



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Francisco José dos Santos Mota Ferreira Guerra

2009111361

A Lealdade no Sistema Financeiro Português

Dissertação de Mestrado em Gestão apresentada à Faculdade de Economia da
Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre

Orientador: Prof. Doutor Arnaldo Fernandes Matos Coelho

Coimbra, 2017

Agradecimentos

Ao longo da realização dos meus anos de estudos pude contar sempre com um apoio incondicional de pessoas da qual não poderia deixar de prestar a minha homenagem e o meu agradecimento.

Os meus primeiros agradecimentos são para os meus Pais, Manuel e Maria, por tudo.

À minha Irmã, Raquel, para além de toda a amizade e carinho que sempre demonstrou por mim para além do afeto familiar.

À minha Avó, Irene, por me ter ensinado que os valores que mostramos diariamente fazem de nós a pessoa que somos, seja no decorrer da nossa profissão, seja perante a sociedade.

Um agradecimento póstumo merecem os meus Avós, Maria, Armando e João, que mesmo não estando presentes sei que desejam que tudo corra da melhor forma no meu percurso pessoal e profissional.

Ao meus primos, Henrique, por ter criado a magnífica imagem de capa desta dissertação, e ao Frederico, por me ter ajudado em toda a formatação e edição da mesma.

Ao Professor Doutor Arnaldo Coelho, por me ter proporcionado a oportunidade de realizar a presente dissertação e pelo constante apoio à sua realização, sempre manifestado de uma forma amigável e sincera.

Por fim, à Inês, pela forma como me motivou a ingressar neste curso, pela influência e gosto pela área da gestão que me transmitiu, pelas inúmeras horas de conversas, de vivências, sorrisos, motivação e dedicação.

Obrigado.

Esta página foi propositadamente deixada em branco.

Resumo

Para um crescimento económico sustentado de um país modernizado é essencial que o seu sistema financeiro seja eficiente. Neste complexo sistema económico há, por um lado, a participação de agentes aforradores, procurando aplicar as suas poupanças de forma a maximizar o seu rendimento, e, por outro, a de agentes que necessitam de crédito para financiar as suas atividades sejam estas pessoais ou empresariais. As instituições financeiras apresentam várias soluções aos seus clientes, contudo, a relação que a entidade bancária mais deseja ter com o seu cliente, para além da contratual, é a relação de confiança e de lealdade.

Cada vez mais, a criação de lealdade do consumidor é vista como um fator chave na conquista de quota de mercado e desenvolvimento sustentável da empresa e da marca, para além da criação da vantagem competitiva. A indústria de serviços financeiros e bancários não é exceção, é um dos sectores que tem uma próxima e frequente interação com os clientes.

A presente dissertação de Mestrado em Gestão tem o objetivo de analisar as condicionantes da lealdade no sistema financeiro português. Este estudo é dedicado à compreensão e análise das variáveis e fatores que determinam a lealdade nas relações Instituição financeira-Cliente e *vice-versa*. São apresentadas num *Case Study* as variáveis da lealdade com o objetivo de compreender a importância destes fatores nos procedimentos diários e estratégias comerciais de uma instituição bancária presente no mercado nacional.

Como resultados são apresentados os principais fatores de lealdade na relação comercial *banca-cliente*, compreendendo assim as condicionantes principais que levam a uma relação de lealdade entre um banco e os seus clientes. Por fim, os resultados obtidos demonstram a possibilidade de agrupar estas condicionantes analisadas em 4 fatores generalistas, a satisfação, a familiaridade, a burocracia e os acessos.

Esta página foi propositadamente deixada em branco.

Abstract

For a sustained economic growth of a modernized country it's essential that their financial system is efficient. In this complex economic system there is, on the one hand, the participation of savers, seeking to apply their savings in order to maximize their income, and, on the other, that of agents who need credit to finance their activities whether personal or business. Financial institutions present several solutions to their clients, however, the relationship that the bank wants most to have with their clients, other than contractual, is the relationship of trust and loyalty.

Increasingly, creating consumer loyalty is seen as a key factor in gaining market share and sustainable company and brand development, in addition to creating competitive advantage. The financial services and banking industry is no exception, it's one of the sectors that has close and frequent interaction with customers.

The purpose of this dissertation is to analyze the conditions of loyalty in the Portuguese financial system. This study is dedicated to the understanding and analysis of the variables and factors that determine loyalty in the Financial Institution-Customer relationship and *vice-versa*. Loyalty variables are also presented in a *Case Study* in order to understand the importance of these factors in the daily procedures and commercial strategies in one bank institution present in the national market.

As results are presented the main loyalty factors in the commercial banking-customer relationship, thus comprising the main constraints that lead to a loyalty relationship between a bank and their clients. Finally, the obtained results demonstrate the possibility of grouping these conditions analyzed in 4 generalist factors, satisfaction, familiarity, bureaucracy and access.

This page has been intentionally left in blank.
Esta página foi propositadamente deixada em branco.

Índice

Agradecimentos	ii
Resumo	iv
Abstract	vi
Índice	viii
1. Introdução	1
2. O Sector Financeiro	3
2.1 O Sector Financeiro Internacional	5
2.2 O Sector Financeiro Europeu	8
2.3 O Sector Financeiro Português	11
3. Revisão Bibliográfica	17
3.1 Enquadramento Temático	17
3.2 Do Empirismo à Prática	17
3.2.1 Marketing	19
3.2.2 Impacto do Marketing na Lealdade do Cliente	29
4. A Lealdade	33
4.1 Fatores da Lealdade	36
4.1.1 Satisfação	37
4.1.2 Qualidade dos serviços	41
4.1.3 Imagem Corporativa e Reputação da Marca Bancária	45
4.1.4 A Comunicação	48
4.2 Fatores de diminuição da Lealdade	54
4.3 Departamento de Marketing	58
4.4 Tecnologia	60
4.5 Dedicção, Hábito, Afeto e Custos de Mudança	63
4.6 Supervisão Bancária	68
5. Metodologia da Investigação	71
5.1 Método de Pesquisa	71

5.2 Tipos de Pesquisa.....	72
5.2.1 Entrevistas.....	76
5.3 Razão pelo qual o <i>Case Study</i> foi escolhido como um Método de Pesquisa.....	77
5.4 Objetivos.....	78
6. <i>Case Study</i>	81
6.1 Descrição do Banco.....	82
6.2 Segmentação de clientes do Banco.....	83
6.3 Fatores de Lealdade no Banco.....	87
6.4 Satisfação.....	88
6.5 Marketing e Publicidade.....	90
6.6 Produtos bancários.....	91
6.7 A influência da tecnologia.....	92
6.8 Desafios Futuros.....	97
6.9 Conclusão.....	101
7. Conclusões.....	105
7.1 Relação entre Marketing e Lealdade.....	106
7.2 Os Fatores de Lealdade. A fórmula 1 + 3.....	110
7.2.1 A Familiaridade.....	110
7.2.2 A Burocracia.....	114
7.2.3 Acessos.....	116
7.3 Interligação dos Resultados.....	121
7.4 Comentários Finais.....	123
Bibliografia.....	127

1.Introdução

Esta dissertação parte da premissa de que todos os tipos de relação procuram manter e reafirmar a lealdade das partes envolvidas na relação inúmeras vezes.

Atualmente, devido à constante evolução dos mercados financeiros e instituições bancárias, o aumento da competitividade e o contínuo aparecimento de novos produtos e serviços bancários, a comunidade científica ligada ao marketing foi conduzida a focar a sua atenção nos sentimentos que os clientes demonstram pelas suas instituições bancárias.

O ativo mais importante que uma instituição financeira apresenta são os seus clientes, a sua base de clientes leais que depende dos serviços bancários no seu quotidiano e que, ao mesmo tempo, tem expectativas em relação aos serviços que o seu banco lhes apresenta. Devido a esta situação, os bancos têm de dedicar grande parte dos seus esforços a assegurar a satisfação dos seus atuais clientes oferecendo-lhes novas oportunidades de negócio, ao mesmo tempo que desejam atrair novos. Com a crescente globalização do negócio bancário, as mais importantes instituições financeiras passaram a concentrar atenções nos aspetos de marketing que estão subjacentes aos serviços financeiros. Desta forma, estas instituições financeiras do sistema financeiro português dedicam-se cada vez mais à aplicação dos conhecimentos de marketing de serviços e de relacionamento com vista a aproximar-se dos seus clientes e, assim, obter melhores resultados financeiros.

A lealdade dos clientes tem sido um tópico de constante interesse tanto no meio académico como no meio empresarial, pois é conhecido que uma base de clientes leais apresenta benefícios para qualquer instituição empresarial, seja ela prestadora de serviços ou de bens.

Assim, este estudo é focado na lealdade quando aplicada ao sector financeiro, mais concretamente ao sistema bancário português e tem o objetivo de, através de abordagens teóricas, conhecer as razões que afetam a lealdade do cliente e o seu desinteresse. Do mesmo modo, pretende também identificar os fatores que levam os clientes a depositar mais confiança no seu banco.

Afim se entender a lealdade no sistema financeiro português é necessário compreender previamente a atualidade do estado do sistema financeiro, quer a nível internacional quer a nível nacional. Assim no segundo Capítulo é apresentada uma breve descrição sobre o estado atual da economia e política mundial, europeia e nacional.

No terceiro Capítulo é apresentada uma revisão bibliográfica num enquadramento do tema global do Marketing, do Marketing de Serviços e do Marketing de Relacionamento, os conceitos e o impacto do Marketing na lealdade do cliente. Este Capítulo apresenta o tema da lealdade a partir do tema geral do Marketing, sendo o Capítulo que lhe sucede dedicado ao tema da Lealdade. A ligação referida anteriormente é fundamental para compreender porque é que existem mudanças no comportamento dos consumidores conjugadas com as mudanças nos processos bancários operacionais.

O quarto Capítulo diz respeito à Lealdade, às suas características e também apresenta os fatores de lealdade que uma instituição financeira deve ter para com os seus clientes, em termos de serviços e de entidade de marca. São igualmente abordados os outros fatores que a influenciam.

Sobre a estrutura do trabalho, após a apresentação da Lealdade e as suas variáveis, aborda-se a Metodologia de Investigação usada e os objetivos definidos para esta dissertação no Capítulo 5.

No sexto Capítulo é apresentado um *Case Study*. Neste são apresentados quais os fatores de lealdade na relação comercial numa análise efetuada a uma instituição bancária presente no sistema financeiro português. Também são apresentadas as condicionantes essenciais que levam a uma relação de lealdade entre o banco em análise e os seus clientes.

Por fim, no sétimo e último Capítulo são apresentadas as conclusões, comentários aos resultados, e propostas de trabalho futuras.

2. O Sector Financeiro

O Sistema Económico global vive atualmente uma situação sem precedentes. Os mercados financeiros e os serviços que apresentam aos seus clientes estão em estado de imprevisibilidade e indefinição desde o colapso financeiro no final de 2007 – 2008. Até ao início do século XXI, assistiu-se áquilo a que podemos chamar de “capitalismo feroz”, onde a ambição, a avidez, a sede de lucros e altos rendimentos eram as palavras que verdadeiramente definiam o capitalismo vivido nesse período. A regulação existente no sistema financeiro não estava suficientemente ajustada para permitir que Instituições Financeiras de prestígio pudessem ficar numa situação de falência. Aliás, esta procura desenfreada por lucros elevados na grande parte dos negócios financeiros intermediados por grandes instituições bancárias, levou ao aparecimento da expressão “*Too big to fail*”, que em português significa “grande demais para falir”. E, como se verificou, esta expressão estava totalmente errada.

Os supramencionados valores bancários, vividos até ao momento da crise financeira, não são atualmente os vigentes, pelo que atualmente a tendência é a de procurar seguir os valores antigos, colocando o cliente e o seu rendimento em primeiro lugar.

Hoje, os responsáveis políticos, decisores orçamentais e os bancos centrais tentam intervir neste complexo sistema com a incumbência de estimular o crescimento económico. As múltiplas intervenções destes organismos provocaram indefinições naquele que era o normal funcionamento do sistema financeiro. Essa mesma indefinição que ainda hoje coabita dentro das organizações financeiras deixa os seus executivos, os *stakeholders* institucionais e todos os outros intermediários financeiros em dilema quando procuram capitalizar investimento e como o poderão fazer neste ambiente de mercado.

Nos anos 70 do século XX, o tempo necessário para uma pessoa se tornar cliente bancário, isto é abrir uma conta à ordem numa entidade bancária, demorava em média 1 ou 2 dias. Atualmente, a mesma ação demora cerca de 2 meses.

A complexificação dos processos intra e inter bancários, surge como uma consequência natural de toda a evolução do sistema financeiro - supra mencionada. Assim, realidade das Instituições Financeiras tem vindo a alterar-se substancialmente levando à reorganização tanto processual, através da crescente regulamentação, legislação e da criação de vários níveis de controlo financeiro, como negocial, adotando novas abordagens junto dos clientes, quer de captação como de manutenção dos mesmos. À medida que os processos e procedimentos foram sofrendo alterações, tanto os clientes como os organismos bancários e financeiros foram aprimorando as suas formas de relacionamento, sendo que cada uma das entidades, acima referidas, é hoje conhecedora dos processos de trabalho e de abordagem negocial destas instituições, conhecendo ambas os seus direitos e deveres. Assim sendo, é na sequência de todas as crises e reestruturações do sistema financeiro e na profunda descrença quanto ao *modos operandi* e aos meios utilizados pelo mesmo, que urge falar de um tema como a Lealdade no Sistema Financeiro.

O tema da Lealdade no Sistema Financeiro Português e Europeu faz sentido ser abordado de uma perspetiva global e generalizada tentando perceber a Lealdade existente entre os vários intervenientes no sistema financeiro e de que forma esta está presente quer nas relações “cliente – banco” quer entre instituições. Demonstrando a importância deste tema, o autor McDonald (2014) afirma que a “moeda” mais importante para as instituições bancárias é a confiança e lealdade dos clientes. De modo a perceber a relação de confiança que os cidadãos apresentam hoje pelo banco(s) de que são clientes, a ligação entre bancos e outras instituições financeiras e a perspetiva dos bancos centrais e órgãos reguladores neste complexo sistema, é necessário apresentar o estado atual deste sector económico. Na generalidade, é importante perceber os pontos de vista do cliente, que procuram obter rendimentos sobre as suas poupanças; dos bancos que desejam conceder crédito aos seus clientes e proveitos obtidos através do comissionamento de prestação de serviços; das relações entre bancos e os segmentos empresariais que realizam complexas operações financeiras a fim de obter cada uma das parte rendimentos alavancados e, por fim, a forma como os reguladores e bancos centrais pretendem que todos os intervenientes se relacionem entre si em conformidade com as regras regulatórias que estabeleceram e que acreditam ser o certo para a estabilidade financeira.

O subsequente *overview* descreve brevemente as circunstâncias em que o Sistema Financeiro se encontra, como os principais intervenientes se relacionam e as suas perceções a curto prazo. Jamais foi tão importante falar em Lealdade neste sector económico como nos dias em que nos encontramos. Uma década volvida desde o início da crise financeira que afetou gravemente as maiores e mais poderosas economias mundiais, o tema da Lealdade surge renovado e com importância acrescida estando cada vez mais introduzido neste sector de atividade.

2.1 O Sector Financeiro Internacional

De acordo com as previsões do banco de investimento e provedor de serviços financeiros *Credit Suisse* (2017), o crescimento global para o ano de 2017 deverá ser superior ao do ano 2016, contudo muitos outros analistas financeiros formularam previsões bastante otimistas no período inicial do ano anterior e estas tiveram que ser ajustadas à realidade. Mesmo assim, ainda que otimistas, estes valores de crescimento previsto para 2017 continuarão a ser valores mais baixos que os verificados até à existência da crise financeira.

O *Fundo Monetário Internacional* no seu *World Economic Outlook* de Janeiro de 2017, prevê também que a atividade económica deverá crescer em 2017 e em 2018, sendo este crescimento mais visível nas economias dos países emergentes. O Departamento de *Asset Management* do banco americano *J.P. Morgan* revela também nas suas perspetivas para 2017 que é esperado que a economia mundial cresça, mas apenas valores com um dígito. No mesmo relatório o banco revela que o crescimento económico do ano passado ficou a dever-se em grande parte à recuperação de postos de trabalho nos Estados Unidos da América, Japão, Reino Unido e na Europa.

Comum a todas as análises económico-financeiras realizadas pelas mais variadas instituições é o fator político, que surge como base de futura incerteza em relação ao comportamento dos mercados financeiros e o modo como novas políticas poderão influenciar a economia mundial nos próximos anos.

Contudo, segundo a *Deloitte Touche Tohmatsu Limited*, no seu “*Banking and Securities Outlook*” as reações iniciais dos mercados ao resultado inesperado das eleições nos Estados Unidos da América apontam para uma melhor perspectiva para bancos e empresas de mercados de capitais em 2017 e nos anos seguintes.

Outro paradigma que diariamente se coloca aos intervenientes no mercado financeiro é se a globalização do sistema financeiro vai continuar e se o mercado irá sofrer consecutivas atualizações até ser comum a todos os países. Igualmente importante é compreender de que modo é que os grandes bancos e serviços financeiros abordam os mercados nacionais e internacionais e de que forma gerem estrategicamente esses mercados e analisam futuros investimentos. De forma análoga, é também importante analisar os comportamentos recentes que revelam um nacionalismo económico por parte dos eleitorados de países industrializados e considerados como sendo prósperos (Gregg, 2017).

Pela primeira vez desde a Segunda Guerra Mundial, um grande número de potências económicas mundiais e também alguns países em desenvolvimento apresentam iniciativas eleitorais e medidas governamentais que exprimem comportamentos nacionalistas e centrados no seu próprio país, por vezes exagerados e considerados pelos restantes países internacionais como sendo medidas de protecionismo de interesses excessivos (The Economist, 2016).

As promessas eleitorais do mais recente presidente dos E.U.A. e o resultado do referendo britânico, abordado nos parágrafos seguintes, estão relacionados com o nacionalismo económico (Tavares, 2016) e com o mercado de trabalho associado a fluxos migratórios. O “nacionalismo económico” não é uma teoria económico-financeira apresentada para solucionar problemas económicos nem para ter em conta em decisões sobre mercados financeiros, é um conceito recentemente utilizado pela classe política de uma série de países, entre os quais a Rússia, China, Índia e Turquia, que adotaram uma visão pessimista e desacreditada no que diz respeito à manutenção de negócios internacionais.

De forma análoga, esta perspetiva económica foi adotada pelos partidos nacionalistas que na Europa têm vindo a ganhar expressão, também impulsionados pela situação recente do Reino Unido, o *Brexit*. Estes partidos fazem uso destes conceitos como sendo um conjunto de argumentos políticos destinados a imputar as consequências económicas desse país a problemas que vêm de outros países, com os quais estes têm um grande número de relações económicas, e conseqüentemente os levaram a sofrer as circunstâncias das mais recentes crises financeiras (Anderson, 2017).

O futuro dos serviços bancários e da indústria financeira é um assunto atual, sendo analisado diariamente por grandes instituições e analistas financeiros, particularmente depois da crise financeira global. A recente crise financeira originou uma reestruturação generalizada no sistema financeiro-bancário. Esta reformulação foi estimulada pela redução de custos, otimização de negócios e adequação a novas formas de negócio com a mais recente tecnologia, competitividade para com a concorrência e aparecimento contínuo de cada vez mais regulamentação. Os governos e as instituições reguladoras empenharam-se na criação de um programa internacional de reforma regulatória após a crise, com o principal objetivo de tornar o sistema bancário mais seguro e protegido para todas as contrapartes envolvidas (Constâncio, 2016).

Segundo a *Accenture* (2017), este sector procura atualmente dar resposta a uma série de desafios, entre eles, a mudança de trabalhadores numa geração em constante ligação com as tecnologias, a adaptação a novos negócios internacionais e ligações com parceiros estratégicos de mercado, a segurança das informações bancárias (*cyber* segurança), o comissionamento dos serviços prestados, análise de mercado e de estudos de marketing.

A acompanhar estes desafios está também a imprevisibilidade associada aos constantes valores sociais e profissionais que o mundo contemporâneo apresenta. A Lealdade é um desses valores que será sempre comum e que todas as instituições financeiras esperam seguramente apresentar no futuro, quer aos seus clientes, quer aos seus parceiros de negócio.

2.2 O Sector Financeiro Europeu

A estrutura do Sistema financeiro europeu permitirá que este prospere num curto e médio prazo. Atualmente, a economia da Europa apresenta-se estável, mas o crescimento tendencial está ainda muito abaixo dos níveis anteriores à crise. Entre os anos de 2008 a 2014, os governos da zona Euro assistiram financeiramente as empresas intervenientes no sector financeiro com cerca de 8% (em valores brutos) do valor do P.I.B. da zona Euro, sendo que deste valor foi apenas recuperado cerca de 3% até 2016 (Constâncio, 2016).

