfiers, *International Journal of Service Industry Management*, Bradford, Vol. 6, Num. 5; pg. 53, 19 pgs.
- Johnston, Robert (1997), Identifying the critical determinants of service quality in retail banking: importance and effect, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 15, N°4, pp.111-116.
- Johnson, W.C. e Sirikit, A. (2002), Service quality in the Thai telecommunication industry: a tool for achieving a sustainable competitive advantage, *Management Decision*, Vol. 40 No. 7, pp. 693-701.
- Jorgensen, D. L. (1989), *Participant observation: A methodology for human studies*, Newbury Park, CA: Sage
- Juran, J. M. (1951), *Quality control handbook*, New York: McGraw-Hill.
- Juran, J. M. E Gryna, F. M. Jr. (Eds.) (1988) *Juran's quality control handbook* (4th ed.), New York: McGraw-Hill.
- Kaiser, H.F. (1974), An Index of Factorial Simplicity, *Psychometrika*, Vol. 39, pp. 31-6.
- Kotler, Philip (2000), *Administração de Marketing: A Edição do Novo Milênio*, Prentice Hall: São Paulo
- Kuhn, Thomas (1979), *The Structure of Scientific Revolutions*, Chicago University Press, Chicago.
- Ladhari, R. (2009), Assessment of the psychometric properties of SERVQUAL in the Canadian banking industry, *Journal of Financial Services Marketing*, 14(1), 70-82. Retrieved July 30, 2009, from ABI/INFORM Global. (Document ID: 1729708191).
- Lakatos, Imre, (1970), *Falsifications and the Methodology of Scientific Research Programs*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Lam, S.S.K. e Woo, K.S. (1997), Measuring service quality: a test-retest reliability investigation of SERVQUAL, *Journal of the Market Research Society*, Vol. 39 No. 2, pp. 381-96.
- Lambert, Douglas M., Harrington, Thomas C. (1990), Measuring Non Response Bias in Customer Service Mail Surveys, *Journal of Business Logistics*, 11, no. 2 (January 1): 5.

- Langeard, E., Bateson, J., Lovelock, C. e Eiglier, P. (1981), *Marketing of services: New insights from consumers and managers*. Cambridge, MA: Marketing Sciences Institute.
- Leal, Rogério Puga (1999), *Gestão da Qualidade em Serviços Bancários - Análise de Falhas e Recuperação de Serviço*, Tese de doutoramento, Universidade Nova de Lisboa
- Leal, Rogério Puga e Pereira, Zulema Lopes (2003), Service recovery at a financial institution, *The International Journal of Quality & Reliability Management*, Bradford. Vol. 20, Iss. 6/7, p. 646-663 (18 pp.)
- LeBlanc, Gaston e Nguyen, Nha. (1988), Customer's Perceptions of Service Quality in Financial Institutions, *The International Journal of Bank Marketing*, 6(4), 7. Retrieved May 7, 2009, from ABI/INFORM Global database. (Document ID: 1120919).
- LeBlanc, Gaston e Nguyen, Nha. (1996), Cues used by customers evaluating corporate image in service firms: An empirical study in financial institutions, *Corporate Communications*, 1(2), 30-38. Retrieved July 12, 2010, from ABI/INFORM Global. (Document ID: 163821251).
- Lewis, B.R. e Mitchell, V.W. (1990), Defining and measuring the quality of customer service, *Marketing Intelligence Planning (UK)*, Vol. 8 No. 6, pp.11-17.
- Lewis, B. e Soureli, M. (2006), The antecedents of consumer loyalty in retail banking, *Journal of Consumer Behaviour*, 5(1), 15-31. Retrieved July 30, 2009, from ABI/INFORM Global. (Document ID: 1000924141).
- Likert, R. (1932), A Technique for Measurement of Attitudes, *Archives of Psychology*, No. 140.
- Lloyd-Walker, B. e Cheung, Y. (1998), IT to support service quality excellence in the Australian banking industry. *Managing Service Quality*, 8(5), 350. Retrieved August 3, 2009, from ABI/INFORM Global. (Document ID: 86065034).
- Lymperopoulos, C., Chaniotakis, I. e Soureli, M. (2006), The importance of service quality in bank selection for mortgage loans, *Managing Service Quality: Global trends and challenges in services*, 16(4), 365-379. Retrieved July 30, 2009, from ABI/INFORM Global. (Document ID: 1091253621).
- Malhotra, M. e Grover, V. (1998), An assessment of survey research in POM: from constructs to theory, *Journal of Operations Management*, 16, 407-425.