O sistema financeiro europeu é um sistema concentrado nos bancos centrais e nos bancos de retalho. Na Europa, segundo o *Goldman Sachs* (2015), são os bancos que disponibilizam, em valores aproximados, cerca de 70% do financiamento externo das empresas europeias, sendo a restante parte proveniente diretamente de outras fontes, como os mercados acionistas. Nos Estados Unidos da América acontece o contrário. Tradicionalmente, os bancos europeus reservam grande parte do capital proveniente de depósitos para posteriormente o aplicarem em empréstimos.

A *J.P. Morgan* (2017) afirma que na Europa a confiança dos consumidores aumentou e que é expectável que a isso corresponda a um crescimento económico mais acentuado nos próximos anos. A mesma instituição revela contudo que os bancos centrais criaram modificações financeiras sem precedentes nos mercados. A compra de obrigações e a introdução de taxas de juro negativas criadas pelo *Banco Central Europeu (B.C.E.)* e pelo *Banco do Japão* conduziram a rendimentos e proveitos negativos das obrigações de dívida pública. Estas alterações conduziram a uma quebra nos lucros e contribuíram para um desempenho abaixo do esperado de bancos europeus e japoneses. Este desempenho contribuiu para a obtenção de um menor retorno do respetivo mercado de títulos e de derivados financeiros associados a estas taxas.

Numa perspetiva mais recente, no prisma Europeu surgiram dois importantes temas associados a duas importantes economias, particularizando, o *Brexit* no Reino Unido e a situação financeira do *Deutsche Bank*, banco com sede na Alemanha.

Os possíveis impactos do *Brexit*, fusão das palavras *britain* (britânico) e *exit* (saída) na economia global e europeia são ainda difíceis de apresentar (Hunt e Wheeler, 2017).

No dia 23 de Junho de 2016, os britânicos votaram em referendo a favor da saída do Reino Unido da União Europeia, segundo o editor de política da *British Broadcasting Corporation (B.B.C.)*, Alex Hunt, e Brian Wheeler, jornalista da mesma instituição, muitos debates ainda terão que existir sobre o que significa na prática sair da União Europeia. A razão da existência de muitas dúvidas deve-se ao facto do Reino Unido ser um dos países da zona Euro onde estão sediados um grande número de importantes instituições financeiras mundiais. Dois importantes pontos têm particular e peculiar importância, nomeadamente, o modo como as empresas britânicas irão passar a realizar negócios com (ou na) União Europeia e que limites serão adotados sobre os direitos de cidadãos europeus a trabalhar no Reino Unido e de que modo é que isto afetará a economia do país e a economia Europeia.

A empresa de consultoria internacional *Bain & Company* no seu relatório “*The Potential Impacts of Brexit on the Global Economy*” publicado em Junho de 2016, apresenta possíveis situações que poderão afetar o sector financeiro europeu e internacional. A instabilidade criada nos mercados financeiros e na provável revisão de regulação deste sector nos países europeus e no Reino Unido levará a uma fuga de capital de investimento nestes mercados, considerados seguros e prósperos a longo prazo, para outras regiões do globo, entre as quais os Estados Unidos da América e o mercado asiático, China e Japão essencialmente. Caso este cenário se verifique, existirá uma redução das taxas de juros do mercado e contribuirá para o aumento dos valores das moedas. Ao mesmo tempo, o aumento das principais moedas ocidentais, Dólar Americano (U.S.D.), Libra Esterlina (G.B.P.) e Euro (E.U.R.) levará a ajustes por parte dos responsáveis do *Banco da China* e do *Banco do Japão*, visto que estas economias são dois dos seus maiores mercados de exportação. Porém, a economia do Reino Unido continuou a superar as perspetivas dos analistas financeiros, sendo que no final do ano de 2016 esta economia, apresentou um crescimento económico de 0,6% (Wearden, 2016).

Surtem assim tempos difíceis para a União Europeia. Esta incerteza política e indefinição levará certamente a mudanças profundas no sistema económico, contudo ainda não é possível definir todos os fatores de incerteza associados a este acontecimento. Simultaneamente à negociação do *Brexit*, os responsáveis europeus têm como obrigatoriedade negociar com o novo presidente dos Estados Unidos da América tendo em conta que este país poderá adotar novas medidas protecionistas do comércio. Também os líderes europeus desejam mitigar os efeitos negativos da crise da dívida que afetou durante quase sete anos a Grécia, ao mesmo tempo que tentam desenvolver mecanismos de resposta às políticas russas e que empreendem esforços para solucionar o fluxo de migrantes provenientes da guerra do Médio Oriente (Wishart, 2017).

O sector financeiro Alemão representa um papel fundamental na economia da União Europeia e global. De acordo com o relatório, “*Germany - Financial sector assessment program stress testing the banking and insurance sectors*”, elaborado pelo *Fundo Monetário Internacional* em Julho de 2016, a Alemanha é o país onde duas das maiores instituições financeiras globais têm sede, o *Deutsche Bank AG* e a *Allianz SE*. Segundo o mesmo relatório, o sistema bancário alemão consolidou-se e reestruturou-se devidamente desde a crise financeira global. Os modelos de negócios conservadores postos em prática pelos bancos alemães e pela regulação bancária europeia teoricamente apontam para um futuro do sistema financeiro estável e com crescimento, contudo o setor ainda não está imune aos riscos. O *Deutsche Bank* tem apresentado um estado oscilante e inconstante desde o fim de 2015 (Bloomberg, 2017). Existe atualmente uma grande preocupação dos analistas de mercados globais sobre o *Deutsche Bank* devido ao facto desta instituição ter fortes ligações com outras instituições financeiras, pelo que o risco associado à sua atividade é denominado como risco sistemático, uma vez que qualquer oscilação por parte do banco terá reflexos e consequências em todo o sistema financeiro global.

No fim de Junho de 2016, os ativos deste banco estavam avaliados em aproximadamente 1,803 triliões de Euros segundo o seu “*Interim Report as of June 30, 2016*”. Como comparação, o maior banco português, a *Caixa Geral de Depósitos* apresentou na mesma data um total de ativos de 99,355 milhões de Euros (*Caixa Geral de Depósitos*, 2016), sendo este um valor dezoito vezes inferior.

Devido à dimensão e exposição do *Deutsche Bank*, os analistas financeiros mais pessimistas temem que caso este banco entre em prejuízos continuados novamente poderá surgir uma crise financeira interbancária superior à anterior (Cheng, 2016).

O sector bancário com sede na zona do euro continua vulnerável e exposto a riscos inerentes à sua atividade, todavia de acordo com a informação do relatório “*Financial Stability Review November 2016 – Overview*” elaborado pelo *Banco Central Europeu*, os testes de stress elaborados recentemente apresentaram resultados e rácios financeiros sólidos. Neste relatório é descrito que ao longo dos últimos anos, as instituições bancárias reforçaram significativamente os seus balanços financeiros consolidando assim a sua capacidade de resistência a futuros choques económicos adversos. Em conclusão, segundo a *O.E.C.D.* no relatório “*Economic Outlook*” é previsto que o crescimento económico permaneça moderado nos países europeus. De modo semelhante, de acordo com o relatório “*PwC’s economic predictions for 2017*” elaborado pela *PricewaterhouseCoopers*, é esperado que as economias periféricas europeias cresçam mais rapidamente que as dos países centrais.

2.3 O Sector Financeiro Português

A economia nacional está progressivamente a recuperar de uma profunda recessão económica. Entre 2011 e junho de 2015 devido a colapsos, reestruturações e cortes operacionais a banca assistiu à diminuição de 1300 balcões e, conseqüentemente, à redução de 7500 postos de trabalho (Cardoso, 2016).

Nos últimos anos, surgiam na comunicação social notícias relacionadas com o *Fundo Monetário Internacional* e com a sua presença e influência no sistema financeiro em Portugal. Como consequência do Programa de Assistência Económica e Financeira, o sistema bancário português sofreu intensos e essenciais ajustamentos, tanto em termos de dimensão e composição dos balanços financeiros das instituições que o compõem, como em termos da sua estrutura, a nível de custos e mudanças operacionais. Este Programa apresentou três linhas de orientação principais, a consolidação orçamental, a estabilidade do sistema financeiro português e a transformação estrutural da economia portuguesa.

No mesmo estavam definidos um conjunto de medidas e ações que deveriam ser adotadas e desenvolvidas pelas autoridades nacionais. Esta estratégia teve como objetivos principais o restabelecimento da confiança dos mercados financeiros internacionais para e com o País, assim como a promoção da competitividade e do crescimento económico sustentável (Agência de Gestão da Tesouraria e da Dívida Pública, 2012). Este foi acordado em maio de 2011, entre as autoridades nacionais, os responsáveis da *União Europeia* e do *Fundo Monetário Internacional* e terminou a 30 de junho de 2014. De acordo com o *Banco de Portugal*, o sistema financeiro português encontra-se atualmente numa fase de monitorização posterior à aplicação deste programa, no âmbito da supervisão das instituições europeias e no âmbito da supervisão do *Fundo Monetário Internacional*.

Em setembro de 2016 foi publicado um *press release*, em que foram reveladas informações atuais sobre o estado económico do país pelo *Fundo Monetário Internacional* (*F.M.I.*), intitulado “*Staff report and statement by the Executive Director for Portugal*”. Neste documento, os diretores executivos do *F.M.I.* constataram o sucesso de Portugal em ter registado uma grande transformação económica desde o início da crise da sua dívida soberana. Os acessos aos mercados financeiros e de investimento foi restaurado, o saldo orçamental e as contas correntes governamentais apresentaram também melhorias e a taxa de desemprego diminuiu. Associadamente, em fevereiro de 2017, a *Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico*, com a sigla em inglês *O.E.C.D.*, publicou “*OECD Economic Surveys Portugal, Overview*”. Neste relatório é referido importância das exportações nacionais, que devido às reformas estruturais orçamentais, desempenharam um papel crucial para um equilíbrio da economia bem sucedido.

Quando Portugal aderiu à União Europeia em 1986, as exportações nacionais eram elevadas devido ao facto do país apresentar um custo salarial relativamente acessível e mais reduzido, quando comparado com os restantes parceiros europeus. Contudo, esta vantagem competitiva começou a perder importância com a adesão da China à *Organização Mundial do Comércio* em 2001, com o fim do acordo *Multi Fibre (MFA)* em 2005 e com o alargamento da União Europeia através da inclusão de países de leste em 2004 e 2007.

Ainda antes da crise de dívida soberana, e, como forma de atenuar os efeitos negativos supra referidos, o governo apostou em medidas que incluíram o reforço do consumo privado e público associados a um constante financiamento através de crédito externo; paralelamente, também a adesão ao Euro veio beneficiar esta política de reforço ao consumo. Desde modo, no que concerne à obtenção de financiamento, os bancos nacionais assumiram um papel fulcral, pois foram o principal canal para essas entradas de crédito, com o objetivo principal de aumentar o consumo interno privado e coletivo. Os desafios atuais no setor bancário ainda são em parte um legado deste período de empréstimo.

O enfraquecimento do crescimento da atividade económica, contemporaneamente com as vulnerabilidades apresentadas pelo sector bancário e a elevada dívida pública, colocam também alguns desafios à economia portuguesa atual segundo o *F.M.I.* no seu relatório “*IMF Country Report No.16/301, Portugal Selected Issues*”. Na atual situação económica, o sistema bancário continua a obter uma baixa taxa de rentabilidade e revela um elevado rácio de crédito exposto aos riscos de mercado. O sistema financeiro português e as suas instituições bancárias no período antes da crise conseguiram manter-se rentáveis com a intermediação de grandes entradas de capital, para seguidamente disponibilizarem esse dinheiro como empréstimos, e através de uma modernização tecnológica dos serviços bancários que permitiu reduzir custos operacionais. Com o aparecimento da crise da dívida soberana e a resultante recessão económica as instituições financeiras viram reduzidas as suas margens de juros líquidas, aumentando assim as perdas devido à disponibilização de crédito. Durante este período de ajustamento, a razão para um declínio dos ativos financeiros bancários ocorreu devido a uma reorientação do capital disponibilizado como crédito para o sector dos bens e serviços transacionáveis em detrimento do sector não transacionável. Desta forma, nessa altura o mercado mais expressivamente afetado foi o da construção e do imobiliário.

No “*Financial Stability Report*” apresentado pelo *Banco de Portugal* em Novembro de 2016 é referido que as duas principais vulnerabilidades do sistema financeiro português atualmente são o incremento positivo pouco acentuado da economia portuguesa e o elevado nível de endividamento do sector público e do sector privado.

Este relatório está também de acordo com as observações referidas no anteriormente. Porém, este mesmo relatório demonstra que a atividade internacional dos bancos portugueses contribui expressivamente e de forma positiva para a rentabilidade do sector, permitindo assim compensar os resultados aquém do esperado da atividade doméstica nacional. Todavia, a contribuição da atividade internacional para geração de rendimentos futuros é incerta, a maior parte desta incerteza é devida ao facto do estado angolano deixar de ter o estatuto de equivalência de acordo com as regras da União Europeia no que diz respeito a regulação e supervisão financeiras.

Ainda com as constantes adaptações e progressos obtidos pelo sector bancário, este sector continua atualmente a encarar desafios diários. Estão previstas a entrada em vigor de novas normas e a atividade financeira e bancária necessita de uma preparação célere para estas futuras mudanças em áreas relativas a fundos de mercados monetários, a novos serviços de pagamentos e a cada vez mais uma recente e restritiva regulamentação (DLA Piper, 2017; Deloitte, 2017).

De acordo com o contexto atual em que as taxas de juros se encontram em valores baixos e sem uma efetiva recuperação sustentada da atividade económica, a recuperação de rentabilidade pelos bancos portugueses obrigará certamente a um revisão do seu risco de crédito e análise da sua estrutura de custos (Banco de Portugal, 2016a). O *Banco de Portugal*, apresenta seu no relatório “*Projections for the Portuguese economy: 2016-2018*” algumas projeções futuras. Estas revelam uma ligeira recuperação económica após uma grande diminuição da atividade financeira durante o período 2011-2013, estando também estas antevisões de acordo com as previsões globais reveladas pela *J.P. Morgan* (2017) anteriormente. Esta perspectiva inclui o ano de 2018 em que pela primeira vez será esperado que o Produto Interno Bruto obtenha valores próximos dos níveis observados no período anterior ao da crise financeira internacional.

De acordo com o referido anteriormente é esperado um crescimento económico em Portugal num curto/médio prazo. Este crescimento poderá refletir-se num igualmente crescimento dos serviços financeiros e da indústria financeira.

Como consequência de uma melhoria das condições económicas dos clientes quando conjugada com a satisfação de um cliente e a sua lealdade permite que este mesmo tenha uma predisposição adicional para adquirir novos produtos bancários (Belás, *et al.*, 2017).

A aquisição de novos produtos por parte dos clientes revela a renovação do compromisso de lealdade por parte dos mesmos (Lin, 2011). Assim um ambiente económico próspero condiciona de forma positiva o mercado financeiro levando os clientes à obtenção de mais produtos, renovando assim o compromisso de lealdade destes para com a sua instituição bancária.

Esta página foi propositadamente deixada em branco.

3. Revisão Bibliográfica

3.1 Enquadramento Temático

Ao longo do presente Capítulo será feita a primeira abordagem teórica aos temas da lealdade e os seus determinantes, baseados em teorias e ensaios teórico-práticos abordados por diversos autores. Do mesmo modo, é apresentada a descrição de Marketing Relacional ou Marketing de Relacionamento, assim como é feita uma correlação de conceitos transversais desde o Marketing até aos conceitos e razões que levam à procura de lealdade e cumplicidade nos negócios do sector bancário. São também referidos alguns exemplos de como é aplicado esse tipo de marketing e, nos mesmos textos, proceder-se-á ainda à descrição e análise dos principais conceitos comunicacionais e de que forma estes interagem com os clientes bancários.

A revisão de literatura descreve o propósito do Marketing, da sua evolução até ao Marketing de Serviços e de Relacionamento, a sua importância quando aplicado na indústria financeira e a sua interligação entre a satisfação do cliente e o relacionamento entre as instituições financeiras e os seus clientes.

3.2 Do Empirismo à Prática

Este subcapítulo introdutório tem como principal finalidade estabelecer uma relação coerente entre o Marketing e os largos conceitos que lhe estão naturalmente implícitos até à forma de aplicação destas teorias no sector bancário. É feita uma abordagem transversal ao tema genérico de Marketing, salientado num discurso desenvolvido que levará ao tema da lealdade, passando também pelo marketing de serviços e relacional, conceitos históricos e alguns exemplos.

É possível observar que através dos anos o sector bancário foi dos que mais cresceu e prosperou, contudo as instituições bancárias encontram-se hoje perante múltiplos desafios.

Entre estes desafios podemos destacar o processo de globalização de mercados financeiros e o constante crescimento de ofertas de produtos financeiros, inovação tecnológica, as crises financeiras, falências de grandes grupos económicos, aumentos de impostos, desemprego, entre outras.

As instituições bancárias mundiais atravessam um ambiente de agressiva concorrência, ao mesmo tempo as economias nacionais estão sujeitas à instabilidade de mercados financeiros externos e a própria instabilidade política, o que por vezes pode levar, em casos extremos, à falta de liquidez. Simultaneamente a tudo isso, existe a pessoal satisfação ou insatisfação dos clientes bancários, esta poderá ser referente às notícias diárias do seu banco, aos resultados financeiros que tal instituição apresentou, à sua estrutura de capital, entre outros fatores. Todavia, a satisfação de cada cliente é o fator de lealdade e de fidelização que apresenta maior relevância e importância. Coelho *et al.* (2002) revelam que um dos fatores críticos de sucesso nas empresas é a fidelização de clientes, devido ao facto da angariação destes ser mais dispendiosa para a empresa do que a manutenção de clientes já fidelizados.

Em Portugal, o sistema bancário sofreu, nas últimas quatro décadas, segundo Pires (2013) e Proença (1998) fases de revolução. Desde a nacionalização da maior parte dos bancos, da entrada de Portugal na Comunidade Económica Europeia e consequente aparecimento da moeda Euro, até à abertura do mercado financeiro ao investimento privado. A abertura do mercado financeiro ao investimento privado conduziu a um aparecimento de novas organizações que modernizaram o sector e também a uma procura de adequação com modelos financeiros e económicos colocados já em prática noutros países que apresentavam na altura um maior nível de desenvolvimento. Os órgãos gestores dos bancos passaram a considerar estrategicamente que a integração da tecnologia na sua atividade laboral, e também para com os clientes, devia ser implementada e explorada com vista à modernização do sector. A grande maioria das instituições financeiras revela que a implementação constante de processos e plataformas tecnológicas foi um esforço estratégico para fornecer serviços modernizados ao cliente e gerir os seus relacionamentos de forma a racionalizar os produtos e os custos (Roberts e Carter, 2003).

Com estas novas plataformas de comunicação a surgirem constantemente no mercado, os bancos passaram a apostar em várias formas distintas de marketing para obter e manter clientes satisfeitos. Caminhando assim ao encontro da máxima que revela que o maior sentimento de satisfação é a lealdade que o cliente mostra por determinado banco ou instituição financeira.

O marketing tem cada vez mais uma função decisiva e determinante no sector bancário, não só para identificar mercados e produtos apropriados como também garantir a satisfação de clientes, que são cada vez mais exigentes e apresentam uma maior cultura financeira. É, perante estas condicionantes que faz sentido abordar a relação de lealdade com o cliente. O marketing é atualmente necessário para obtenção de sucesso de todas as organizações, sendo transversal a qualquer área de negócio.

3.2.1 Marketing

Na gestão de empresas, o valor da própria marca tem cada vez mais um papel com importância acrescida na manutenção dos seus ativos assim como na obtenção e captação de maior valor acrescentado. O sector bancário não fica indiferente ao valor da sua própria marca, em mercados competitivos, segundo Almeida (2012) e indo ao encontro da opinião de Guillame (1993), as inúmeras marcas que estão presentes em cada sector da sociedade de consumo e de serviços são cada vez maiores, criando uma competição de valores entre elas. A marca no sector bancário é assim o seu cunho pessoal, a sua distinção entre organizações. No sector financeiro não se fala de um produto em específico, mas sim da instituição que o comercializa, a sua marca, isto é, os serviços que uma instituição presta não têm uma “etiqueta física distintiva”. Um serviço por si só não tem marca, de um modo prático e simples, um bancário atende exatamente o mesmo cliente em instituições bancárias diferentes, poderá haver variações mínimas, mas no global o atendimento deverá ser semelhante. Com estes conhecimentos as marcas bancárias assumem, tirando os valores associados ao preçário e à atividade bancária, a intangibilidade dos serviços bancários prestados. Desta forma, também de acordo com Almeida (2012), as marcas em atividade de prestações de serviços tornam o serviço único, impossível de imitar devido ao facto de envolverem pessoalmente o cliente e o colaborador bancário.

É através da relação de estabelecimento de laços pessoais que é criada a lealdade e a fidelidade aos serviços bancários, aplicando assim os conhecimentos de marketing ao sistema financeiro e bancário.

Marketing é um processo de estabelecer e manter uma relação a longo prazo com os clientes, colaboradores, grupos de interesse e outras organizações e sociedades, esta relação benéfica criará valor tanto para a organização como para os seus *stakeholders* (Liao *et al.*, 2007; Nickels *et al.*, 1999; Grönroos, 1994). Assim, através de uma relação interventiva com múltiplas possibilidades de contacto entre as partes já descritas, existe a possibilidade de criação de compromissos de confiança e lealdade entre organizações e clientes. Concluindo, e também de acordo com as opiniões de Zau (2010) e Dias (2003), é possível referir que o marketing de relacionamento é um processo estratégico que tem o objetivo primordial de construir uma relação duradoura entre clientes e empresas fornecedoras, com base na confiança, colaboração, compromisso, investimentos e benefícios recíprocos para ambas as partes, resultando assim numa otimização de retornos valoráveis quer para a empresa quer para os clientes.

A procura de um conhecimento essencial e consequente adaptação dos serviços para com um valor criado para os clientes em função das necessidades destes é também um objetivo essencial do marketing. Todo o valor criado através de ações de marketing resulta numa imagem dada pela organização a cada cliente. Assim, o Departamento de Marketing e Comunicação tem responsabilidades importantes dentro da estrutura organizacional de uma instituição financeira, assegura a tarefa de procurar e angariar clientes externos, ao mesmo tempo que procura manter os existentes. Os Departamentos de Marketing procuram também alargar o negócio comercial a outros departamentos sectoriais dentro das instituições financeiras com o objetivo de tornar o negócio comercial bancário dinâmico e com uma ampla oferta de serviços e produtos.

Como referido anteriormente, ao longo dos últimos anos as instituições bancárias alargaram as suas atividades com vista a melhorar as suas ofertas e aumentar a procura dos seus produtos.

Ao mesmo tempo, todo o sector financeiro passou a prestar uma maior atenção aos clientes, segmentando-os em várias áreas de negócio com vista a melhorar também as ofertas e a gerir melhor a concorrência. Kotler (2011) revela que atualmente “os consumidores estão mais informados e podem comparar com facilidade vários produtos e serviços semelhantes”, o que revela que a procura por produtos financeiros se tornou mais alargada e que os clientes cada vez são mais informados e menos fidelizados.

Assim, é justificado o aparecimento do marketing e da sua importância no sector financeiro. Como consequência do aparecimento do marketing surge também a necessidade de conciliar as abordagens de duas das suas disciplinas, estas são o marketing de serviços o marketing relacional.

3.2.1.1 Marketing de Serviços

Nos últimos anos o interesse pelo marketing de serviços tem estado intimamente ligado à importância económica e financeira de serviços em economias pós-industrializadas (Rocha, 2006). Devido ao amadurecimento dos mercados e das tecnologias a eles aplicadas, as empresas de serviços são cada vez mais forçadas a desenvolver vantagens alternativas de diferenciação, ao mesmo tempo que geram competitividade interna de mercado.

O autor Abade (2012) revela que o marketing das instituições bancárias é um marketing distinto dos outros tipos de marketing, não apenas por ser aplicado sobre um sector de serviços, mas também por apresentar características diferentes de todas as outras não encontradas nas outras instituições que também apresentam serviços para comercialização.

Apesar das recentes tentativas de aproximação de estudos sobre o marketing de serviços e a sua prática, os conceitos de “fidelidade” e “lealdade” continuam a apresentar dúvidas para os estudiosos do tema. Segundo Worthington (2009), o acréscimo da fidelidade “real” do cliente reflete apenas um benefício da criação de lealdade já existente, ou do programa de lealdade em que o cliente está inserido.

A lealdade para com determinada instituição prestadora de serviços por parte de qualquer cliente é, em muitas situações, vista pelos departamentos de marketing dessa mesma instituição como sendo uma variável que apresenta dependência direta com os modelos de qualidade de serviço, com os procedimentos administrativos já estabelecidos e com as recomendações dadas pelos próprios clientes (Jalali *et al.*, 2016; Yoo *et al.*, 2015; Guo *et al.*, 2009; Hsu, 2008, Martensen *et al.*, 2000; Fornell *et al.*, 1996).

As empresas de comercialização de serviços deparam-se com as dificuldades de aplicação de conceitos de marketing com a razão de disponibilizarem aos seus clientes produtos com uma “aparência intangível devido ao facto da sua produção e consumo serem em simultâneo” (Caetano e Rasquilha, 2010). Como o sector bancário é um sector de serviços, por vezes, torna-se difícil contactar o cliente diretamente através de ações de marketing a fim de promover os seus novos serviços e características dos produtos em comercialização.

O marketing de serviços tem como principal objetivo a promoção de serviços, de bens intangíveis perante os seus clientes e público-alvo. Os serviços prestados pela banca e por outras organizações financeiras têm, nos dias de hoje, a sua principal forma de comunicação a internet e todas as plataformas que lhe conferem acesso. Um dos exemplos disso é a implementação de aplicações para ter acesso às contas pessoais através de um *smartphone* como, por exemplo os serviços de *e-banking*, assim como aplicações que permitem trocas monetárias ou permitam realizar diferentes formas de transações comerciais.

Com o aparecimento e consecutiva massificação do uso da internet e plataformas *on-line* os bancos quiseram estar próximos dos seus clientes criando formas de contacto pessoais com cada um deles, através do uso dos serviços de internet de cada banco ou serviços telefónicos. O atendimento personalizado tornou-se assim dispendioso, de carácter secundário, sendo apenas imprescindível em casos opcionais. Ao mesmo tempo, os bancos tornaram-se exímios no recrutamento de profissionais que tivessem grandes aptidões comerciais e que pudessem ser eles a “representar” os seus valores no dia-a-dia em agências.

Assim, ao mesmo tempo que um cliente procura entrar numa agência para realizar uma operação, que até pode realizar através do serviço *on-line* ou numa caixa automática, poderá ser prontamente aconselhado de novos produtos e poderá realizar ali mesmo a compra. Alguns clientes ainda se mantêm reticentes em relação a muitos dos serviços disponibilizados *on-line* por parte do banco, estes clientes apenas consideram que não necessitam de se deslocar a um banco quando é para realizar levantamentos ou depósitos, preferindo usar uma caixa multibanco.

Este perfil de cliente, na maioria das vezes, até pode realizar aplicações financeiras, adquirir um serviço novo, como por exemplo um cartão de crédito ou um seguro, mas como não “entra” no banco não tem essa oportunidade. O banco, nesta situação passa a ter uma atitude ativa, procurando chamar a atenção do cliente para determinado serviço que pensa ser adequado para ele.

3.2.1.2 Marketing de Relacionamento

Quando se abordam tipos de ligações de várias formas de comunicação numa relação existente ou futura relação entre qualquer empresa e os seus clientes no domínio do marketing estamos a falar de “Marketing de Relacionamento”.

O marketing de relacionamento surge como a disciplina do marketing em que se procura a forma de conhecer os clientes, com vista a adequar os produtos e as suas necessidades. Através de um envolvimento relacional com os clientes, conhecendo os diferentes segmentos destes é possível diferenciar os serviços, levando assim ao aumento do grau de confiança, lealdade e satisfação através de uma personalização dos mesmos.

No sector bancário o conceito de marketing relacional começou a ser desenvolvido quando surgiram os primeiros gestores de clientes e de contas. Este aparecimento deveu-se à necessidade de criação de expectativas dos clientes ao mesmo tempo que visava antecipar e satisfazer as suas necessidades antes do aparecimento de concorrentes.

Esta realidade converge com as ideias de Gummesson (1987), segundo este autor todas as pessoas envolvidas numa organização são *marketers*, não tendo apenas a função de criar valor para o cliente através dos seus procedimentos administrativos, mas também tendo a função de estabelecer um contacto pessoal personalizado com o cliente (Grönroos, *et al.*, 2014; Gummesson, 1991).

O conceito de marketing de relacionamento, com a razão de ser ainda um tema bastante recente na literatura associada ao tema, apresenta falta de concordância na sua definição, pelo que esta depende de autor para autor.

Assim sendo, existem autores que definem este conceito como sendo todas as atividades e procedimentos desenvolvidos e implementados pelas empresas e instituições que conduzem a um estabelecimento, crescimento e manutenção de relações lucrativas e duradouras para com os clientes (Abade, 2012; Grönroos, 1994; Berry, 1986). Ao mesmo tempo, existem autores que associam este conceito com as características da análise detalhada das suas bases de dados agregadas aos sistemas de informação internos de cada instituição (Abade, 2012; Ferrão, 2003). Contudo, Sheth (1996) expõe que o marketing de relacionamento tem como objetivo principal a lealdade, sendo que por vezes igualam-se estas mesmas definições (Hennig-Thurau *et al.*, 2002).

Com o reconhecimento por parte das empresas e, devido a um ambiente cada vez mais competitivo entre elas, a prioridade do marketing deve ser a de colocar o cliente no centro das suas atividades mais lucrativas a fim de estabelecer um relacionamento de longa duração para com os seus clientes (Theron *et al.*, 2010; Eisingerich *et al.*, 2007; Payne, 1994). Também de acordo com a opinião de Cabral (2012), o conceito de “Marketing de Relacionamento” evoluiu a partir do conceito primário e tradicional de “Marketing”, com a missão de satisfazer as necessidades e desejos de um indivíduo.

Anteriormente foi referido que as instituições de serviços bancários têm cada vez mais conferido importância à componente de marketing, tendo cada uma um departamento de Marketing e Comunicação altamente especializado e complexo. Este departamento, considerado como fulcral na organização da instituição, tem como objetivo principal criar produtos que maximizem os lucros e rentabilizar os investimentos das instituições.

O autor Dionísio *et al.* (2009) menciona que o marketing não deve apenas ser uma tarefa de um departamento específico mas sim, que deve ser tido em conta como uma orientação estratégica implementada por toda a instituição. Tal cabe ao departamento de Marketing e Comunicação das instituições financeiras pensar e definir todas as estratégias de comunicação e de agir da empresa enquanto os restantes departamentos funcionais cumprem as suas orientações.

Hoje em dia estão presentes no mercado bancário e financeiro diversas organizações que disputam com um maneirismo subtil e voraz os clientes bancários, ao mesmo tempo que os tentam preservar e manter. Com o tempo de operação no mercado estas instituições financeiras aprimoram e aperfeiçoam diariamente a qualidade dos seus serviços com vista a melhorar também a qualidade nos relacionamentos com seus clientes.

Assim, surge cada vez mais a necessidade de alcançar o objetivo de satisfazer o cliente sem mesmo o próprio ainda não ter perceção da utilidade ou das mais valias de determinado produto ou serviço bancário. Podendo assim, por vezes ainda não conhecer o retorno financeiro final e a importância de determinado serviço. Com naturalidade aparece o marketing de relacionamento aplicado ao contexto bancário, o marketing de relacionamento em serviços, não só pela procura de retenção de clientes mas também pela preocupação na procura e captação de novos e potenciais clientes.

A constante modernização e atualização de produtos e serviços na sociedade e economia nacional levam a que cada vez mais seja dada uma maior importância à relação de lealdade e de fidelidade entre os clientes. Também, segundo Cândido (2010), o objetivo definitivo do marketing de relacionamento é a procura da lealdade dos clientes, contribuindo assim para a sua satisfação e a sua confiança. Apareceu assim a denominação do marketing cujo objetivo principal é a criação de uma relação privilegiada com o cliente e que o motive imediatamente a repetir o ato de aquisição de serviços ou compras.

No caso do sector bancário como o objetivo, do ponto de vista do cliente, é obter poupanças e recursos financeiros é de esperar uma relação de longo prazo com as suas instituições bancárias.

Da mesma forma que o sector bancário trabalha e depende de indicadores de mercado que necessitam de grandes espaços temporais para obtenção de rendimentos, que depois podem de forma indireta ser depositados nos clientes, garantido assim o retorno esperado e aguardado para cada cliente, cumprindo assim os objetivos de poupança do cliente.

As instituições bancárias tornaram-se magnânimas e altamente especializadas em todas as vertentes do marketing, contudo a que mais importa referir e fazer sobressair é a que fideliza o cliente e que por vezes garante a promessa imediata de lealdade, o marketing de relacionamento. Neste sector, diferente de todos os outros sectores de mercado, os clientes são o ativo mais importante da instituição, são eles que necessitam de crédito e realizam depósitos, assim são eles o objeto social de trabalho, são os consumidores e criadores de produto e que ao mesmo tempo permitem não apenas a existência de lucro como também a continuidade do negócio bancário em simultâneo (Aquila e Marcus, 2004; Cabral, 2012). Devem ser também mencionadas as principais vantagens desta forma de Marketing, entre as quais podemos destacar a criação de um ambiente propício para soluções inovadoras e consequente alinhamento da empresa com os clientes, o conhecimento de mercado e reconhecimento de oportunidades de negócio, ao mesmo tempo que novos clientes são captados e outros são mantidos. Como é também óbvio, este tipo de interação com o cliente gera também um maior volume de lucros para a empresa.

Os autores Hoffmann *et al.* (2012) e Alexander *et al.* (2000) dizem que este tipo de Marketing leva a uma diminuição do risco das empresas no momento em que são colocados novos produtos ou serviços em comercialização, revelam também que esta abordagem funciona como obstáculo ao aparecimento de concorrência. Também de acordo com Priluck (2003), caso seja prestado um serviço insatisfatório para com o cliente a relação estabelecida anteriormente entre as partes não irá sofrer qualquer efeito, ou será minorada. Theron *et al.* (2010) e Grönroos (1994), salientam como benefícios do Marketing de Relacionamento, para além dos anteriormente referidos, a menor rotação de clientes e, como consequência, uma maior estabilidade do negócio, criando assim variados benefícios quer para o cliente quer para a instituição financeira.

Segundo Theron *et al.* (2010) e Barry *et al.* (2008) as empresas modernas reconhecem o valor das relações duradouras e de longo prazo dos seus clientes, considerando que este relacionamento apresenta uma correlação com os lucros da sua atividade empresarial. O principal objetivo do Marketing de Relacionamento é a Lealdade, as empresas cada vez mais planeiam as suas estratégias de marketing para disponibilizarem ao cliente serviços com maior perceção de valor e assim aumentar a sua lealdade (Halimi *et al.* 2011; Kim *et al.*, 2004), sendo esta entendida com frequência como sendo o próprio Marketing de Relacionamento (Sheth, 1996). Ao mesmo tempo, é amplamente falado na literatura como sendo a razão estratégica principal e indispensável para obtenção de vantagens competitivas comerciais entre empresas concorrentes.

3.2.1.3 Marketing de Relacionamento em Serviços

Devido às características do marketing relacional descritas anteriormente, a sua aplicação prática centra-se no sector dos serviços, em especial no sector dos serviços de instituições financeiras (Cabral, 2012). Os serviços em que os clientes requerem um atendimento personalizado, como é o caso dos serviços financeiros, tornam possível uma abordagem relacional (Wang *et al.*, 2014; Berry *et al.*, 1986; Berry, 1983). A seguir a Berry (1983) introduzir a definição de marketing de relacionamento, muitos autores tentaram definir de igual forma este termo (Al-Alak, 2014; Palmatier *et al.*, 2009; Leverin, *et al.*, 2006). Segundo Patel (2017) o conceito de marketing de relacionamento em serviços começou a ser amplamente introduzido e abordado no início dos anos 90 quando as empresas de serviços financeiros começaram sugerir propostas de benefícios aos seus clientes mais frequentes. Dibb e Meadows (2001) revelam que o marketing relacional em serviços tem uma função importante no fortalecimento de relações de valor entre as empresas e o cliente (Al-Alak, 2014; Gaur *et al.*, 2009), devido ao facto da banca de retalho ser um sector que leva a um atendimento mais próximo e como consequência disto é adaptado às características e necessidades de cada cliente. Leverin e Liljander (2006) definem Marketing de Relacionamento segundo “as atividades desenvolvidas pelos bancos a fim de atrair, interagir e reter os clientes rentáveis ou que poderão vir a apresentar uma rentabilidade alta”.

Quando é estabelecida uma relação entre as instituições bancárias e o cliente existem um conjunto de variáveis que podem ser fundamentais para o desenvolvimento de uma relação duradoura e lucrativa (Cândido, 2010). Devido às circunstâncias atuais e às complexas características dos produtos bancários comercializados, as instituições bancárias têm aqui uma oportunidade de atendimento e de personalização que é aproveitada de forma que as relações com os seus clientes aumentem de valor e confiança.

O próprio atendimento, sendo na maior parte dos casos, personalizado e individualizado permite que o cliente tenha uma maior atenção ao trabalho do colaborador bancário, este contacto de proximidade permite a realização de vendas de produtos bancários. Esta forma de atendimento, esta prestação de serviços, é uma consequência natural de um processo de interação entre o cliente e a empresa, contudo a satisfação do consumidor não irá depender apenas da instituição bancária mas também da sua própria perceção (Cabral, 2012; Bateson, 1985).

A relação entre um banco e um cliente, quando nos referimos ao caso de instituições financeiras, é numa primeira abordagem um processo interativo de forma a conhecer o cliente em particular. Este processo interativo permite não apenas conhecer o perfil do cliente para posteriormente adequar os serviços bancários às necessidades e capacidades deste, como também torna o banco diretamente dependente do desempenho financeiro do cliente. Kotler (1999), tal como outros autores, aponta quatro características principais das empresas de prestação de serviços: a intangibilidade; a simultaneidade; a heterogeneidade e a percetibilidade. Um dos exemplos do caso da aplicação com sucesso do Marketing de Relacionamento em serviços foi o retratado por Keltner (1995), segundo este autor os bancos alemães, em confronto com os bancos americanos, conseguiram manter uma posição estável no mercado durante a década de 1980 e início de 1990, como resultado de estratégias bancárias orientadas para um relacionamento entre as instituições financeiras e os seus clientes (Leverin e Liljander, 2006). Os autores anteriores acreditam que o Marketing de Relacionamento trabalha de uma forma mais eficaz quando os consumidores estão mais envolvidos com certos bens ou serviços, pois relatam que existe um elemento de interação pessoal e os clientes estão aptos a se envolverem num relacionamento entre a marca e o serviço e/ou bem.

Ainda, segundo eles, é descrito que existe uma falta de informação sobre o nível em que os programas específicos de marketing de relacionamento conseguem efetivamente reforçar relações com segmentos de clientes diferentes. Ao mesmo tempo, revelam que este tipo de marketing não precisa de ser direcionado nem ter consequências em todos os clientes do banco.

Atualmente as instituições financeiras, devido ao forte ambiente competitivo, vieram oferecer serviços semelhantes a preços competitivos, tornando-se algumas instituições exímias em captar clientes, um exemplo desta prática de aproximação perspicaz ao mercado é a colocação de instituições bancárias nas universidades e institutos politécnicos, com ofertas dos cartões de estudante, aberturas de conta, entre outros serviços gratuitos. Naturalmente, o segmento de clientes recém-universitários necessita de um tipo de marketing distinto do utilizado para um segmento de clientes mais “sénior”, que procuram investimentos financeiros, por exemplo.

3.2.2 Impacto do Marketing na Lealdade do Cliente

Existem vários estudos empíricos que fornecem evidências claras sobre o impacto do marketing de relacionamento com o comportamento da lealdade, posteriormente estes têm correlação com a retenção de clientes (Aziz, 2015; Halimi *et al.*, 2011; Alrubaiee e Al-Nazer, 2010; Verhoef, 2003; Bolton *et al.*, 2000).

Os autores Alrubaiee (2012) e Takala *et al.* (1996) esclarecem que o marketing de relacionamento representa uma resposta estratégica por parte das empresas com vista a aumentar a sua vantagem competitiva e qualidade do portfólio de serviços. De acordo com Alrubaiee (2012) e Aziz (2015), os autores Arnett *et al.* (2005) sugeriram vários fatores que condicionam e definem o sucesso do marketing de relacionamento quando nos referimos ao estudo da qualidade da relação *cliente – instituição*. Contudo, segundo os autores referidos anteriormente, existem três fatores que são referidos mais frequentemente entre os vários estudiosos.

Estes são a confiança (Seyyednejad *et al.*,2013; Taleghani *et al.*, 2011; Theron *et al.*,2010; Olotu *et al.*, 2010; Sivadas *et al.*, 2000; Smith *et al.*, 1997), a comunicação (Seyyednejad *et al.*,2013; Taleghani *et al.*, 2011; Theron *et al.*,2010; Mohr *et al.*, 1996) e compromisso relacional (Seyyednejad *et al.*,2013; Taleghani *et al.*, 2011; Theron *et al.*,2010, Geysken, *et al.*, 1999; Day, 1995).