- Malhotra, K. Naresh e Birks, David (2000), *Marketing Research - An Applied Approach*, PrenticeHall, London.
- Malhotra, K. Naresh (2001), *Pesquisa de Marketing - Uma Orientação Aplicada*, 3ª. ed.. Bookman, Porto Alegre

- Marcondes, D. (1998), *Iniciação à História da Filosofia: dos Pré-Socráticos a Wittgenstein*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor.
- Marr, B., Gupta, O., Pike, S. e Roos, G. (2003), Intellectual capital and knowledge management effectiveness, *Management Decision*, 42 (8), 771-781.
- Mattsson, J. (1992), A service quality model based on ideal value standard, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 3 No. 3, pp. 18-33.
- Maturana, H. e Varela, F. (1980), *Autopoiesis and cognition: The realization of the living*, London: Reidl, D.
- McAlexander, J., Kaldenburg, D., e Koenig, H. (1994), Service quality measurement, *Journal of Health Care Marketing*, 14(3), 34. Retrieved November 29, 2009, from ABI/INFORM Global. (Document ID: 23088).
- McDonough III, E., Zeck, M. e Berdrow, I. (2008), Integrating Innovation Style and Knowledge into Strategy, *MIT Sloan Management Review*, Fall, pp. 53-58.
- McCabe, Darren, Knights, David, e Wilkinson, Adrian (1997), Financial services - Every which way but quality?, *Journal of General Management*, 22(3), 53-73. Retrieved February 25, 2010, from ABI/INFORM Global. (Document ID: 12784608).
- Mintzberg, H. (1973), Strategy - Making in Three Modes, *California Management Review*, Vol. 16, nº 2, Winter.
- Mintzberg H. (1998), Covert leadership: Notes on managing professionals, *Harvard Business Review*, 76(6), 140-147. Retrieved May 5, 2008, from ABI/INFORM Global database. (Document ID: 35670519).
- Mintzberg, H. (2005), Strategy, action and an MBA education, *European Business Forum*,(21), 21. Retrieved May 5, 2008, from ABI/INFORM Global database. (Document ID: 832117441).
- Mittal, V e Kamakura, W. A. (2001), Satisfaction, repurchase intent, and repurchase behavior: Investigating the moderating effect of customer characteristics, *Journal of Marketing Research*, 38(1), 131-142.
- Morgan, G. e Smircich, L. (1980), The case for qualitative research, *Academy of Management. The Academy of Management Review (pre-1986)*, 5(000004), 491.
- Morgan, R.M. e Hunt, S.D. (1994), The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 20-38.
- Moutinho, L. e Smith, A. (2000), Modeling bank customer satisfaction through mediation of attitudes towards human and automated banking, *The International Journal of Bank*

- Marketing*, 18(3), 124-134. Retrieved July 31, 2009, from ABI/INFORM Global. (Document ID: 115719257).
- Mukherjee, A., Nath, P. e Nath Pal M. (2002), Performance benchmarking and strategic homogeneity of Indian banks, *The International Journal of Bank Marketing*, 20(2/3), 122-139. Retrieved July 31, 2009, from ABI/INFORM Global. (Document ID: 209238821).
- Najjar, Lotfollah e Bishu, Ram R. (2006), Service Quality: A Case Study of a Bank, *The Quality Management Journal*, 13(3), 35-44. Retrieved May 6, 2009, from ABI/INFORM Global database. (Document ID: 1080780961).
- Newman K. (2001), Interrogating SERVQUAL: A critical assessment of service quality measurement in a high street retail bank, *The International Journal of Bank Marketing*, 19(3), 126-139. Retrieved July 31, 2009, from ABI/INFORM Global. (Document ID: 207706721).
- Nunnally, J.C. (1978), *Psychometric Theory*, 2nd ed., McGraw- Hill, New York, NY.
- Oakland, John S. (1999), Winning performance through business excellence, *Credit Control*, 20(7), 23-31. Retrieved January 8, 2011, from ABI/INFORM Global. (Document ID: 46706190).
- Oakland, John S. e Oakland, Susan (1998), The links between people management, customer satisfaction and business results, *Total Quality Management*, 9(4/5), S185-S190. Retrieved January 8, 2011, from ABI/INFORM Global. (Document ID: 32024639).
- Oakland, John S. (1994), *Gerenciamento da Qualidade Total*, Nobel, Tradução de A.G.Pereira - São Paulo, Brasil.