A confiança, segundo Alrubaiee (2012) e Hall (2005), é quando um cliente revela uma expectativa sobre um parceiro de negócio, na qual lhe são atribuídas e conhecidas as capacidades e competências profissionais para assumir a função que o cliente lhe delega. De acordo com estudos efetuados por Román (2003) sobre a indústria de serviços financeiros, a confiança é o atributo mais apreciado e valorizado pelos clientes (Alrubaiee, 2012). A existência de confiança entre as partes, em particular por parte do cliente, leva à satisfação deste e, como resultado, à continuação de envolvimento com a instituição bancária (Nezari, *et al.*, 2016). A confiança, é uma condição prévia para desenvolver uma relação de longo prazo nos negócios, é também reconhecida como um parâmetro importante para as relações entre clientes e empresas (Alrubaiee, 2012; Berry, 1995).

O compromisso é um fator importante para compreender o nível de fidelização de um cliente e a sua frequência de utilização de um serviço ou de aquisição de um novo serviço/produto (Al-Hersh, *et al.*, 2014; Gundlach *et al.*, 1995). Seyyednejad *et al.* (2013) apresenta uma definição de compromisso como sendo os esforços que as partes envolvidas no negócio devem assegurar com vista a manter a relação comercial. Através da existência de compromisso entre clientes e instituição bancária, é possível reduzir as dúvidas de incerteza entre nos negócios, aumentando assim a qualidade dos serviços e das perspetivas de ambos (Oly Ndubisi, 2007; Zeithaml, 1981).

A comunicação num relacionamento bem sucedido deve ser considerada como uma dimensão importante (Halimi *et al.*, 2011; Morgan, *et al.*1994) e vários estudos revelam que a comunicação aumenta os níveis de lealdade entre os envolvidos (Alrubaiee *et al.*, 2010). De acordo com Seyyednejad *et al.* (2013) e Anderson *et al.* (1990) é um processo de partilha de informações e conhecimento, de forma formal ou informal, entre clientes e prestadores de serviços.

Na generalidade, a comunicação entre partes permite criar lealdade, através da imediata perceção e compressão entre ambas as partes, compreensão das expectativas e resolução de problemas imediatos e faltas de entendimento (Aziz, 2015). No Capítulo seguinte é apresentada uma descrição das formas de comunicação cliente – banco e como é que afetam a lealdade entre as ambas partes.

A confiança, de acordo com o revelado por Alrubaiee (2012), influencia diretamente o compromisso do cliente. Da mesma forma a confiança pode influenciar a forma de comunicação entre as partes e forma como ambas consideram as suas necessidades de satisfação.

A combinação dos três fatores anteriores define o sucesso do marketing de relacionamento e posteriormente o aumento e reforço do sentimento de lealdade de um cliente para com determinada marca, nesta situação, instituição financeira. Estes fatores que originam a uma renovação de compromisso constante entre as partes permite que, para além de reduzir o risco de insatisfação por parte do cliente, este resista às ações de marketing dos concorrentes de mercado.

Foi também reconhecido que a orientação do marketing de relacionamento tem como consequência a produção de um impacto significativo no desempenho a longo prazo das empresas, mantendo assim clientes satisfeitos por mais tempo (Sin *et al.*, 2005). Este aumento de resultados de desempenho e consequente aumento de vantagem competitiva é baseado na relação de interdependência de todos os intervenientes no sistema financeiro (Veloutsou *et al.*, 2002).

Igualmente de acordo com Alrubaiee *et al.* (2010), num ambiente de constante mudança e rápidas inovações, as empresas não conseguem apenas manter atitudes para atrair clientes ou aumentar quotas de mercado, interessa aqui uma ponderação de ambas. Segundo o anterior autor, o fator de sucesso está na aplicação de conceitos de marketing de relacionamento que se baseiam em manter relacionamentos de longo prazo com as partes interessadas no negócio, fomentando assim a lealdade e criando valores de confiança entre as partes.

Os autores Garbarino e Johnson (1999) analisaram os diferentes papéis de confiança, lealdade, qualidade do serviço, satisfação e compromisso em relacionamentos com clientes que identificaram como tendo relações contínuas, estas relações foram classificadas como sendo transacionais ou relacionais (Nyadzayo *et al.*, 2016; Cronin *et al.*, 2000). Os autores encontraram que os clientes com relações consideradas como relacionais confiam a longo prazo na instituição e apresentam um sentimento de confiança e compromisso para com ela, por seu lado os clientes considerados apenas como tendo relações de transação apenas procuram satisfazer determinada necessidade de serviços em determinada altura (Park *et al.*, 2012).

4. A Lealdade

Atualmente, o sector financeiro-bancário é um dos sectores económicos que mais depende do fator lealdade. Este fator, é cada vez mais uma prova de fidelidade do sector, sendo uma característica crucial e fundamental deste. Cada vez mais é impossível classificar e analisar a atividade bancária sem fazer comparações ou tecer comentários e sem implicitamente nomear a lealdade ou características que a possam afetar. Aqui a lealdade deve ser tida em conta como um fator, como uma condicionante da atividade comercial bancária e não simplesmente como uma característica que o consumidor acredita implicitamente que faz parte do seu banco ou da estrutura financeira em que faz parte e em que é cliente.

O estudo da Lealdade, conforme o referido por Wu *et al.*, (2015) associado ao meio empresarial e ao marketing começou nos anos 40 do século XX. Segundo o mesmo autor, foi Brown em 1952 quem começou a estudar o tema da Lealdade associado ao constante comportamento de aquisição de bens e serviços por parte de clientes. Pappu *et al.* (2015) e Almeida (2012) consideram que a lealdade associada a uma marca é um assunto largamente abordado dentro dos temas ligados ao marketing, com a razão de se tratar de um fator de importância extrema para as empresas alcançarem vantagens competitivas em relação às suas concorrentes.

O compromisso pela marca, a confiança na marca, a satisfação do cliente e os custos são importantes fatores que definem a lealdade a uma marca (Paul *et al.*, 2016; Pappu *et al.*, 2015; Sirdeshmukh *et al.*, 2002; Olsen, 2002; Chaudhuri *et al.*, 2001; Parasuraman *et al.*, 2000; Oliver, 1999; Brown *et al.*, 1997; Ganesan *et al.*, 1997; Morgan *et al.*, 1994; Dick *et al.*, 1994). A Lealdade é, segundo Titko *et al.* (2010), um resultado direto da satisfação dos clientes, sendo essa satisfação influenciada pelo valor dos serviços disponibilizados aos clientes. Beigi *et al.* (2016) define a Lealdade de um cliente como sendo a razão da escolha deste em manter o mesmo fornecedor de determinado serviço, resistindo às constantes atividades de marketing dos concorrentes e recomendações de marcas por parte de conhecidos (Ehigie *et al.*, 2009; Boulding *et al.*, 1993).

Wu *et al.* (2015) apresenta a sua própria definição de Lealdade como sendo um conjunto de atitudes e comportamentos que os consumidores satisfeitos apresentam para com determinado serviço ou produto. Contudo, segundo Berry (1983) a Lealdade associada a um mercado de serviços depende mais de interpretações pessoais dos clientes do que a Lealdade quando analisada num mercado de ativos tangíveis (Bloemer *et al.*, 1998). Da mesma forma, os autores Dahiyat *et al.* (2011) e Narayandas (1996), revelam que Lealdade por parte de um cliente é demonstrar preferência por serviços de qualidade superior, e simultaneamente revelar um compromisso de recompra no futuro (Wu *et al.*, 2015; Lin, 2011; Oliver, 1997; Anderson *et al.*, 1993). Os autores Zeithaml, Berry, e Parasuraman (1996) revelam também que um cliente leal deve apresentar disponibilidade para a possibilidade de pagar um valor superior por esse serviço. Também Gronroos (2000) revela o mesmo que os anteriores autores, acrescentando que os clientes leais podem criar poupanças para usarem um provedor de serviços que eles já conhecem (Kandampully *et al.*, 2003). Também, de acordo com o referido pelos autores Alrousan *et al.* (2013) e Javalgi *et al.* (1997) a lealdade à marca é definida tendo em atenção o comportamento, atitude e perspectivas de escolha de cada consumidor.

Aaker (1991), define Lealdade à marca como sendo uma situação que revela em que medidas e condições um cliente está disposto a mudar para outra marca, quando esta nova marca apresenta mudanças nas características dos produtos e no seu valor monetário (Hoogma, 2015; Severi *et al.*, 2013).

Num ponto de vista apenas comportamental, a lealdade à marca é fundamentada apenas na quantidade de compras de determinada marca, por seu lado, em termos de atitude devem ser incorporadas a preferências de consumo e as razões que levam a tal consumo. Na situação do sector bancário é necessário ter em atenção o volume monetário envolvido em transações, investimentos e aquisição de produtos bancários, como por exemplo, cartões de crédito, débito, contas poupança, seguros financeiros, entre outros. Os já referidos autores, Lin (2011) e Oliver (1996), clarificam o conceito de lealdade como sendo a existência de um compromisso forte em adquirir ou utilizar um novo produto ou serviço, levando assim a um processo de compra repetido na mesma instituição ou marca.

Por outro lado, os autores Sheth, Mittal e Newman (2001) referem que a lealdade é a consequência da conjugação de dois importantes fatores, a que os autores lhes dão o nome de “o quê” e “como”. O primeiro fator depende das seguintes variáveis, qualidade física dos produtos e prestação de serviços, diversidade de produtos e serviços oferecidos para comercialização, o valor monetário dos serviços e de produtos e por fim a marca, a instituição que comercializa determinado produto e/ou serviço e qual o valor dessa marca no mercado e para o cliente (Martins, 2011). O segundo fator revelado por estes autores, o fator chamado de “como” é determinado através das variáveis, facilidade de acesso aos produtos e serviços, compreensão do cliente sobre determinado produto ou serviço, motivações que levam a uma escolha e diferenciação do cliente, prestação de serviços e facilidade em lidar com divergências futuras em relação aos serviços prestados ou produtos vendidos, por último, a personalização dos produtos atendendo às exigências específicas de cada cliente, as suas necessidades e expectativas (Martins, 2011).

Os autores Tagashira *et al.* (2017) e Dowling *et al.* (1997) mencionam o conceito de lealdade polígama, descrevendo-o como múltiplas aquisições compartilhadas de um determinado produto ou serviço entre um conjunto limitado de fatores aprovados pelo consumidor. Almeida (2012) diz que esta lealdade polígama é distintiva do sector dos serviços devido à consideração de múltiplos atributos intangíveis, como é o caso da confiança, que têm influência no sector financeiro. Os autores Singh e Sirdeshmukh (2000) sugerem até que a lealdade do cliente é a moeda de troca no mercado do século XXI (Alshurideh *et al.*, 2017).

Neste prisma de estudo a lealdade é uma característica variável e altamente volátil que depende do tipo de consumidor e das suas intenções ao explorar os produtos bancários. Depende igualmente e simultaneamente das suas expectativas e das ofertas de mercado que os concorrentes apresentam em determinado momento. Sendo que até ao momento as soluções conhecidas para mesurar a capacidade de uma instituição financeira representar lealdade para e com os seus clientes apresentam debilidades plurais, contudo é acertado acreditar que a lealdade de cada instituição depende da personalidade de cada cliente e da sua capacidade de análise deste fator perante e para com o banco.

As características da lealdade não podem ser encaradas como características bancárias, mas sim como umas características voláteis, manipuláveis através de soluções desenvolvidas pelas disciplinas de Marketing que exprimem em cada indivíduo um sentimento diferente em relação a estas mesmas características.

Para Jones e Sasser (1995), um indicador importante e relevante do desempenho financeiro sustentável de uma instituição bancária é o nível de lealdade dos consumidores, sendo que este nível apresenta múltiplas características intangíveis (Clotey, 2008).

Com a importância de manter e criar relações mais intensas por parte das instituições para com os seus clientes, a satisfação tem sido o principal indicador de lealdade por parte do consumidor, uma vez que demonstra diretamente a sua opinião em relação às suas experiências com o banco (Wah *et al.*, 2012; Hallowell, 1996). Como consequência da lealdade é possível referir que é desejado que os clientes leais a um determinado banco aconselhem os seus serviços a conhecidos não clientes, como sendo uma partilha de experiências e reconhecimento da qualidade bancária.

Ao mesmo tempo, é expectável que um cliente com maior nível de lealdade dê uma maior rentabilidade quando comparado com clientes com menor nível de lealdade (Lewis, 2006; Hallowell, 1996). Zau (2010) revela que a Lealdade, como referido anteriormente, é difícil de mensurar, devido ao facto do processo de recompra estar relacionado apenas com a conveniência da sua aquisição, e não com a Lealdade que o cliente apresenta para com o serviço, produto ou marca (Bei e Chiao, 2001). Na literatura, também é tradicionalmente considerado que um maior grau de satisfação das expectativas do cliente conduz a um maior grau de lealdade individual (Belas *et al.*, 2014; Casaló *et al.*, 2008; Hallowell, 1996).

4.1 Fatores da Lealdade

Atualmente, o sector financeiro-bancário é um dos sectores económicos que mais depende do fator lealdade e da manutenção deste fator de forma continuada perante os seus clientes.

Cada vez mais é impossível classificar e analisar a atividade bancária sem fazer comparações ou tecer comentários, sem implicitamente nomear a lealdade ou características que possam afetar tal fator. Aqui a lealdade deve ser tida em conta como um fator, como uma condicionante da atividade negocial bancária e não simplesmente como uma característica que o consumidor acredita implicitamente que faz parte do seu banco ou da estrutura financeira em que está inserido.

Existe na literatura académica um conjunto de vastas opiniões sobre quais são descritos os fatores que podem afetar a lealdade de um cliente para com uma instituição bancária. Contudo existem fatores transversais e que são aceites por variados autores. Estes fatores, que parecem ter um impacto significativo sobre na lealdade do cliente bancário, são apresentados em cada um dos subcapítulos seguintes. Estes fatores não deve ser tidos em atenção como sendo isolados uns dos outros, existe pois uma correlação elevada entre eles. Todos eles tem impacto mútuo entre os restantes, contudo eles vão ser descritos em separado para ser mais fácil a sua explicação.

4.1.1 Satisfação

Uma das características do serviço bancário e do atendimento presencial que nunca se pode de deixar de ter em atenção é a satisfação.

A satisfação dos clientes e a sua lealdade são sentimentos muito correlacionados (Beigi *et al.*, 2016; Athanassopoulos *et al.*, 2001; Silvestro e Cross, 2000; Hallowell, 1996).

A satisfação associada aos serviços bancários prestados contribui positivamente para uma boa relação de lealdade para com um banco, contudo até mesmo os clientes mais satisfeitos podem mudar de banco, devido à forte concorrência de mercado (Nordman, 2004). Associado a isto, também devido à constante inovação tecnológica, exigências por parte dos clientes e influência do marketing surgem cada vez mais clientes com traços difíceis de servir e de se considerarem totalmente satisfeitos (Masocha *et al.*, 2011).

Numa revisão de literatura relacionada com o Marketing é possível analisar o tema da satisfação de clientes em profundidade. Num mundo empresarial altamente competitivo é também cada vez mais importante estudar as ligações entre a satisfação do cliente, a lealdade e a qualidade dos serviços prestados (Adams *et al.*, 2016; Dahiyat *et al.*, 2011; Siddiqi, 2011; Pollack, 2009; Yieh *et al.*, 2007). Vários estudos encontram uma relação elevada entre a qualidade dos serviços e a satisfação do cliente em particular no sector dos serviços bancários (Abuzid *et al.*, 2017; Yadav *et al.*, 2017; Beigi *et al.*, 2016; Adams *et al.*, 2016; Ndikubwimana *et al.*, 2016; Appannan *et al.*, 2013; Uddin *et al.*, 2012; Elmayar, 2011; Titko *et al.*, 2010; Yuksel *et al.*, 2010; Arbore *et al.*, 2009; Donnelly *et al.*, 2006). Os autores Ravald e Grönroos (1996) revelam que segundo Heskett *et al.* (1994) um dos critérios mais importantes para a lealdade do cliente é o fator da satisfação. Deborah *et al.* (2016) e Hallowell (1996) revelam que um aumento da satisfação dos clientes irá consistir num acréscimo de lucros para a instituição e num retorno mais rápido do investimento inicial.

Inicialmente, no contexto de consumo, a satisfação foi definida como, “o resultado da soma dos estados psicológicos do consumidor no momento em que a emoção e as suas expectativas são sobrepostas aos sentimentos anteriores experienciados pelo cliente aquando ele realizou experiências de consumo semelhantes” (Casaló *et al.*, 2008; Oliver, 1981). Os autores Tuškej *et al.* (2013) e Casaló *et al.* (2008) associam a satisfação e lealdade do cliente ao sentimento de compromisso para com uma marca e envolvimento para com esta a longo prazo. Kotler (1991) descreve o conceito de satisfação como sendo um reflexo pós-compra da avaliação da qualidade de determinado produto ou serviço, quando comparado com as perspetivas do cliente no momento antes da aquisição.

Wu *et al.* (2015) e Kotler (1996) esclarecem que a satisfação de um cliente depende da diferença entre as expectativas do cliente e o desempenho resultado do serviço ou produto. Também Rueangthenekiet (2008) relaciona o já referido anteriormente, este define de igual forma a satisfação de um cliente como sendo a habilidade e competência de uma empresa em corresponder às necessidades comerciais, emocionais e psicológicas dos seus clientes (Ankrah, 2013; Chavan *et al.*, 2013).

Segundo Geyskens *et al.* (1999) é possível dividir este conceito em duas perspetivas, a primeira leva em consideração a satisfação como tendência afetiva por parte do cliente para satisfazer as suas condições económicas e financeiras, como o volume de negócios ou margens de lucro obtidas com determinado serviço.

Por seu lado, a segunda ideia tem em conta a satisfação não financeira, considerando características psicológicas. É também tida em conta como sendo um cumprimento de promessas e facilidade de relacionamento no atendimento entre os parceiros envolvidos no negócio (Casaló *et al.*, 2008). Deste modo, é possível concluir que a satisfação dos clientes e consumidores bancários não é um resultado de um encontro ou operação particular e isolada, mas sim, uma avaliação global e integral do histórico de relacionamentos entre as partes envolvidas na prestação de serviços e das experiências que a concorrência apresentou (Casaló *et al.*, 2008).

Reunida a definição de satisfação, quando diz respeito ao sector dos serviços, é possível defini-la como sendo uma condição afetiva ao cliente que resulta de uma avaliação global e total de todos os aspetos que fazem parte integral do seu relacionamento com a entidade que disponibiliza e presta os serviços (Severt, 2002). Na indústria dos serviços, os momentos de satisfação ou insatisfação acontecem quando um cliente tem contacto com um colaborador (Aburoub *et al.*, 2011; Lewis *et al.*, 1990).

Para contribuir para a satisfação completa do cliente existe também o conceito de satisfação técnica, segundo Nordman (2004), a satisfação técnica é um fator de reconhecimento da dedicação usual e continuada de determinado serviço.

No sector bancário os serviços principais são os serviços que apresentam liquidez financeira, empréstimos, aberturas de conta, depósitos e créditos. Por seu lado a maior parte dos clientes considera estes serviços abstratos e intangíveis, conferindo assim a estes serviços qualidades que são, do ponto de vista do cliente, de difícil avaliação. Com frequência os clientes associam automaticamente os meios de pagamento associados à sua conta com o serviço associado à manutenção da sua conta à ordem.

Esta situação origina inequivocamente insatisfação técnica, não devido aos constrangimentos associados às suas contas, mas sim devido à falta de conhecimentos técnicos sobre os meios associados ao pagamento por parte do cliente. A título de exemplo, é comum encontrar um cliente insatisfeito com determinado banco porque o seu cartão de débito, ainda dentro da validade, está danificado e apresenta anomalias nos pagamentos quando efetuados em terminais de pagamentos automáticos e em multibancos. Contudo aqui é revelado a falta de cuidado e zelo por parte do cliente para com o cartão, esta situação leva automaticamente a uma situação de insatisfação técnica incorreta. O mesmo acontece quando um cliente tem problemas no serviço *on-line* do banco, esta situação irá levar o cliente a uma agência a demonstrar a sua insatisfação.

Cada vez mais as instituições financeiras apostam nos serviços ligados à tecnologia para manter o contacto com os seus clientes, os serviços mais usuais de contacto são as plataformas associadas aos cartões, seja terminais de pagamento automático ou multibancos e os serviços e internet do banco. Em rigor, as caixas multibanco e os serviços *on-line* são meios de colocar à disposição do cliente os serviços bancários na qual é o próprio cliente que realiza os serviços que ele deseja, isto é, ele é o seu próprio prestador de serviços. Esta vantagem de colocar a realização de serviços bancários na própria mão do cliente cria dificuldades de interação para com o banco, tornando a instituição bancária sempre responsável pela falta de conhecimento técnico do cliente para com os serviços dispostos. Assim quando o cliente realiza operações indesejadas ou se depara com uma situação anormal apresenta automaticamente insatisfação para com a instituição bancária.

Deste modo os bancos tem vindo a melhorar cada vez mais as suas plataformas de contacto para com os clientes com o objetivo de aumentar a sua fidelização e satisfação.

Como resultado do parágrafo anterior, existem clientes que devido aos seus reduzidos conhecimentos das plataformas automáticas de interação com o banco ficam tecnicamente insatisfeitos com os serviços, sendo uma fonte susceptível de vir a criar sentimentos de falta de lealdade para com o banco. Existem várias razões para isso, entre as mais comuns, os conhecimentos em termos de literacia financeira e tecnológica tidos por parte do cliente, a sua idade e a sua formação.

Como fator de motivação da satisfação e lealdade dos clientes, os bancos têm acompanhado as satisfações técnicas de utilização dos seus serviços *on-line*. Nas últimas décadas, as plataformas bancárias *on-line* aumentaram as suas quotas de transações, atualmente os serviços de *internet banking* são um fator claro, sendo mesmo o principal fator de apoio à lealdade e satisfação de um cliente, tornando assim o seu processo de prestação de serviços bancários constante e fluente (Ariff *et al.*, 2013; Nordman, 2004). De acordo com Ariff *et al.* (2013), a criação de lealdade para com o banco e o seu serviço de *e-banking* é essencial, não só para os bancos garantirem a retenção dos seus clientes e monitorização das suas atividades bancárias, assim como, permite uma redução de custos operacionais internos o que conduzirá a uma rentabilidade a longo prazo.

Para a competitividade de uma organização a satisfação do cliente deve ser considerada como uma constante (Tharanikaran *et al.*, 2017; Garver e Gagnon, 2002; Jamal e Naser, 2002; Berry, *et al.*, 2002), os autores Ankit (2011) e Tharanikaran *et al.*(2017) revelam também que a satisfação do cliente torna-se um fator de maior importância quando uma empresa disponibiliza serviços através da via eletrónica, e cada vez mais os bancos disponibilizam os seus serviços através desta mesma via.

4.1.2 Qualidade dos serviços

A qualidade dos serviços é uma importante componente em qualquer área de negócios. Na literatura relacionada com o Marketing é possível encontrar diferentes conceitos para designar “Qualidade dos Serviços” e de “Satisfação” contudo estes conceitos estão relacionados (Siddiqi, 2011; Beerli *et al.*, 2004). Vários autores mostram que o nível da qualidade dos serviços nas instituições financeiras comerciais influencia a lealdade dos clientes (Tan *et al.* 2017; Deborah *et al.* 2016; Prakash *et al.*, 2013; Siddiqi, 2011; Kumar *et al.*, 2009; Donnelly *et al.*, 2006). A qualidade do serviço é também um dos fatores essenciais da e para a satisfação do cliente (Chavan *et al.*, 2013; Parasuraman *et al.*, 1994), apresenta uma direta relação com os lucros da empresa (Tan *et al.* 2017; Ladhari *et al.*, 2011; Santouridis *et al.* 2010) e é bastante importante para a manutenção da atividade bancária (Tan *et al.*, 2017; Keisidou *et al.*, 2013).

A qualidade do serviço é definida por Eshghi *et al.* (2008) como sendo uma avaliação genérica de um determinado serviço por parte dos clientes (El Saghier *et al.*, 2013).

As instituições financeiras têm reconhecido como ponto de partida, de qualquer fase do negócio bancário, a qualidade aliada ao seu serviço como ferramenta para obtenção de vantagem competitiva (Tan *et al.*, 2017). Contudo num ambiente corporativo altamente competitivo torna-se cada vez mais importante não só tentar assumir a liderança do mercado, como também manter uma posição de destaque em relação à concorrência nacional e internacional. Várias pesquisas indicam que se os serviços financeiros oferecerem aos seus clientes serviços de qualidade, para além da esperada vantagem competitiva, mantêm a sustentabilidade do seu modelo de negócio. Ao mesmo tempo, permite não só satisfazer as necessidades atuais dos seus clientes de maneira satisfatória como também permite antecipar e atuar rapidamente perante necessidades futuras. Esta atuação poderá ser entendida como melhoria operacional nos serviços, em questões de infraestruturas bancárias em operações de marketing, entre outras. Esta atitude de prestação de serviços de qualidade aumenta a satisfação do cliente e, como consequência, a sua lealdade para com a organização (Gantasala *et al.*, 2010).

Para obter a qualidade dos serviços e posteriormente conhecer a grau de satisfação dos clientes, Parasuraman *et al.* (1985), num modelo a que os autores deram o nome de *SERVQUAL*, afirmam que a qualidade do serviços é composta por cinco fatores que estão relacionados com o nível de qualidade em serviços entregues aos clientes. Estes são, a Confiança, a Tangibilidade, a Responsabilidade, a Empatia e a Garantia (Ali, *et al.*, 2015).

Este modelo é amplamente usado no meio académico por investigadores e por empresas de serviços (Ali *et al.*, 2015; Raza *et al.*, 2015; Awan *et al.*, 2011; Krishnamurthy *et al.*, 2010). A Confiança tem a ver com a capacidade de execução de serviços (Ali *et al.*, 2015), cada vez mais este fator depende da tecnologia e da comunicação entre as partes. A Tangibilidade analisa as instalações físicas, as aparências pessoais e a perceção dos equipamentos operacionais. O fator da Responsabilidade procura analisar a prestação de serviços e de satisfazer as necessidades do cliente (Ali *et al.*, 2015).

Este é um fator que conjugado com Empatia e com a Confiança contribuem para a familiaridade dos clientes para com o banco. A Empatia faz referência à atenção dada pelos colaboradores ao serviço e atendimento individual e personalizado a cada cliente, sendo este também um importante indicador para melhoria contínua (Chadha *et al.*, 2017). Por fim, a Garantia que analisa as habilidades dos colaboradores em transmitir e inspirar confiança e cortesia para com os clientes.

As instituições bancárias atualmente conferem extrema importância ao cliente, focalizam grande parte dos seus esforços estratégicos e inovação bancária em adequar a sua oferta à procura gerada pelos clientes. Assim, os bancos estudam os seus clientes e o seu mercado para posteriormente criarem serviços distintos e produtos que vão ao encontro do que os clientes querem e das suas expectativas.

Segundo Abade (2012) e Kotler (2011) a orientação de empresas de serviços é para o cliente. É com este objetivo que surge a segmentação de clientes bancários. A segmentação de mercado consiste num reconhecimento por parte do banco em adotar e dividir os clientes presentes no mercado em grupos distintos em função das necessidades, intenções, comportamentos, do risco que estes apresentam ou gostos dos seus clientes por determinados produtos e serviços (Shashidhar *et al.*, 2011; Day, 1984). Este processo de fragmentação de clientes consiste no seu agrupamento por características comuns, com o objetivo de satisfazer de forma diferenciada as necessidades de cada segmento.

Do ponto de vista bancário, cada segmento é definido por comportamentos e características comuns dos seus membros, incluindo preferências semelhantes que eles esperam obter por parte do banco. Na sua globalidade os bancos organizam os seus clientes de acordo com as suas necessidades em função da idade, profissão, disposição para pagar serviços financeiros e ativos financeiros.

Um dos principais objetivos da segmentação de clientes é o de adequar produtos e serviços com vista a melhorar os já existentes e criar novas necessidades. Para além de todo o processo de marketing que este trabalho envolve, também é importante adequar a rede comercial em termos de recursos humanos para colocar perto do cliente especialistas nos segmentos que mais frequentam a agência.

A qualidade dos serviços bancários prestados depende muito da performance e do contacto que as agências bancárias tem para e com os seus clientes. Segundo Pereira (2014), a qualidade do desempenho relacional entre os clientes da banca comercial de retalho e os bancos apresenta uma correlação direta com a satisfação dos clientes e com a possibilidade de recomendação desta mesma instituição a conhecidos e amigos.

Os Departamentos de Recursos Humanos e de Marketing dos bancos consideram vários antecedentes da qualidade dos serviços com vista a fornecer um serviço bancário que esteja de acordo com o cliente, estes departamentos consideram a confiança, a segurança e a empatia como impressões intangíveis que os colaboradores bancários devem ter para com os seus clientes. No aspeto relacional existem múltiplos fatores determinantes, de acordo com Pereira (2014), os mais importantes são o facto de ter as competências e conhecimento técnico necessário para executar o serviço pedido pelo cliente, dar uma atenção personalizada e individualizada a cada cliente, compreender as necessidades do cliente quando está a realizar o atendimento e ser cordial e simpático.

Para além da qualidade dos produtos bancários e serviços disponibilizados tem também importância a qualidade das instalações bancárias. Esta qualidade das instalações diz respeito à qualidade dos balcões de atendimento e da sua organização.

Um cliente quando necessita de um atendimento que envolva algum sigilo necessita de ser atendido num ambiente que permita ter privacidade e conforto. Também tem em atenção o número de pessoas dentro da agência, sendo que a rapidez de atendimento por parte dos colaboradores bancários é também importante. Da mesma forma, para isto contribuem aspetos importantes no funcionamento próprio da agência bancária, como por exemplo a arrumação, a presença de material publicitário, a limpeza das instalações, o conforto disponibilizado enquanto o cliente aguarda, entre outros.

Por fim, o banco deve investir os seus esforços na experiência, isto é, as suas agências físicas e os seus espaços onde recebem clientes deve ser um espaço que revele os conceitos sociais que o banco quer demonstrar e devem estar à altura das expectativas dos seus clientes.

4.1.3 Imagem Corporativa e Reputação da Marca Bancária

Um aspeto crítico da capacidade de uma empresa em manter a sua posição no mercado é a sua imagem. Uma imagem favorável está relacionada como um dos aspetos elementares de representação do sucesso organizacional que a instituição representa para com os clientes (Bloemer *et al.*, 1998). Vários autores referem que a reputação de uma marca deve-se à perceção da qualidade do serviço associado ao nome dessa mesma marca (Sengupta *et al.*, 2015; Selnes, 1998) e que esta mesma reputação se deve ao conjunto de todas as atividades de marketing anteriores e presentes que esta mesma marca criou (Akdeniz *et al.*, 2013; Wernerfelt, 1988).

É determinante para a fidelização de clientes a imagem corporativa da instituição bancária assim como a reputação associada à sua marca (Eriksson e Schuster, 2008). Os autores Methlie e Nysveen (1999) também revelam que a reputação da marca é uma determinante que apresenta um carácter fundamental para a criação de lealdade e sentimento de envolvimento com os valores associados à instituição (Eriksson e Schuster, 2008).

A imagem e a reputação são dois fatores particularmente importantes no desenvolvimento e manutenção da lealdade por parte dos clientes, sendo considerados como fatores essenciais para a avaliação geral de qualquer organização (Abd-El-Salam *et al.*, 2013; Sarstedt *et al.*, 2013; Kandampully *et al.*, 2007; Weiwei, 2007; Bitner, 1990; Grönroos, 1984). Segundo Keller (1993) a imagem corporativa pode ser definida como um conjunto de perceções sobre a marca, sendo estas perceções criadas através de associações com outras marcas. A frase anterior enquadra-se também na definição de que a imagem corporativa é o resultado de uma impressão generalizada, sendo esta sensação criada através de um conjunto de atitudes e experiências com a organização e recordada sempre que o nome da instituição é relembrada (Alrubaiee *et al.*, 2017; Huang *et al.*, 2014; Abd-El-Salam *et al.*, 2013; Furman, 2010; Hatch *et al.*, 2003; Nguyen *et al.*, 2001; Fombrun, 1996; Dowling, 1988). Gray *et al.* (1998) revelam que a imagem corporativa é a imagem mental de uma empresa mantida pela sua audiência, isto é, pelos seus clientes.

Nguyen *et al.* (2001) acrescentam que os fatores que resultam da percepção do cliente sobre a empresa e sobre as suas formas de negócio devem-se por exemplo, ao nome da empresa, aos seus procedimentos operacionais conhecidos e à diversidade dos seus produtos e serviços (Huang *et al.*, 2014).

Uma imagem corporativa forte permite que uma empresa bem sucedida assegure a continuidade do seu negócio e obtenha vantagens entre os seus concorrentes, devido ao facto destes optarem por adquirir os serviços de uma empresa com boa imagem corporativa ficando certos da sua decisão (Balla *et al.*, 2014; Ene *et al.*, 2014; Marteson, 2007). Como resultado do referido anteriormente, existem vários estudos que indicam uma relação positiva entre a imagem corporativa e a lealdade (Alrubaiee *et al.*, 2017; Ishaq *et al.*, 2014; Ko *et al.*, 2013; Kang *et al.*, 2010; Lee *et al.*, 2010; Keh *et al.*, 2009; Bloemer *et al.*, 1998). Herbig *et al.* (1995) demonstra que quanto melhor for a imagem corporativa que o cliente tem, maior será a probabilidade do consumidor se rever positivamente num novo produto, comprovando assim a consideração do valor associado à imagem corporativa no momento de aquisição (Ko *et al.*, 2013).

A ligação entre imagem e lealdade é avaliada, por um lado, pelas avaliações feitas por clientes, na sua maior parte dos casos é através da percepção de qualidade do serviço que desejam ver assegurado por parte da instituição bancária. Ao mesmo tempo, também a imagem e a sua percepção alteram significativamente a valorização da qualidade dos serviços ou dos produtos (Pinar *et al.* 2012; Darden e Schwinghammer, 1985).

Assim, é possível concluir que a imagem determina a natureza das expectativas em relação a determinado serviço por parte dos consumidores, e que, por sua vez, irão influenciar a qualidade de percepções futuras sobre o mesmo serviço.

A reputação é de acordo com o referido por Bennett *et al.* (2003) como um conceito relacionado com a imagem, contudo, este relaciona julgamentos de valor do público (clientes) formados a longo prazo, devido às suas experiências, sobre as variadas qualidades de uma organização (Weiwei, 2007). Roberts *et al.* (2002) apresentam a sua definição de reputação como sendo uma representação das ações passadas de uma empresa e perspectivas futuras que descrevem a visão global desta (Balla *et al.*, 2014).

A reputação corporativa influencia também a percepção da imagem corporativa quando analisada pelos seus *stakeholders*, sendo que reputação quando favorável poderá proteger a empresa de eventuais crises (Dijkmans *et al.*, 2015; Shamma, 2012; Gotsi *et al.*, 2001; Barich *et al.* 1991). Marken (2002) define também reputação como sendo um ativo que inclui a qualidade dos produtos e serviços, a percepção do valor do investimento do cliente a longo prazo, a estabilidade financeira, a qualidade e habilidade para inovar da empresa, a sua atratividade laboral no mercado, a qualidade dos seus trabalhadores e dos responsáveis pela gestão da mesma (Gozukara *et al.*, 2015; Chukwuma *et al.*, 2015; Weiwei, 2007).

Como referido anteriormente, existe um relacionamento direto entre os conceitos de reputação corporativa e imagem corporativa (Bennett *et al.*, 2003; Gotsi *et al.*, 2001; Rindova, 1997). A reputação corporativa depende em grande parte da ideia contínua que um cliente tem da imagem de determinada organização através da comunicação da empresa e do simbolismo da sua imagem (Gotsi *et al.*, 2001; Gray *et al.*, 1998; Saxton, 1998; Rindova, 1997; Fombrun, 1996).

Methlie e Nysveen (1999) definem como é que uma instituição bancária poderá construir uma excelente imagem de marca, estes revelam que poderá ser feito através de *slogans* distintivos dos que surgem no mercado, ações de marketing que se concentrem nos preços, nos produtos e na forma de comunicação do banco para com os seus clientes. Os autores revelam que estes conceitos quando conjugados podem criar nos clientes "associações fortes, favoráveis e únicas". Do mesmo modo, Lewis e Soureli (2006) criam conceitos semelhantes para o aumento da imagem da marca. Estes podem ser, formas de comunicação privilegiadas, produtos "feitos à medida" e recompensas de fidelização e lealdade, juntos estes tendem a construir uma imagem forte e consistente do banco. Além disto, os mesmos autores apresentam também razões sobre o impacto da reputação associada à marca no momento da compra. De acordo com o seu ponto de vista, a reputação da marca funciona como uma ajuda a considerar no momento de decisão de aquisição. Se a marca for bem conhecida e próxima do cliente ele irá utilizar essa mesma marca como uma alternativa certa, mesmo sem conhecendo as opções de compra alternativas, e não vai recolher informações sobre essa mesma marca que já conhece.

Podemos concluir assim que a reputação da imagem corporativa de uma instituição bancária quando mais positiva for, mais à vontade colocará os clientes para a aquisição dos produtos e serviços que comercializa.

4.1.4 A Comunicação

Em Portugal, os tempos não são fáceis para as instituições financeiras. O aumento da pressão por parte dos órgãos de supervisão bancária e o escrutínio diário parte da comunicação social condicionam a questão da lealdade bancária na frente dos negócios bancários.

Este papel que dos meios de comunicação social exercem sobre o público em geral tem um impacto muito grande sobre a estabilidade da credibilidade do sector financeiro. Ao mesmo tempo, com uma tendência constante de criação de notícias digitais presentes nas redes sociais os bancos estão a esforçar-se e a adaptar-se a um ritmo nunca constatado no passado. Também devido ao panorama socioeconómico que o país atravessa, este não é um momento favorável para os bancos assumirem elevados riscos.

Contudo, contrariamente a esta tendência negativa que a comunicação social transmite do sistema bancário, também devido aos escândalos que tem acontecido no país, quando for aproveitada a comunicação de uma maneira estratégica a transmissão de produtos e de imagem de determinado banco pode ser uma solução adequada e com obtenção de resultados positivos.

Os vários departamentos que compõem a estrutura organizacional de um banco devem estar perfeitamente sintonizados e coordenados com vista a satisfazer o cliente prontamente e a ter a sua estrutura de comunicação organizada, mantendo linhas de orientação comuns a todas as formas de interação com o cliente. A consultora *Deloitte* apresentou um estudo que revela o quadro de interação social de um banco, para ser considerado um banco com uma elevada vertente social (Deloitte, 2016). De acordo com a Figura 4.1, este esquema considera 5 partes centrais de dedicação por parte do banco. Posteriormente estas partes centrais irão interagir com o ambiente social e com as formas de organização interna do banco.

A primeira consideração é para as ações de trabalho que envolvem o Risco e Controlo, isto é, o banco deve aplicar de forma consistente modelos de controlo interno nos mais variados departamentos de negócio envolvidos. Isto mantém o banco com uma imagem de confiança para os órgãos de comunicação e clientes, mitiga riscos operacionais internos e deteta erros ou problemas que tenham ocorrido no passado. As interações bancárias que são realizadas através do departamento de comunicação do banco devem mostrar proximidade com o cliente ao mesmo tempo que estas criam valor social para a instituição. A constante interação entre canais de comunicação é denominado por “ecossistema social” por parte desta consultora, os departamentos de marketing devem compreender e interligar a mistura de processos de comunicação com vista a adaptar os seus canais de comunicação para suportar os seus objetivos.

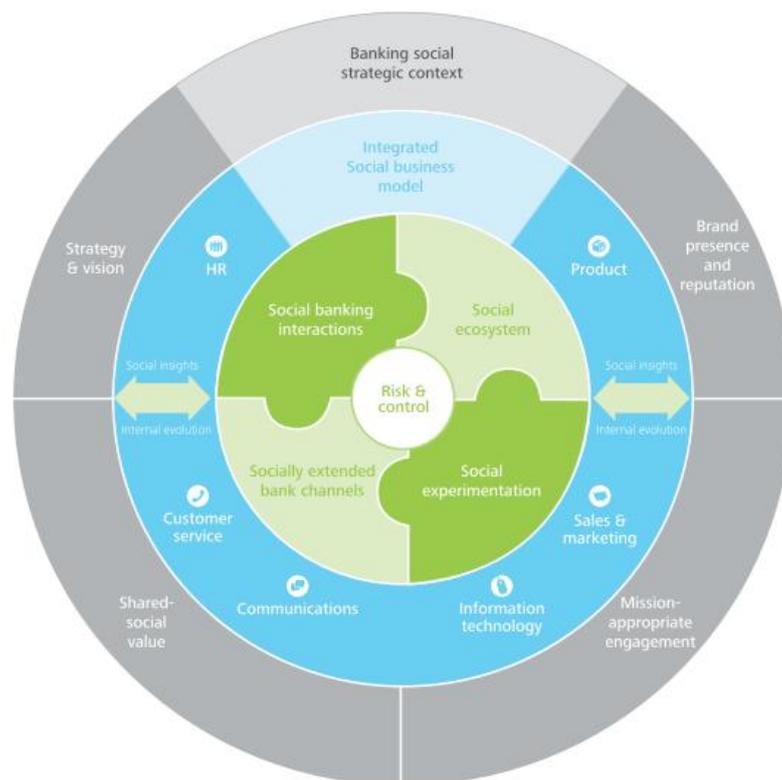


Figura 4.1 – Quadro de aplicação dos média aos bancos (Deloitte, 2016).

O desenvolvimento de processos tecnológicos permitiu também a criação de novas formas de interação entre os clientes e as instituições bancárias.