- Oliver, Richard L. (1981), Measurement and Evaluation of Satisfaction Processes in Retail Settings, *Journal of Retailing*, 57(3), 25. Retrieved February 11, 2009, from ABI/INFORM Global database. (Document ID: 7097898).
- Oh, H. (1999), Service quality, customer satisfaction and customer value: a holistic perspective, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 18, pp. 67-82.
- Othman, AbdulQawi e Owen, Lynn (2001), Adopting and Measuring Customer Service Quality (SQ) in Islamic Banks: A Case Study in Kuwait Finance House, *International Journal of Islamic Financial Services*, Vol. 3. No. 1 (April-June).
- Parasuraman, A. (1982), More on the Prediction of Mail Survey Response Rates, *JMR, Journal of Marketing Research*, 19(2), 261.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. e Berry, L.L. (1985), A conceptual model of service quality and its implication for future research, *Journal of Marketing*, Vol. 49, pp. 41-50.

- Parasuraman, A., Zeithaml, V. e Berry, L.L. (1986), SERVQUAL: A Multiple-item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality, *Working Paper No. 86.108, Marketing Science Institute*, August.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. e Berry, L.L. (1988), SERVQUAL: A Multiple-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, *Journal of Retailing*, Vol. 64 Spring, pp. 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. e Berry, L.L. (1991), Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale, *Journal of Retailing*, Vol. 67 No. 4, Winter, pp. 420-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. e Berry, L.L. (1993), More on Improving Service Quality, *Journal of Retailing*, Vol. 69 No. 1, Spring, pp. 140-7.
- Payne, A., Holt, S. e Frow, P. (2000), Integrating employee, customer and shareholder value through an enterprise performance model: an opportunity for financial services, *The International Journal of Bank Marketing*, 18(6), 258-273. Retrieved July 31, 2009, from ABI/INFORM Global. (Document ID: 115719273).
- Pepur, Mario (2006), Kvaliteta Usluga u Bankarskoj Industriji: Koncept i Mjerenje/Service Quality in thr Banking Sector: Concept and Measurement, *Trziste = Market*, 18(1/2), 53. Retrieved May 6, 2009, from ABI/INFORM Global database. (Document ID: 1306223501).
- Perron, F. (1998), La qualité de service : une comparaison de l'évaluation des écarts avec les performances appliquée à la zone d'achat. *Recherche et Applications en Marketing*. Grenoble: 1998. Vol. 13, Iss. 3; p. 3 (18 pages).
- Pestana, M.H. e Gageiro, J. N. (2005), *Análise de Dados para Ciências Sociais - A Complementaridade do SPSS*, Lisboa: Sílabo.
- Pires, Aníbal (1998), *Marketing - Conceitos, Técnicas e problemas de Gestão*, Editorial Verbo: Lisboa - São Paulo.
- Pont, Marcin e McQuilken, Lisa (2002), Testing the Fit of the BANKSERV Model to BANKPERF Data, *Conference Proceedings of the Australian and New Zealand Marketing Academy Conference*, ANZMAC 2-4 December, pp.861-867.
- Ponte, J. P. (1994), O estudo de caso na investigação em educação matemática. *Quadrante*, 3(1), 3-18.
- Popper, Karl (1934), *The Logic of Scientific Discovery*, Harper & Row - New York.
- Porter, Michael (1992), *Vantagem competitiva*, Campus - Rio de Janeiro.
- Porter, M (1996), What is Strategy?, *Harvard Business Review*, Nov./Dec.

- Prahalad C. K. e Hamel G. (1990), The Core Competencies of the Corporation, *Harvard Business Review*, Vol. 68, nº 3.
- Reis, E. (1997), *Estatística Multivariada Aplicada*, Edições Sílabo, L.da, Lisboa.
- Roos, G. (2005), An epistemology perspective on intellectual capital, In Marr, B (Ed.), *Perspectives on intellectual capital - multidisciplinary insights into management, measuring and reporting*.Oxford: Butterworth-Heinemann, 196-209.
- Roth, A.V. e Van der Velde, M. (1991), Customer-perceived quality drives retail banking in the 90's, *Bank Management*, November, pp. 29-35.
- Rouse, M. e Daellenbach, U. (1999), Rethinking Research Methods for the Resource - Based Perspective: Isolating the sources of sustainable competitive advantage, *Strategic Management Journal*, 20, 487-494.
- Rust, R. e Zahorik, A. (1993), Customer satisfaction, customer retention and market share, *Journal of Retailing*, 69(2), Summer 193-215.