Alrubaiee *et al.* (2010) e Morgan *et al.* (1994) revelam que a comunicação deve ser considerada como um importante fator em relações de sucesso. Deve ser assim compreendida de que forma é que a inovação, associada à forma de comunicação e interação social, pode afetar a lealdade do consumidor em relação a uma determinada marca. De acordo com Pappu (2016), e Eisingerich *et al.* (2010) os consumidores, na sua maioria os que pertencem ao segmento jovem e a população ativa, reconhece que são as marcas mais inovadoras são as que satisfazem as suas necessidades. Assim através da combinação do gosto pessoal pela marca e satisfação para com o produto/serviço inovador que esta disponibiliza o consumidor irá retribuir através do seu comprometimento e constante futura expectativa. Aqui as formas de comunicação aparecem com particular destaque, devido ao facto de atualmente as plataformas de comunicação se encontrarem em constante mudança.

A título de exemplo, os clientes podem envolver-se cada vez mais com as marcas através de formas alternativas de comunicação *on-line*, seguindo por exemplo determinada marca no *Instagram* e/ou *Facebook* (Phua *et al.*, 2017). Este envolvimento através de perceções de inovação levam, segundo Henard *et al.* (2010) a um constante e maior contacto do cliente com a marca e *vice-versa*, influenciando assim de forma indireta e quase imperceptível a lealdade e fidelidade do cliente.

Neste aspeto o banco deve estar na vanguarda da tecnologia e disponibilizar aos clientes as mais atuais plataformas de interação e de comunicação, permitindo assim aos clientes uma forma de contacto em qualquer lugar e quando este quiserem. Simultaneamente, a constante forma de comunicação entre os bancos e os clientes, que possibilita que este possa obter informações sobre os serviços e produtos bancários permite que os clientes expressem socialmente e revelem as suas opções pelos seus gostos o que para além de revelar a lealdade bancária permite a sugestão de um serviço a um consumidor não cliente (Zhang *et al.*, 2017; Kaplan *et al.*, 2010).

As redes sociais tornaram o mundo da comunicação social muito mais importante do que era como se fosse apenas realizada a comunicação em formato escrito, publicitário ou através de anúncios televisivos. Hoje, a rede social *Facebook* é o maior produtor de notícias e informação e foi fundado apenas há 13 anos (Facebook, 2017).

O futuro da comunicação passa pelas redes de partilha de informação, e sem dúvida que o *YouTube*, o *Instagram*, o *Twitter* e terão também a sua importância (Lindsey-Mullikin, *et al.*, 2017; Serrat, 2017; Grabher, *et al.*, 2017). Os números de utilizadores destas redes sociais são surpreendentes. Existem atualmente registados no *Twitter* mais de 328 milhões de pessoas (Trefis, 2017) e 500 milhões de utilizadores do *LinkedIn* (Darrow, 2017), o *Facebook* tem mais de 2 biliões de utilizadores (Titcomb, 2017) e a cada minuto que passa 2 milhões de pessoas vêm um vídeo no *YouTube* (Hutchinson, 2017), e estes números aumentam diariamente.

Com este potencial de utilizadores, é expectável que as instituições financeiras constantemente desenvolvam estratégias de comunicação para aproveitar as redes sociais como plataforma de marketing de comunicação com o cliente. Existe cada vez mais uma capitalização das redes sociais por parte dos departamentos de marketing das instituições bancárias (Khan *et al.*, 2017; Toplu *et al.*, 2014; Kirakosyan, 2014; Chikandiwa *et al.*, 2013). Não obstante do resultado direto da presença das marcas do sistema bancário nas redes sociais o seu envolvimento nestas é entendido pelos consumidores como um complemento de confiança. Todos os departamentos de marketing desejam ter a sua presença nas redes sociais como parte integrante da sua estratégia de desenvolvimento de negócios (Zhang *et al.*, 2017; Eggers *et al.*, 2017; Zaglia, 2013).

Interessa perceber que trabalho fazem estes departamentos de comunicação digital e como se aproveitam da sua presença para aumentar o seu *brand equity*. Constantemente surgem desafios às organizações financeiras e bancárias quando se refere à utilização das redes sociais, tendo como principal preocupação a conformidade com as outras formas de comunicação já utilizadas, os riscos de segurança, o gerenciamento de comentários negativos e as restrições que são impostas pelos organismos de supervisão (Hannah, 2016).

Existem já atualmente bancos que permitem que sejam criados acessos a informações bancárias através do *login* do *Facebook*, isto é acesso à sua plataforma de *e-banking* (CaixaBank, 2017; Euromoney, 2014; Groenfeldt, 2014).

Este acesso leva a que para além de uma acessibilidade facilitada à aplicação bancária é possível conhecer os seus clientes através análise do perfil do cliente (Tode, 2017). As organizações financeiras usam as redes sociais de diversas maneiras.

A criação de serviços de *e-banking* originou a que os bancos criassem os seus canais de prestação de serviços numa perspetiva do cliente, criando cada vez mais contacto com este e não apenas exclusivamente procurando um incremento da lucratividade dos seus serviços (Masocha *et al.*, 2011). Ao longo das últimas duas décadas o desenvolvimento de várias tecnologias bancárias, que modificaram a forma de contacto entre os bancos e os seus clientes, permitiram que muitas instituições financeiras fossem bem sucedidas (Masocha *et al.*, 2011). Este constante aperfeiçoamento entre novas formas de contacto e satisfação de necessidades relacionadas com os serviços bancários levou a uma integração entre os serviços que um banco disponibiliza, as expectativas dos clientes (Masocha *et al.*, 2011; Lamb *et al.*, 2002) e demonstração de produtos bancários cada vez mais acessível e rápida.

Cada vez mais a geração dos *Millennials* usa as redes sociais como suporte de decisão às suas aquisições, esta geração analisa comentários, “gostos” e resposta aos comentários da marca. A análise de dados de clientes pode ajudar as organizações financeiras a melhorar e a determinar quais os produtos e serviços financeiros que os seus clientes necessitam e mais utilizam. Departamentos de Marketing das organizações financeiras verdadeiramente progressistas vão além da simples presença nas redes sociais, usam as redes sociais para o envolvimento com os clientes, recolha e utilização de dados e preferências para obterem *insights* de mercado e *targets* de utilizadores.

Por exemplo, através destas plataformas é possível direcionar certo tipo de anúncios e publicidade tornando a forma de comunicação mais eficaz. No futuro, quando for possível correlacionar as informações que o cliente coloca nas redes sociais com os dados bancários, será possível direcionar os produtos financeiros e bancários de forma direta e ajustada com a necessidade do cliente. É possível assim sugerir os seguintes cenários:

- Imaginemos que um cliente coloca no *Facebook* uma foto com o filho, ou com um filho de um amigo recém-nascido, ou faz uma publicação de felicitações de um nascimento a algum amigo. O banco ao analisar o histórico do cliente poderia sugerir produtos destinados a recém-nascidos, como por exemplo a abertura de uma conta poupança;
- Um cliente que frequente um restaurante e que realize publicações com a localização deste, o banco poderá sugerir um cartão de *cash-back*, ou um preço distinto para pagamentos realizados com um determinado cartão;
- Se um cliente bancário participar em grupos ecológicos ou eventos relacionados com o meio ambiente o banco poderá aumentar a sua imagem de instituição sustentável ao convidar o cliente a aderir por exemplo, a um serviço de acesso ao seu extrato bancário *on-line*;
- Um cliente em que o banco conheça que ele efetua muitas viagens ou esteja a planear ir de férias poderá sugerir seguros de viagens, opções de compras a crédito ou até mesmo um cartão de milhas;
- Se um cliente realizar publicações em que aborde assuntos bancários e financeiros o banco poderá convidá-lo a participar em determinados estudos de mercado ou conferências em que este esteja presente e assim aumentar a lealdade do cliente ao mesmo tempo que este contribui para o seu processo de melhoria de serviços e produtos.

Nos sectores de serviços é adotada muitas vezes uma perspetiva comunicacional meramente informativa mas que visa aproximar o cliente e prolongar as suas ligações de longo prazo.

O sector bancário atualmente informa os seus clientes dos valores dos seus ativos por carta, um meio de comunicação que para além de garantir esclarecimento ao cliente dos seus ativos em determinado instante faz em muitas ocasiões com que ele se desloque a uma agência. Assim, o envio de extratos bancários, panfletos, postais, ou outra forma que permita interação por carta, tem com objetivo conduzir os seus potenciais clientes a ações que num curto prazo de tempo os levarão a procurar informações sobre determinado produto, ou mesmo levar à sua aquisição (Reis, 2000).

Igualmente, a interatividade conseguida através do marketing direto, neste exemplo, leva a uma aproximação relacional entre a organização e o cliente, tendo um conteúdo omisso desejado por parte da empresa, uma troca transacional e de curto prazo de serviços e produtos (Carvalho, 2004). Este tipo de interação apresenta um custo para a empresa, esforço monetário que se deseja ser aplicado não só na manutenção de clientes como também o de multiplicar esforços para a angariação de novos clientes. Também a aposta neste tipo de ações baseia-se sobretudo no aumento de investimento por parte de um cliente já habitual em detrimento de um incremento de novos clientes.

4.2 Fatores de diminuição da Lealdade

Existem também fatores que condicionam negativamente o estado de lealdade de um cliente. As instituições financeiras desejam entender também quais são os fatores que condicionam a deslealdade dos clientes, com vista a criar produtos bancários, novas formas de comunicação, processos internos e programas de marketing com o objetivo de evitar comportamentos, considerados como desleais, inesperados por parte do cliente (Salinas *et al.*, 2014). Estes fatores têm efeitos negativos sobre as atitudes do cliente e sobre o seu comportamento para com o banco, levando o cliente a ter atitudes consideradas como desleais para com a sua instituição. Estes fatores de suporte da fidelidade, segundo Nordman (2004) e Zikienė (2015) dependem do ambiente, do cliente e das suas intenções, da macroeconomia e de outros fatores externos.

Os fatores negativos considerados como ambientais são os fatores macroeconómicos, outros que influenciam são também, a opinião popular, a atração pelos concorrentes, a imprensa, e a publicidade. Casaló *et al.* (2008) e Nordman (2004) revelam que a opinião popular tem um grande impacto em mudar a opinião de clientes leais e fiéis. Mostram também que este tipo de ideia que é concebida pelo meio onde o cliente se insere é importante para reforçar a lealdade como para induzir no cliente comportamentos de deslealdade e de falta de interesse pela instituição. Este tipo de opinião é uma mensagem não planeada e não controlada por parte do banco que é, na maioria das vezes entendida como credível e de confiança por parte do cliente.

Este tipo de opinião informativa é geralmente transmitida através de amigos, família ou colegas próximos e frequentemente tem duas bases de conversa, a questão dos preços aplicados ao serviço bancário (comissões, novo cartão, cheques, taxas de juro) e a questão de avaliação do serviço bancário (comparação de instalações bancárias, proximidade, qualidade do atendimento, colaboradores, serviços *on-line*). Estas mensagens quando têm o carácter negativo, isto é, quando alteram negativamente a imagem do banco na qual o cliente confia, podem afetar também dois tipos distintos de lealdade. Uma opinião negativa sobre a atual instituição bancária poderá ter um efeito de inibição de lealdade direta, porque induz no cliente uma opinião involuntária desagradável sobre a instituição em que é cliente. Por seu lado, enquanto são realizados elogios a um banco concorrente o cliente é automaticamente motivado a mudar de banco, sendo assim uma opinião que afetará a sua lealdade de uma maneira indireta. Um dos fatores negativos que dizem respeito ao cliente e as suas intenções é a atratividade pela instituição bancária. O autor Halinen (1997) clarificou que a atração é “o interesse numa empresa em detrimento de outra com base nos resultados, recompensas económicas e sociais previstas num relacionamento de longo prazo” (Nordman, 2004). Sobre este ponto de vista de fatores que contribuem negativamente para a lealdade, a atração por uma instituição bancária concorrente surge assim como um desses fatores. Uma das razões essenciais para a mudança e sentimento de deslealdade do cliente é o desinteresse e a perda de sentido do negócio, isto é, o consecutivo desaparecimento de verdadeiras motivações para permanecer no negócio (Syed *et al.*, 2017).

A atração pela mudança e pela concorrência, assim como os custos de mudança são determinantes significativas nas intenções do cliente, contudo a qualidade do relacionamento incentiva também as suas intenções (Kaur *et al.*, 2012; Wieringa *et al.*, 2007). Zikienė (2015) apresenta como fator que origina a motivação de troca de banco o conhecimento por um novo valor que este valoriza noutro banco, por exemplo, um serviço inovador, um novo produto ou uma redução de custos.

Este aspeto de um produto ou serviço inteiramente novo no mercado ou encontrado pela primeira vez pelo cliente, incentivam o cliente a revelar um comportamento desleal para com a sua instituição bancária.

Atualmente, devido às condições do mercado, um cliente ao ir comparar ofertas e preços de serviços bancários específicos irá encontrar, provavelmente uma oferta mais vantajosa por parte do concorrente, este acontecimento é por si uma forte razão para a mudança e conseqüentemente conferir lealdade a outra instituição.

A imprensa é um fator externo que influencia de uma maneira clara as relações bancárias dos clientes, esta influência na sua maioria das vezes apresenta um carácter negativo. No nosso país temos vindo a assistir a operações bancárias complexas desde fusões entre bancos e/ou seguradoras, desde falências, até mesmo troca de quadros de administrações de uns bancos para outros.

Como o sistema bancário tem uma importância relevante na sociedade financeira portuguesa é com naturalidade que diariamente aparecem notícias sobre determinada instituição na comunicação social. Salinas *et al.* (2014) conclui também que a deslealdade do cliente bancário depende também do desempenho financeiro da instituição financeira. Assim, sendo a divulgação de resultados financeiros de determinado banco pela comunicação social afeta a imagem social e corporativa do banco. Por exemplo, entrevistas com representantes de bancos ou notícias sobre lucros em determinado momento, estratégias de negócios, ou determinados produtos financeiros em jornais económicos pode muitas vezes conduzir a que determinados clientes mudem a sua opinião sobre o seu banco, assim como pode ter o efeito de agradar a determinados clientes, tornando os indecisos mais decididos. Contudo é coerente afirmar que a opinião pública é mais influenciada por notícias ligadas ao banco em que essas pessoas são clientes e por isso alterar a sua instituição bancária do que às comparações de preços entre serviços semelhantes nas mesmas instituições.

É também um fator externo a publicidade e as campanhas de marketing levadas a cabo pelas instituições financeiras. Nordman (2004) revela que poucos clientes se sentem influenciados pelos anúncios, tendo mesmo alguns referindo que ignoram ativamente a publicidade bancária. Obviamente que também alguns clientes seguem a publicidade dos seus bancos com interesse mostrando motivação e revendo-se nos valores mostrados pelo seu banco.

Contudo, os anúncios publicitários podem ter um efeito negativo sobre a lealdade do cliente em duas possíveis situações. Um tipo de publicidade visto como indesejado por parte de um cliente leal pode levá-lo a tomar atenção ao que é feito em termos publicitários por parte de outro banco e ganhar interesse por outra instituição. Ao mesmo tempo os anúncios de um banco concorrente podem motivar clientes dedicados a seguir de perto outras instituições financeiras.

Os últimos fatores que podem ser referidos são os fatores macroeconómicos adjacentes aos serviços financeiros. O sistema bancário é afetado diretamente pelas tendências macroeconómicas globais que afetam por sua vez os consumidores de produtos bancários. Existem vários fatores macroeconómicos que influenciam diretamente a lealdade, segundo Nordman (2004), estes são o aumento da concorrência e de diversificação de produtos bancários no mercado, as recessões económicas que afetam vários países e a constante oscilação nas taxas de juros. Dos fatores referidos apenas o último, a oscilação das taxas de juros contribui com maior importância para a lealdade bancária demonstrada por um cliente (Nordman, 2004). Dentro dos fatores externos é possível mencionar também que os bancos estão particularmente expostos a considerações sobre a sua imagem e sobre os seus produtos quer na imprensa, quer em estudos académicos ou científicos e até mesmo em estudos comparativos de mercado. Ao mesmo tempo, também as entidades reguladoras do sistema bancário podem divulgar informações sobre determinada instituição e estas mesmas informações alterarem a imagem do banco. Por exemplo, a partilha de resultados anuais ou de informações sobre o desempenho financeiro em determinado espaço de tempo (Salinas *et al.* 2014; Bloemer *et al.*, 1998; Worcester, 1997).

Existem também argumentações por parte de Keaveney e Hunt (1992) que a imagem de uma instituição é formada através do que é experimentado pelo cliente no momento em que ele visita o banco. Assim, quando um cliente visita um banco ele cria uma imagem mental, através do que viveu nesse local, que posteriormente será processada pelo cliente como sendo ou não satisfatória, comparando naturalmente com experiências vividas noutras instituições bancárias.

Esse tipo de avaliação pessoal, e intuitivo é segundo os autores referidos a principal fonte de imagem do banco. Deste ponto de vista, a agência local, deve estar promovida de todo o tipo de estratégias de marketing. A imagem favorável do banco é vista como um aspeto essencial da capacidade da instituição financeira em manter a sua posição no mercado (Bloemer *et al.*, 1998). Os autores Sirgy e Samli (1989) e Bloemer *et al.* (1998) revelam uma relação direta entre a lealdade e a imagem que cada cliente tem (Ha *et al.*, 2011).

A ligação entre imagem e lealdade é avaliada, por um lado, pelas avaliações feitas por clientes, na sua maior parte dos casos é através da perceção de qualidade do serviço que desejam ver assegurado por parte da instituição bancária. Ao mesmo tempo, também a imagem e a sua perceção alteram significativamente a valorização da qualidade dos serviços ou dos produtos (Pinar *et al.* 2012; Darden e Schwinghammer, 1985). Assim, é possível concluir que a imagem determina a natureza das expectativas em relação a determinado serviço por parte dos consumidores, e que, por sua vez, irão influenciar a qualidade de perceções futuras sobre o mesmo serviço.

4.3 Departamento de Marketing

Anteriormente foi referido que as instituições de serviços bancários têm cada vez dado mais importância à componente de marketing, tendo cada uma um Departamento de Marketing altamente especializado e complexo. Este departamento, considerado como fulcral na organização da instituição tem como objetivo principal criar produtos que maximizem os lucros e rentabilizar o *brand equity* próprio de cada instituição. Os estudos realizados anteriormente referem a existência de um impacto entre as estratégias de marketing e o desempenho financeiro de uma instituição (Abuzid *et al.*, 2017; Jyoti *et al.*, 2012; Yuksel *et al.*, 2010; Arbore *et al.*, 2009).

O autor Dionisio *et al.* (2009) menciona que o marketing não deve apenas ser uma tarefa de um departamento específico mas que deve ser tido em conta como uma orientação estratégica implementada por toda a instituição.

Assim cabe ao Departamento de Marketing pensar e definir todas as estratégias de comunicação e de agir da empresa enquanto que os restantes departamentos funcionais cumprem as suas orientações. Desta forma a influência do marketing é compreendida como uma extensão do sucesso financeiro que resulta das habilidades e atividades promovidas pelo departamento de Marketing de uma instituição bancária (Ogbadu *et al.*, 2013). De acordo com Ogbadu *et al.* (2013) a procura de serviços cria necessidades comerciais, organizacionais, logísticas e financeiras que permitem a obtenção de lucros a uma empresa financeira. Caso a procura de produtos não exista todos os departamentos internos do banco serão também afetados. A importância do departamento de marketing demonstra-se na sua capacidade de desenvolver produtos e procedimentos a fim de obter proveitos por parte dos clientes para todos os outros departamentos internos, gerando assim lucros para a instituição (Ogbadu *et al.*, 2013).

Diariamente e de uma forma constante, as instituições financeiras através dos seus departamentos de marketing e da sua rede de balcões ampliam ações e esforços para uma fácil e mais eficaz captação de novos clientes. Segundo Ameer *et al.* (2012) e Cacioppe *et al.* (2007) as empresas que revelam práticas comerciais éticas e que demonstram sólidos valores sociais e corporativos são compreendidas pelos cidadãos como sendo distintivas dos seus concorrentes, atraindo assim a lealdade do cliente.

A gestão do sector bancário reconhece que um recém-cliente não irá apresentar lucros no imediato, mesmo assim frequentemente apostam neste tipo de clientes promovendo campanhas com condições excecionais que se espera que agradem ao cliente na hora e que o consigam manter ativo. Esta aposta baseia-se na procura de diversificação da carteira de clientes e querendo sobretudo o aumento da base de clientes, em detrimento dos clientes já angariados mas que não apresentam rentabilidade suficiente. O Departamento de Marketing tem que tomar ações adequadas que vissem a criação de novos produtos, novas formas de interação com o cliente com vista a aumentar a capacidade da estratégia de *cross-selling* do banco e aumentar a margem de lucro. O estabelecimento de uma relação de confiança, lealdade e proximidade com um cliente, torna o seu nível de *cross-selling* mais elevado, fazendo com que exista um aumento do valor que cada cliente representa para o banco.

Ainda sobre esta temática, a consultora internacional *Ernst & Young* em 2010, publicou um estudo em que revelava que é essencial a estratégia de *cross-selling* como oportunidade para maximizar o lucro e criar novas possibilidades de negócio dentro da base de clientes atual.

4.4 Tecnologia

Recentemente, em muitas organizações de serviços financeiros a tecnologia passou de apenas estar concentrada no *back-office* para estar também presente no *front-office*, tendo o objetivo de cada vez mais ser dada total autonomia de operações ao cliente. Com a evolução da tecnologia o sector bancário tornou-se mais digitalizado e mais ágil em processos que anteriormente eram morosos e dispendiosos. A constante intenção das instituições financeiras em disponibilizarem cada vez mais serviços aos seus clientes avançados tecnologicamente afetam a segmentação de clientes bancários e a satisfação deste (Rashid, 2009; Keeton, 2001).

Há três anos atrás, a consultora *PricewaterhouseCoopers* apresentou um estudo intitulado “The future shape of banking: Time for reformation of banking and banks?” onde afirmava que cerca de 60 por cento de todas as operações bancárias comerciais eram realizadas *on-line*. Esta constante e repentina mudança tecnológica alterou a forma de processamento de dados e de informações financeiras por parte os bancos, estimulando assim a criação e aperfeiçoamento de produtos financeiros e alteração e atualização de processos bancários internos (Frame *et al.*, 2014). Frame *et al.* (2014), demonstra como exemplo que os pedidos de empréstimo por parte de um cliente são avaliados, pelos órgãos de gestão de uma agência bancária comercial, através de um programa informático que analisa os indicadores requeridos pelo banco para a análise do pedido de crédito do cliente, ficando este processo dependente do resultado deste programa e não de qualquer apreciação ou decisão pessoal entre o cliente e os colaboradores bancários. Nos próximos anos, com um aparecimento repentino de cada vez mais aplicações e *software* bancário os bancos não terão escolha em adotar estratégias altamente tecnológicas e estratégias de digitalização e controlo interno das operações realizadas. Esta mudança é vista por parte das entidades bancárias como um mercado que está em constante desenvolvimento.

Na Europa uma grande parte dos clientes bancários têm mais que 65 anos de idade, contudo é correto afirmar que as gerações posteriores cresceram e irão crescer muito mais confortáveis com a tecnologia digital. Este conforto e conhecimento da tecnologia digital permitirá aos futuros clientes bancários ter uma abordagem distinta perante os meios de comunicação e interação que o banco disponibiliza. Por exemplo, uma pessoa com 65 anos prefere utilizar o multibanco ou ir a uma agência para realizar transferências enquanto que um jovem escolhe realizar a mesma operação através de uma aplicação que está disponível para *smartphones*.

Algumas alterações que revelam o uso da tecnologia no meio de interação bancária são já evidentes. Na Europa, mais de 40 por cento das pessoas com idade inferior a 50 anos consultam os média *on-line* e consideram que este é um importante canal de comunicação com o seu banco. Também, o estudo anteriormente referido revela que através de informações obtidas através do *Deutsche Bank* é possível esclarecer que mais de 33 por cento de todos os novos negócios bancários que envolvam clientes entre as idades de 16 e 39 anos são realizados totalmente na internet. Igualmente, é referido que entre estes clientes mais jovens, os canais de comunicação *on-line* (incluindo as redes sociais) tornaram-se uma das mais importantes fontes de informação para decisões de investimento. As preferências dos clientes e como eles lidam com as decisões de investimento estão paralelamente ao desenvolvimento da tecnologia a sofrer alterações. Por exemplo, uma parte significativa dos clientes de *private banking*, especialmente em Europa, ainda preferem delegar a sua gestão de riqueza a um consultor financeiro tradicional ou a um banco privado com um histórico estabelecido, em vez de procurar os seus conselhos de investimento *on-line*. Entretanto, os clientes asiáticos e os dos Estados Unidos da América estão cada vez mais dispostos a fazer algum investimento baseando-se apenas em decisões próprias, e até mesmo para partilhar ideias *on-line* através das redes sociais.

A utilização dos serviços bancários através da internet teve um aumento significativo nos últimos anos (Cardoso, 2010). A qualidade do serviço, quando é referido o acesso ao banco através da sua plataforma de *e-banking*, é a uma determinante essencial na diferenciação da oferta deste tipo de serviços e posteriormente a criação de vantagem competitiva (Tharanikaran *et al.*, 2017; Ariff, *et al.*, 2012; Zarei, 2010).

Esta nova realidade de interação de serviços colocou o banco numa situação ainda mais próxima dos clientes, podendo assim criar um canal de distribuição e de comunicação privilegiado para com estes. Aliado a esta mudança de mentalidade e estilo de vida da sociedade, está também a necessidade criação de valor acrescentado para o cliente ao mesmo tempo que o banco deseja reduzir custos para os serviços não presenciais serem os pretendidos pelos clientes. De modo a justificar o anteriormente referido, a qualidade dos serviços eletrónicos prestados pelos bancos está fortemente relacionada com a satisfação do cliente (Fassnacht e Köse, 2007), quer a nível de acessibilidade através de meios eletrónicos, quer a nível de satisfação com a imagem relacional e de reputação do banco.

A satisfação eletrónica é definida sendo o contentamento de um cliente perante o experienciado por uma aquisição anterior com uma empresa de comércio *on-line* (Tharanikaran *et al.*, 2017; Anderson *et al.*, 2003). Similarmente, Santos (2003) apresenta o conceito de qualidade de serviço eletrónico como sendo uma apreciação genérica dos clientes e apreciação da qualidade da disponibilização dos serviços no mercado *on-line* (Tharanikaran *et al.*, 2017).

A dificuldade em criar lealdade com os clientes no mercado *on-line* é bastante complexa e mais difícil do que a presencial, sendo que os cliente por vezes adquirem produtos e serviços apenas com informações pouco conclusivas (Asgari *et al.*, 2014). Cada vez mais, segundo Asgari *et al.* (2014), no competitivo e complexo ambiente bancário e entre instituições financeiras a única maneira de manter os clientes é estabelecer com eles uma relação de lealdade.

Na verdade, a maioria das instituições financeiras que têm um grande portfólio de clientes irá a longo prazo beneficiar de uma nova abordagem estratégica tecnológica que se irá adaptar às necessidades dos clientes. Este desenvolvimento levará a uma manutenção de clientes através da satisfação das suas necessidades, e criará vantagens competitivas entre as instituições bancárias presentes no mercado.

4.5 Dedicção, Hábito, Afeto e Custos de Mudança

Os relacionamentos baseados em dedicação tem como princípio base a disposição inconsciente do cliente para se envolver num relacionamento. Estas relações propositadas por parte da instituição bancária têm também o objetivo de reduzir o interesse dos seus clientes em ofertas alternativas ao mesmo tempo que querem diminuir a sua curiosidade para ir procurar informação sobre produtos e serviços que a concorrência disponibiliza (Fullerton, 2003; Bendapudi *et al.*, 1997).

Este sentimento de inibição é também uma característica fundamental da dedicação do cliente para com a sua instituição bancária. Nordman (2004), referiu quais os principais fatores que causam dedicação para com uma determinada instituição bancária, segundo o referido, estes são: comprometimento afetivo, vínculo positivo entre os interlocutores, confiança mútua, benefícios relacionais, satisfação e qualidade de serviço (abordados em 4.1.1 e 4.1.2), e imagem da instituição no meio em que o cliente está inserido (abordado em 4.1.3).

As instituições bancárias desejam ter relacionamentos de longo prazo com os seus clientes, de acordo com Wetzels *et al.* (1998a) a dedicação é a forma mais eficaz de compromisso para o desenvolvimento e conservação de relacionamentos. Novamente, segundo Nordman (2004), o sentimento de dedicação num cliente tem os efeitos positivos de, intenção de permanecer no relacionamento, desejo de permanecer como cliente do banco, desempenho e vontade de investir no relacionamento que tem com a instituição bancária. Assim esta resposta emocional, pode segundo os autores Jahanshahi *et al.* (2011) e Pitta *et al.* (2006) como uma resistência à mudança.

De outra forma, apresenta como impactos negativos o interesse em procura de alternativas (sendo este positivo sob o ponto de vista da instituição bancária) e comportamento oportunista (levando o cliente apenas à agência quando este tem necessidade). Com vista a estimular a dedicação do cliente as instituições bancárias criaram produtos com rendimento superior e que apenas podem ser adquiridos através dos serviços de *e-banking* ou acessíveis a determinados clientes já segmentados.

Ao mesmo tempo cria pacotes especiais de produtos que quando estes forem subscritos ficam a um preço mais reduzido, dando a conhecer ao cliente que a sua dedicação por ser cliente é premiada com o facto de proporcionar condições económicas superiores aos demais concorrentes que apresentam um grau de dedicação inferior (Arantola, 2003; Hammarkvist, 1982). Por seu lado, como estratégia de conquista de clientes, também os concorrentes de mercado apresentam a consumidores não clientes propostas especiais e publicitadas como incentivadoras a fim de conquistar esse mesmo um cliente (Chuah *et al.*, 2017; Malhotra *et al.*, 2013; Yang *et al.*, 2004).

Também, o banco, através das obrigações legais promove a dedicação do/e para com o cliente ligando ambas as partes a um acordo, por exemplo, na situação de um empréstimo faz o cliente sentir-se seguro sabendo que disponibiliza o dinheiro, ao mesmo tempo permite manter o cliente dedicado até ao momento que ele está encarregue de pagar a dívida total do empréstimo. Syed *et al.* (2017) demonstra que as atitudes de lealdade por parte de um cliente estão fortemente relacionadas com as dificuldades que um cliente encontra para trocar de banco, para mais sendo que esta mudança é apresentada por parte do banco como uma troca de custos negativa e que irá originar prejuízos para o cliente. Os bancos recorrem particularmente a programas de elevado nível de fidelidade para com os clientes. Estes programas evitam que os clientes mudem para outro banco, procurando satisfazer as suas necessidades e proporcionar uma satisfação dos serviços que disponibilizam, contudo também apresentam um decréscimo de privilégios quando o cliente não é totalmente leal para com o banco (Syed *et al.* 2017; Vázquez-Carrasco *et al.* 2006).

Existem, por parte das entidades bancárias, também outras formas de criar ligação afetiva que demonstre dedicação do cliente, um outro exemplo é o facto de nos cheques bancários figurar o tempo em que determinada pessoa é cliente e desde quando, por exemplo, em alguns cheques bancários de instituições financeiras portuguesas pode ler-se “Cliente há mais de X anos”, isto é um reconhecimento por parte do banco para com o cliente, que reconhece a sua lealdade e dedicação para com a instituição. Este tipo de inscrição no cheque bancário é analisado do ponto de vista do cliente como um reconhecimento por parte do banco pelo facto deste ser um cliente leal.

Também, as interações pessoais entre clientes e os representantes da sua instituição financeira são indispensáveis (Fátima, *et al.* 2010, Liljander *et al.*,1995), a proximidade para com os colaboradores e a facilidade de acesso à agência promovem a dedicação se o cliente optar por permanecer fiel a um determinado banco devido à sua origem, ou seja, prefere um banco que lhe seja acessivelmente mais próximo (Devlin *et al.*, 2015; Arantola, 2003).

Sobre confiança associada à dedicação Chaudhuri e Holbrook (2001) definem uma marca de confiança como a vontade de um cliente em confiar nas capacidades da marca para executar determinado serviço ou disponibilizar determinado serviço (Laroche *et al.* 2012). Através da dedicação, o sentimento de confiança faz com que exista uma redução de custos na negociação de acordos e partilha de informações entre clientes e entidades financeiras, assim como tendencialmente poderá diminuir o medo de um comportamento oportunista desses clientes para com outra instituição bancária (Ashley *et al.*, 2011; Bendapudi *et al.*, 1997; Williamson, 1981). A dedicação e lealdade ao banco é também visível através do valor emocional e sentimental que os clientes tem para com o banco. Existem clientes que expressam compreensão e compaixão quando na sua agência aconteceu um erro ou uma falha no serviço administrativo, ao mesmo tempo, não revelam importância significativa em aguardar a sua vez para serem atendidos presencialmente numa agência bancária.

Liang e Wang (2006), definem confiança como sendo “a percepção do nível de responsabilidade nas entidades do negócio”. Esta definição é considerada adequada tendo em conta que as partes envolvidas no negócio, no sistema bancário são as entidades prestadoras de serviços, o próprio banco e os clientes.

Associado ao conceito de “dedicação” está logo de seguida o conceito de “hábito”. O conceito de hábito pode ser definido de várias maneiras, Einarsdóttir (2010) clarificou esta noção como sendo “algo que uma pessoa faz normalmente e com regularidade porque tem necessidade de fazê-lo”.

Esta é uma definição adequada pois define o comportamento habitual e corrente por parte dos clientes bancários. Verplanken (2006) demonstrou que quanto maior é o nível de hábito e recorrência para com um determinado serviço a procura de informação sobre este próprio serviço e serviços concorrentes deste diminui. Isto significa, que os clientes que apresentam comportamentos de consumo de hábito frequente têm uma necessidade menor de obter informações sobre os prós e contras desses serviços e conseqüentemente outras opções disponíveis. Assim sendo, o hábito é um compromisso que representa lealdade para com a instituição bancária.

Visto que os clientes bancários necessitam dos serviços e produtos bancários para realizarem as suas tarefas diárias, como ir às compras, receber vencimentos, agendar pagamentos, entre outros. Muitas vezes o cliente toma decisões racionais de confiança acerca de determinado serviço bancário, contudo, por vezes a confiança pode ser devida ao seu próprio comportamento habitual e de rotina (Einarsdóttir, 2010).

A confiança habitual é a confiança que um cliente tem apenas baseada na utilização e experiência contínua de um serviço, este tipo de confiança baseada no hábito é uma das mais fortes motivações que levam à lealdade para com os serviços bancários.

O conceito de custos de mudança são a adição entre o dinheiro e o tempo necessários para uma mudança de fornecedor de serviços e os custos psicológicos. Os custos psicológicos são as despesas que um cliente tem, por exemplo para encontrar outros provedores de serviços bancários que sejam de acordo com a sua preferência. Com frequência é verificado que se os custos de mudança são muito altos, os clientes tendem a manter relações de lealdade para com os seus bancos (Vyas *et al.*, 2014; Colgate e Lang, 2001).

Um dos fatores que pode levar a mudança de instituição bancária é também a percepção de pequenas ou nenhuma diferenças entre bancos concorrentes por parte do cliente mas que por motivos externos ao serviço bancário o cliente opta por trocar de instituição bancária. Claramente, que a comodidade associada a um serviço bancário representa uma permuta de vários benefícios entre o cliente e a sua instituição bancária.

Para além do referido anteriormente como fatores que mantêm este relacionamento é possível introduzir outros dois, o fator de geração e o de compromisso. Estes fatores intangíveis e difíceis de clarificar devido à sua ambiguidade são de extrema importância para o consumidor bancário. Estes estão intimamente relacionados, uma relação de compromisso permite a que sejam criadas gerações com o mesmo compromisso, podendo ser considerados como fatores que dependem do afeto do cliente.

As relações bancárias entre clientes e funcionários de instituições financeiras devido à sua necessidade constante e longevidade propiciam múltiplos encontros repetidos. Isto permite que os funcionários se familiarizem com um cliente e tenham conhecimento das suas necessidades específicas de serviço, levando a que em cada momento do atendimento sejam eficazes e satisfaçam o cliente. Neste contexto a definição de familiaridade e de afeto podem ser definidas como a perceção quer do cliente quer do funcionário no reconhecimento pessoal entre ambos de detalhes particulares sobre as necessidades de serviço e de atendimento entre os dois (Ruf *et al.*, 2014; Gefen *et al.*, 2003; Gremler *et al.*, 2001).

Este afeto como familiaridade entre as partes envolvidas pode também ser influenciado por familiares, que previamente já tinham contacto com o banco e transmitiram as suas preferências a outros familiares mais jovens. As instituições bancárias ao saber desta importância e na procura de um maior número de clientes dispõem de serviços adequados a recém-nascidos e a crianças. A título de exemplo, é cada vez mais comum, quando numa família existe um recém-nascido ele se tornar cliente na mesma instituição financeira que um familiar. Esta prática, para além de envolver o futuro cliente numa relação de compromisso revela a satisfação por parte do familiar para com a instituição bancária.

4.6 Supervisão Bancária

Os objetivos da supervisão bancária e dos organismos de regulamentação são, a garantia de segurança e solidez do sistema bancário assegurando uma supervisão conforme o regulamentado, aumentando a confiança das e nas instituições financeiras e no sistema financeiro, transmitindo assim confiança e segurança financeira a todos os seus clientes e a todos os intervenientes no sistema financeiro (Cukierman, 2017; Alrubaiee, 2012; Vegholm *et al.*, 2008; Masciandro *et al.*, 2007; Grunbichler *et al.*, 2003). Desta forma o sentimento de lealdade e confiança é garantido e renovado, através da qualidade dos serviços prestados, da manutenção da continuidade dos negócios bancários e da reputação associada aos organismos de regulação.

Os bancos, devido à importância que assumem no sistema financeiro nacional e internacional necessitam de ser constantemente auditados e controlados através de órgãos reguladores imparciais. Com o aumento da especificidade dos bancos, da volatilidade e imprevisibilidade dos mercados financeiros, do aumento da concorrência e a diversificação de sectores de negócio, os bancos têm cada vez mais riscos e desafios na sua atividade diária. A minimização de exposição ao risco no sector financeiro é um fator chave para manter a organização estável num mercado bancário em que está inserida, ao mesmo tempo que revela para os seus clientes uma imagem corporativa sólida e de confiança. Os sistemas governamentais devem influenciar o funcionamento dos órgãos de regulação bancárias e a forma como as atividades monetárias são controladas (Ungureanu, 2008).

Diariamente, os bancos definem os seus objetivos financeiros e comerciais de acordo com o risco que envolve determinada operação financeira e não têm apenas o objetivo de garantir o interesse dos acionistas, mas também o interesse dos depositantes e outras partes interessadas. A estrutura organizacional que os grandes bancos hoje apresentam tem um número de partes interessadas, considerados os seus *stakeholders*, por exemplo, os acionistas, administradores, gestores executivos, colaboradores, clientes, supervisores, reguladores, auditores, órgãos governamentais, bancos centrais, bancos internacionais, agências de *rating*, entre outros.

A supervisão bancária tem também o objetivo de garantir que as decisões tomadas pelos órgãos de gestão administrativa asseguram a continuidade da atividade bancária e garantem que os interesses esperados pelos seus *stakeholders* sejam garantidos.

Os órgãos de supervisão perante o público em geral funcionam como se fossem uma organização que garante que o banco em questão tem uma boa performance financeira e que assegura os depósitos dos seus clientes em qualquer momento de necessidade de levantamento. No geral, devido à pouca cultura financeira que existe em Portugal, o que a maioria dos clientes esperam efetivamente do seu banco é a garantia dos seus depósitos e a rentabilidade dos seus produtos financeiros.

Hoje existem vários órgãos de supervisão que gerem importantes sistemas de controlo bancário sobre as instituições financeiras. Sobre os bancos que exercem a sua atividade em Portugal existem os órgãos de supervisão máximos que são o *Banco de Portugal* e posteriormente o *Banco Central Europeu*. Estas instituições permitem que exista uma integração dos mercados financeiros adequada entre todos os bancos, uma evolução da atividade bancária transfronteiras, entre outras atividades de regulação a nível da União Europeia ou com outros continentes.

A supervisão e regulação bancária ao existirem e serem eficazes garantem que o cliente está consistente da atividade bancária que realiza, e da instituição financeira que escolheu.

Nos últimos tempos têm existido vários escândalos financeiros em Portugal, cada vez mais é importante que os órgãos de regulação bancária existam de modo a prevenir que situações semelhantes aconteçam. O facto da constante presença dos órgãos de supervisão bancária estarem presentes na comunicação social é vista pelo cliente bancário como uma garantia aos seus interesses. Se determinada instituição é bem conotada perante um órgão de supervisão esta perante os clientes bancários é também bem vista, ficando assim os seus clientes satisfeitos com a instituição bancária na qual são clientes e confiam.

Tendo em conta a realidade social e económica do país, a importância dos órgãos de supervisão bancária quando reunidos com a presença na comunicação social é de extrema relevância para a opinião global dos clientes. Se, por exemplo algo for mal conotado por um órgão de supervisão esta opinião irá refletir-se de forma quase instantânea na opinião de certos clientes sobre o banco e poderá condicionar indecisos no processo de escolha de um serviço bancário.