- Sáinhas, Francisco (2007), *A Qualidade de Serviço Percebida Pelo Cliente nas Agências de um Banco de Retalho de Média Dimensão*, Tese de Mestrado, ISEG - UTL.
- Sáinhas, Francisco (2008), Sobre a Teoria dos Stakeholders, *inforBANCA* 77, Julho a Setembro 2008, (20-22) Instituto de Formação Bancária - Lisboa.
- Saleh, F. e Ryan, C. (1991), Analyzing service quality in the hospitality industry using the SERVQUAL model, *Service Industries Journal*, Vol. 1, July, pp. 324-43.
- Santos, A. Robalo. (2008), *Gestão estratégica - Conceitos, modelos e instrumentos*, Escolar Editora - Lisboa.
- Santos, J. (2003), E-service quality: a model of virtual service quality dimensions, *Managing Service Quality*, Vol. 13 No. 3, pp. 233-46.
- Schlesinger, Leonard A. e Heskett, James L. (1991), Breaking the Cycle of Failure in Services, *Sloan Management Review*, 32(3), 17. Retrieved July 28, 2010, from ABI/INFORM Global. (Document ID: 812385).
- Schneider, B., White, S.S. e Paul, M.C. (1998), Linking service climate and customer perceptions of service quality: test of a causal model, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83 No. 2, pp. 150-63.
- SeKaran, P. (2000), *Research Methods For Business*, John Wiley & Sons, Inc. New York.
- Seth, N., Deshmukh, S. e Vrat, P. (2005), Service quality models: a review, *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 22(8/9), 913-949. Retrieved July 30, 2009, from ABI/INFORM Global. (Document ID: 938665121).

- Shahin, Arash (2005), SERVQUAL and Model of Service Quality Gaps: A Framework for Determining and Prioritizing Critical Factors in Delivering Quality Services, *Journal of Administrative Evolution*, Winter, 208 pages.
- Shewhart, W. A. (1931), *Economic control of quality of manufactured product*, New York: Van Nostrand.
- Silva, M. J. (2003), *Capacidade Inovadora Empresarial - Estudos dos Factores Impulsionadores e Limitadores nas Empresas Industriais Portuguesas*, Tese de Doutoramento em Gestão, Universidade da beira Interior - Covilhã.
- Sisodia, R. S. (1992), Marketing information and decision support systems for services, *The Journal of Services Marketing*, Winter.
- Soares, José Miguel (2003), *A Study of the Influence of Cultural Differences on Perceptions of Quality in Retail Banking in England, Portugal and Spain*, Thesis for the degree of D.Ph. - Canterbury Business School.
- Soteriou, A.C. e Stavrinides, Y. (2000), An internal customer service quality data envelope analysis model for bank branches, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 18 No. 5, pp. 246-52.
- Sotomayor, Ana (2006), *As Percepções de Justiça organizacional na Avaliação de Desempenho: Consequências Sobre o Compromisso Organizacional e o Compromisso Face ao Superior Hierárquico*, Tese de Doutoramento em Gestão, ISEG, Lisboa.
- Spechler, J. (1989), Training for service quality, *Training Development Journal*, Vol. 43 No. 5, pp. 20-6.
- Spreng, R.A. e Mackoy, R.D. (1996), An empirical examination of a model of perceived service quality and satisfaction, *Journal of retailing*, Vol. 722, pp. 201-14.
- SPSS - *on-line* e sites de apoio:
http://www.sc.uevora.pt/spss/pdf/manual_spss_13/SPSS_Brief_Guide_13.0
http://www.sc.uevora.pt/spss/pdf/manual_spss_13/SPSS_Base_User_%20Guide_13.0
- Sweeney, J.C., Soutar, G.N. e Johnson, L.W. (1997), Retail service quality and perceived value, *Journal of Consumer Services*, Vol. 4 No. 1, pp. 39-48.
- Taguchi, G. (1986), *Introduction to Quality Engineering*, White Plains, NY: Asian Productivity Organization, UNIPUB.
- Teas, K.R. (1993), Expectations, performance evaluation, and consumers' perceptions of quality, *Journal of Marketing*, Vol. 57, October, pp. 18-34.

- Teece, D.J., Pisano, G. e Shuen, E. (1997), Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. Retrieved May 6, 2008, from ABI/INFORM Global database. (Document ID: 13347510).
- Teixeira, A., Rosa, Á. E António, N. (2007), *O Doce Amanhecer da Ciência da Gestão: Uma Perspectiva Filosófica*, Edições Pedagogo, L.da, Lisboa.
- Turner H. (2007), *Mystery shopping*, in Van Hamersveld M. et de Bont C. (eds.), *Market Research Handbook*, 5e édition, Esomar World Research Publication, John Wiley & Sons, Ltd, 333-346.
- Uller, F. (1989), Follow-up surveys assess customer satisfaction, *Marketing News*, Vol. 23, pp. 14-16.
- Vasconcelos, M.R., Strachman, E. e Fucidji, J. R. (1999), O Realismo Crítico e as Controvérsias Metodológicas Contemporâneas em Economia, *Estudos de Economia*, São Paulo, V.29, N. 3, P. 415-445, Julho-Setembro.
- Vaz, Jorge (1998), *Questões epistemológicas fundamentais na investigação em gestão: o método hipotético dedutivo*, Lisboa, Estudos de Gestão - vol. IV-2.
- Vaz, Jorge (1999), *Modelo explicativo causal da performance da empresa bancária*, Lisboa, Estudos de Gestão - vol.IV-3.
- Vaz, Jorge e Caiado, Aníbal (2002), *Contabilidade de Custos e Controlo de Gestão*, Instituto Superior de Gestão Bancária - 2ª edição, Lisboa
- Venzin, M., von Krogh, G. e Roos, J. (1998), *Future research into knowledge management*, In Von Krogh, G., Roos, J. e Klein, D. (Eds.), *Knowing in firms - understanding, managing and measuring knowledge*. London: Sage Publications Inc., 26-66. Consultado a 8/4/2008 em <http://books.google.pt/books?id=nSvNjxAKAecC&pg=PA26&lpg=PA26&dq=Future+research+into+knowledge+management++venzin&source=web&ots=fmOMLfAr7H&sig=QG4qSwlyCfRe3vVragwW4vGrXM&hl=pt-PT#PPA288,M1>.
- Vilar, Emílio (2004), *Imagem da Banca. Análise empírica de determinantes e efeitos*, Tese de Doutoramento em Gestão, ISCTE, Lisboa
- von Krogh, Georg e Roos, Johan (1995), *Organizational epistemology*, New York: Macmillan and Saint Martin's Press
- von Krogh, Georg e Roos, Johan (1996), Five claims on knowing, *European Management Journal*, 14(4), 423. Retrieved February 15, 2009, from ABI/INFORM Global database. (Document ID: 10237399).

- Waite, K. e Harrison, T. (2002), Consumer expectations of online information provided by bank websites, *Journal of Financial Services Marketing*, 6(4), 309-322. Retrieved July 31, 2009, from ABI/INFORM Global. (Document ID: 141653821).
- Wang, Y., Lo, H. e Hui, Y.V. (2003), The antecedents of service quality and product quality and their influences on bank reputation: evidence from banking industry in China, *Managing Service Quality*, Vol. 13 No. 1, pp. 72-83.
- Wilson A. M. (1998), The use of mystery shopping in the measurement of service delivery, *The Service Industries Journal*, 18, 3, 148-163.
- Wilson, Alan M. (2001), Mystery shopping: Using deception to measure service performance, *Psychology & Marketing*, 18(7), 721-734. Retrieved February 21, 2011, from ABI/INFORM Global. (Document ID: 74107014).
- Wood Jr., T e Urdañ, F. (1994), Gerenciamento da qualidade total. Uma revisão crítica, *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 34 No. 6, pp. 46-59.
- Yavas, U., Bilgin, Z. e Shemwell, DJ. (1997), Service quality in the banking sector in an emerging economy: a consumer survey, *International Journal of Bank Marketing*, No. 6, pp. 217-23.
- Yavas, U., e Yasin, M. (2001), Enhancing organizational performance in banks: A systematic approach, *The Journal of Services Marketing*, 15(6/7), 444-453. Retrieved July 31, 2009, from ABI/INFORM Global. (Document ID: 246321861).
- Yavas, U., Benkenstein, M. e Stuhldreier, U. (2004), Relationships between service quality and behavioral outcomes: A study of private bank customers in Germany, *The International Journal of Bank Marketing*, 22(2/3), 144-157. Retrieved July 31, 2009, from ABI/INFORM Global. (Document ID: 641736951).
- Zhu, F., Wymer Jr, W. e Chen, I. (2002), IT-based services and service quality in consumer banking, *International Journal of Service Industry Management*, 13(1), 69-90. Retrieved July 31, 2009, from ABI/INFORM Global. (Document ID: 225974851).