Desta forma, os órgãos de supervisão são da extrema importância para certificar e garantir a qualidade dos serviços bancários que são prestados pelos bancos perante os clientes. Asseguram que são cumpridas todas as regras e procedimentos em vigor assim como garantem a qualidade dos serviços. Igualmente, são um elemento importante na decisão de escolhas futuras sobre determinadas instituições bancárias e sobre serviços financeiros, condicionando assim as tomadas de decisão do cliente. Para além da extrema importância destes órgãos no sector deve também ser dada atenção ao modo como estas mesmas instituições influenciam indiretamente a lealdade dos clientes.

5. Metodologia da Investigação

Neste Capítulo é apresentado o Método de Pesquisa utilizado para a realização desta dissertação, assim como os tipos de pesquisa utilizados, as suas razões e como estes se adaptam ao formato que permite esclarecer adequadamente os objetivos definidos para este estudo.

De igual forma, é apresentada a justificação para a utilização de um *Case Study* como apresentação de resultados deste estudo. Apresentando-se também as características e vantagens que justificam as vantagens deste tipo de estudo como metodologia de pesquisa e de apresentação de conclusões.

5.1 Método de Pesquisa

Os métodos de investigação escolhidos para determinado estudo devem refletir a abordagem para resolver e apresentar os objetivos do estudo, a forma de perceção e interpretação dos objetivos deste.

Ao apresentar-se um estudo com características qualitativas apresenta-se uma abordagem, tanto de pesquisa e exploração da informação, como de exposição dos resultados e conclusões que facilitam a interpretação do estudo dentro de seu contexto usando uma variedade de fontes de dados (Baxter *et al.*, 2008). Isto irá permitir que o problema e conceção dos objetivos sejam explorados não apenas através de um ponto de vista, opinião ou abordagem, mas opostamente por uma variedade de observações, informações e perspetivas que permitirão não só uma visão holística do tema abordado assim como a formulação de possíveis compressões e análises do assunto aqui presente.

Segundo Johnson *et al.* (2007), o método de pesquisa composto é uma categoria de pesquisas em que o autor e investigador agrupa e combina técnicas, abordagens e teorias de pesquisa quantitativas e qualitativas apenas num estudo. O estudo apresentado nesta dissertação apresenta ambas as componentes contudo, devido à natureza do estudo, prevalece a componente qualitativa.

A pesquisa qualitativa, em contraste com a quantitativa, abrange uma ampla gama de abordagens e de obtenção de informações, mas, por definição, nenhuma dessas se baseia em medidas meramente numéricas e apenas análise de dados. A fim de se compreender o mundo social e negocial em constante e cada vez mais rápida mudança, teremos de incluir e presumir a existência de informações que não podem ser facilmente quantificadas (King *et al.*, 2007). O Sistema Financeiro necessita de análises numéricas constantes para análise dos seus resultados e para decisões futuras sobre o negócio isto é, o dia-a-dia dentro de uma instituição financeira. Contudo, quando é o abordado num plano de estudo social a relação de um cliente com as instituições bancárias, a fim de compreender a Lealdade no Sistema Financeiro entre ambas e entre instituições intervenientes devem ser tidas em consideração variáveis condicionantes que não conseguem ser totalmente quantificadas.

De acordo com King *et al.* (2007), devido à constante e rápida mudança da sociedade no aspeto socio-afetivo e profissional, as análises e estudos que nos assistem a perceber essas mudanças exigem que sejam descritas e compreendidas à luz da contemporaneidade dos factos e da obtenção da informação. Do mesmo modo e tal como referido por King *et al.* (2007), também a presente dissertação bebe da mesma abordagem de interpretação. Estando assim os autores conscientes da incerteza sobre as suas conclusões, assim como os analistas do estudo sobre as abordagens de interpretação da informação recolhida e da proveniência de toda a informação. Com esta razão, a forma de pesquisa qualitativa é, algumas vezes, considerada como sendo menos valiosa do que a pesquisa dita quantitativa (Baeva, 2011; Parasuraman, 1999). Nesta dissertação, como referido anteriormente, o recurso à utilização de técnicas de entrevista e de observação, assim como de análise de informações permite caracterizar este método de pesquisa como composto.

5.2 Tipos de Pesquisa

Como premissa principal para definição da apresentação deste trabalho é assumido que a forma como é obtida informação e é realizado o estudo define a estratégia de apresentação dos resultados e como estes devem ser analisados.

Os *Case Studies* têm um destaque importante na apresentação de estudos realizados sobre o ambiente empresarial. Estes têm também o objetivo não só de apresentar uma análise dos problemas ou situações de negócio como também são usados para apresentar soluções e construir ou testar novas teorias no mercado empresarial. A tipologia de pesquisa utilizada na presente dissertação pretende cobrir as lacunas inerentes ao tema, nomeadamente a parca bibliografia e a confidencialidade de dados, inerente ao grau de sensibilidade da temática. De forma análoga e, conforme referido anteriormente, também a contemporaneidade dos factos e constante volatilidade dos métodos organizacionais justificam os tipos de pesquisa adotados.

A metodologia de investigação baseada num *Case Study* possibilita o desenvolvimento da pesquisa a fim de apresentar os resultados desenvolvidos com base nos objetivos definidos. O objetivo deste tipo de pesquisa é também o de fornecer *insights* e novos elementos a estudar para adicionar e adequar iterativamente objetivos aos já definidos previamente. Este tipo de abordagem permite que sejam adquiridos conhecimentos qualitativos e quantitativos adicionais ao longo da elaboração do trabalho.

Os *Case Studies* permitem o uso de variados métodos de obtenção de informação, tipos de pesquisa para análise de dados e de obtenção de resultados. O primeiro tipo de pesquisa a realizar é através da investigação da documentação existente. A procura de informação em estudos anteriores permite a exatidão de dados obtidos, assim como a interligação com estudos semelhantes.

Os documentos utilizados para obtenção de informação foram estudos académicos anteriores, artigos académicos, artigos produzidos por agências de notícias, documentação produzida por empresas e agentes intervenientes no mercado financeiro, assim como apresentações realizadas por profissionais ligados ao sector em estudo. A análise e viabilidade de obtenção destas informações apresentou particular interesse na interligação (triangulação) de informações entre diversas fontes de informação e também entre as diversas formas de obtenção de informações. Yin (1994) revela que nos *Case Studies* a análise de dados e informações consiste em examinar, classificar e interligar os resultados e evidências obtidas de forma a compreender e esclarecer as proposições iniciais do estudo.

Para além da procura de informações em documentação, outra forma de obtenção de informação relevante foi através da observação. A observação, em específico a observação como participante e interveniente, tem sido cada vez mais utilizada em diversos estudos como ferramenta de obtenção de dados sobre pessoas, processos e culturas/organizações quando é tido como objetivo uma pesquisa qualitativa. Devido à experiência profissional como autor do estudo foi possível tornar-me para além de observador no contexto de investigação também um participante no contexto profissional, permitindo-me assim conhecer as dualidades associadas à relação Instituição–Cliente. Segundo os autores DeWalt e DeWalt (2002), o objetivo de um projeto de pesquisa em que o autor utiliza o recurso da observação permite ampliar uma percepção e análise das informações obtidas como um todo a fim de tornar este tão completo e preciso quanto possível devido às restrições e limitações da informação para o estudo.

A forma de obter informação através de entrevistas sempre esteve presente na nossa sociedade. Entrevistar é uma forma de tentar entender o que as pessoas pensam e conhecem através de seu discurso e do que revelam conhecer. Este é um dos formatos mais comuns de obtenção de dados na pesquisa qualitativa. Algumas informações para a elaboração do *Case Study* foram também recolhidas pelo método de entrevista pessoal junto de profissionais da área financeira, tanto nacional como internacional, assim como clientes. Estas informações informais foram recolhidas através de entrevistas não estruturadas e estruturadas.

O recurso ao uso de entrevistas estruturadas, permitiu obter informação concreta abrangendo as múltiplas variáveis que condicionam a percepção e a caracterização precisa dos objetivos definidos para o *Case Study*. Blaxter *et al.* (2006), revelam que a consequência de realizar entrevistas permite ao investigador a exposição a novas informações obtidas de imediato que não estão disponíveis usando outras técnicas de pesquisa, como por exemplo questionários ou observações. Também as entrevistas realizadas para a elaboração desta dissertação não surgiram e serviram apenas como instrumento de obtenção de informações mas sim de uma forma natural de interação socioprofissional entre as partes.

Da mesma forma, devido à presença do entrevistador e investigador, a compreensão mútua dos assuntos em estudo é espontânea e consciente devido ao facto de o autor poder reformular, esclarecer e simplificar questões que não foram compreendidas pelos seus entrevistados e *vice-versa* (Dörnyei, 2007). Assim sendo, existiram respostas mais proporcionadas e adequadas aos entrevistadores e assim foi obtida uma informação mais precisa para a realização do estudo.

Nas entrevistas realizadas os diálogos entre os entrevistados e o autor foram sempre fluidos e os entrevistados foram sempre incentivados a conversar espontaneamente sobre episódios profissionais passados, experiências vividas no sector financeiro, e conhecimentos pessoais adquiridos relacionados com o Sistema Financeiro e no ambiente corporativo bancário. Desta forma, estes diálogos e entrevistas serviram de base a pesquisas exploratórias sobre novos objetivos e subtemas, assim como para a obtenção de novos *insights* de pesquisa.

Segundo a Harvard University (2016), as entrevistas são úteis e devem ser utilizadas nas seguintes situações:

- Quando existe um ou mais elementos exploratórios no estudo;
- Quando se procura saber várias justificações para múltiplos objetivos do estudo e a sua contribuição;
- Onde é igualmente importante estabelecer contato pessoal;
- Quando existe um grande número de perguntas a serem respondidas e todas de igual importância para o estudo;
- Quando as perguntas são complexas e são de resposta abertas;

A natureza desta dissertação e deste *Case Study* levou a que todas as situações anteriores se verificassem.

5.2.1 Entrevistas

A principal vantagem da utilização de *Case Studies*, comparativamente a outras abordagens, prende-se com o facto destes permitirem a combinação de diferentes fontes de informação/evidências (Hyett *et al.* 2014). Na presente dissertação, como referido anteriormente, foram usadas três tipos diferentes de fontes de informação, entrevistas, documentação e observação.

Como forma de obtenção de informação, um dos métodos utilizados foram as entrevistas estruturadas. Estas foram elaboradas tanto em contexto profissional como fora dele, pelo que, a informação que se procurou obter disse essencialmente respeito às razões pelas quais os entrevistados são clientes de um banco e se se encontram satisfeitos com os produtos/serviços desse mesmo banco. Para esta amostra procurou-se cobrir transversalmente diferentes segmentos económico-sociais, pelo que, foram entrevistadas pessoas de diferentes idades, géneros, sectores profissionais e classes sociais.

Foram realizadas entrevistas a dois grupos diferentes, a clientes bancários individuais e a profissionais bancários.

As questões colocadas a clientes bancários individuais foram realizadas em ambiente social em resultado de encontros casuais e oportunos em que os entrevistados corresponderam positivamente e livremente à partilha das suas opiniões para esta dissertação. Nos assuntos abordados para além de perguntas já definidas surgiram outras perguntas não estruturadas que foram ao encontro do já estudado na bibliografia.

Desta forma, foi possível relacionar os conceitos teóricos referidos anteriormente com o resultado da própria entrevista, assim como com os resultados das entrevistas realizadas a profissionais do sector, associando também a experiência profissional adquirida.

Entre as várias questões não estruturadas que fluíram ao longo do diálogo, destacam-se as seguintes como sendo sempre abordadas:

- Que razões influenciaram na escolha do seu banco ?
- Porque é que é cliente de determinado banco ?
- De que forma interage com a sua entidade bancária ?
- As formas de acesso disponibilizadas pelo seu banco satisfazem as suas necessidades ?
- O que o levou ou levaria a mudar de banco ?

A profissionais bancários optou-se por realizar entrevistas não estruturadas de modo a compreender e obter mais informação do que a que é possível obter através entrevistas estruturadas. Da mesma forma, as perguntas realizadas foram adaptadas à situação e posição profissional de cada entrevistado com o objetivo de obter novas informações e confirmar outras já obtidas previamente. Estas entrevistas indicaram a definição de novos objetivos, de novas referências bibliográficas e permitiram também relacionar com os resultados obtidos através das entrevistas realizadas aos clientes.

5.3 Razão pelo qual o *Case Study* foi escolhido como um Método de Pesquisa

Um *Case Study* é uma estratégia de investigação e de apresentação de objetivos que apresenta configurações únicas em que se sintetizam múltiplas conclusões para uma compreensão dinâmica dos resultados (Eisenhardt, 1989). O tema em análise apresenta também múltiplas variáveis e complexas formas de interligar os conhecimentos abordados, sendo assim necessário criar conclusões abrangentes e homogéneas que agreguem vários resultados do estudo.

Apresentar-se um *Case Study* como uma forma e uma abordagem de pesquisa e investigação, com o objetivo de justificar todos os pontos fortes da sua caracterização pode não ser uma tarefa exata e totalmente conclusiva, particularmente devido às diferentes abordagens de apresentação de resultados e de conclusões que é possível obter (Yin, 1994).

Tendo em consideração os modelos de investigação académica existentes, um *Case Study* é um formato em que a apresentação possibilita uma maior exposição do ponto de vista empresarial e funcional ao mesmo tempo que expõe uma maior interligação entre os objetivos académicos definidos e conceitos teóricos presentes na investigação. Interligando assim as diversas formas de obtenção da informação.

5.4 Objetivos

Para compreender e analisar a lealdade no sistema financeiro foram definidos vários objetivos, formas de análise e igualmente uma metodologia para obtenção destes. Anteriormente foram mencionados os tipos de pesquisa e a forma como a metodologia de investigação se adaptaria à realização de um *Case Study* e de uma dissertação que apresentaria conclusões e resultados qualitativos.

Nesta dissertação existem objetivos principais, isto é, comuns a toda a elaboração da mesma e objetivos mais particulares e secundários. Os objetivos particulares são os objetivos definidos para elaboração e apresentação no *Case Study*, simultaneamente este analisa os fatores e as variáveis da Lealdade numa instituição bancária presente no sistema financeiro português. O objetivo geral desta dissertação foi o de compreender e analisar as condicionantes da lealdade no sistema financeiro português nas relações Instituição financeira-Cliente e Cliente-Instituição Financeira, identificando algumas das suas variáveis e fatores que a determinam.

O *Case Study* apresenta as variáveis da lealdade como objetivos secundários com vista a analisar a presença destes fatores nos procedimentos diários de uma instituição bancária presente no mercado nacional, assim como compreender a importância destes fatores na sua estratégia comercial.

Assim, foi realizado um estudo a uma instituição financeira nacional com o objetivo de compreender a configuração de como é que esta concilia e agrega as várias formas de interação comercial com o cliente e como é que as soluções apresentadas pelos seus serviços bancários podem levar à satisfação dos clientes de forma eficaz e posteriormente à criação do compromisso de lealdade por parte do cliente.

Os tipos de pesquisa mencionados anteriormente são comuns a todos os objetivos em estudo, contudo devido à particularidade de cada um existem métodos de obtenção de informação que se adaptaram mais a determinada forma de obtenção de resultados e informação.

A revisão bibliográfica aborda os objetivos principais da dissertação. Estes objetivos estão relacionados também com os objetivos definidos para estudo no *Case Study*. Assim existe uma ligação entre a revisão bibliográfica apresentada e todos os objetivos definidos para a dissertação.

A seguinte Tabela 5.1, relaciona os objetivos da bibliografia, abordando os fatores e as variáveis da Lealdade e o seu posterior agrupamento, com os objetivos principais do *Case Study* e como é que estes serão analisados e apresentados. A definição de objetivos apresentada em baixo permite uma interligação de conceitos teóricos com a realidade operacional e comercial da Instituição financeira de que é alvo o *Case Study*. Desta forma a última coluna da Tabela 5.1 descreve quais são os assuntos que o *Case Study* apresenta e analisa a fim de ir ao encontro dos objetivos definidos para a dissertação.

	Objetivos da Bibliografia	Objetivos Principais do Case Study	Abordagem dos objetivos no Case Study
Agrupar os fatores de Lealdade em 4 grandes condicionantes: <i>Satisfação;</i> <i>Familiaridade;</i> <i>Burocracia;</i> <i>Acessos</i>	Importância da segmentação de clientes.	Segmentação de Clientes	Conhecer e descrever a segmentação de clientes aparente no Banco A.
	Descrição dos fatores de Lealdade.	Lealdade do cliente	Qualificar as condicionantes da lealdade no Banco A.
	Relação entre a satisfação dos clientes e a sua lealdade.	Satisfação do cliente	Qualificar as condicionantes da satisfação no Banco A.
	Descrição das condicionantes da satisfação de clientes.		
	Impacto do Marketing na Lealdade do Cliente.	Marketing e Publicidade	Descrever a importância do Marketing e Publicidade no Banco A.
	Importância do Departamento de Marketing numa Instituição Financeira		
	Importância da Qualidade dos serviços nos produtos bancários.	Produtos bancários	Apresentar a oferta de produtos bancários de acordo com a segmentação do Banco A
Importância da Tecnologia na interação entre clientes.	A influência da tecnologia	Disponibilizar a tecnologia mais recente ao cliente.	
A importância da comunicação.	Desafios futuros	Desafios futuros à lealdade bancária.	

Tabela 5.1 – Objetivos da Dissertação.

6. Case Study

Os maiores intervenientes no Sistema Financeiro Português procuram evidentemente garantir a lealdade no seu sector, neste caso, no sector bancário.

Diariamente, por parte deste sector são levantadas múltiplas questões para compreender os seus clientes. Estarão eles satisfeitos? E de que forma estão satisfeitos? Existe uma relação de lealdade para com os clientes? E por parte dos clientes? Estas perguntas, para além de fazerem parte da *check-list* habitual de questões implementadas no processo de melhoria contínua do banco servem também para analisar a lealdade do cliente.

A lealdade quando associada ao consumo de serviços pode ser considerada uma característica do consumidor? Ou o banco do cliente “motiva” uma relação de dependência para com a sua entidade?

O *Case Study* descrito neste Capítulo procura também explicar a perspetivas dos clientes sobre o ponto de vista de negócio bancário. Igualmente, tem a intenção de descrever os atributos das soluções apresentadas pelos serviços bancários e como eles podem levar à satisfação dos clientes de forma eficaz. Este tem como motivação principal apresentar quais os fatores de lealdade na relação comercial *banca-cliente*. Ao mesmo tempo que revela como estes se demonstram na prática, analisando uma instituição bancária presente no sistema financeiro português. É também objetivo central deste estudo a realização de uma análise às condicionantes principais que levam a uma relação de lealdade entre um banco e os seus clientes. Estes fatores serão analisados posteriormente e são:

- Imagem corporativa;
- Produtos/Serviços disponibilizados;
- Tecnologia nos serviços;
- Canais de acesso;
- Afetiva (hábito/influências).

Este *Case Study* encontra-se organizado em 9 subpontos em que serão analisados os supra mencionados fatores e de que forma estes se revelam de acordo com a estratégia de comunicação do Banco A. Com vista a clarificar os objetivos do *Case Study* apresenta-se agora a Tabela 6.1. A mesma procura elucidar sobre os objetivos principais e secundários que estão subjacentes ao *Case Study*. Cada objetivo principal está descrito num subcapítulo e os objetivos secundários abordados também no mesmo subcapítulo.

Objetivos Principais	Objetivos Secundários
Segmentação de Clientes	Segmentação aparente do Banco A e a sua importância.
Lealdade do cliente	Caracterizar as condicionantes da lealdade: <ul style="list-style-type: none"> - Imagem corporativa; - Produtos/Serviços disponibilizados; - Tecnologia nos serviços; - Canais de acesso; - Afetiva (hábito/influências).
Satisfação do cliente	Caracterizar as condicionantes da lealdade: <ul style="list-style-type: none"> - Imagem e reputação; - Satisfação e Lealdade; - Qualidade de Serviço Operacional; - Qualidade de Serviço Comercial.
Marketing e Publicidade	Importância do Marketing e Publicidade.
Produtos bancários	Diversificação dos Produtos bancários.
A influência da tecnologia	A influência da tecnologia na lealdade bancária.
Desafios Futuros	Desafios futuros à lealdade bancária e soluções a alguns desafios.

Tabela 6.1 – Objetivos do *Case Study*.

6.1 Descrição do Banco

O Banco A é um banco público português. É um dos bancos que apresenta maior número de agências espalhadas em território nacional, cerca de 800, apresentando também maior número de clientes. Disponibiliza um modelo de negócio financeiro diversificado. O modelo de negócio adotado pelo Banco A é um modelo que se aproxima da generalidade dos modelos da banca de retalho implementados atualmente no continente Europeu.

O Banco A aposta fortemente na localização e na proximidade com os clientes. Estando presente nos centros das cidades e vilas, em locais privilegiados e com bons acessos.

Quanto a nível de colaboradores apresenta cerca de 16000 espalhados por todas as empresas do grupo. Contudo, ao ter em consideração os compromissos estratégicos de redução e racionalização de custos, o Banco A tem vindo a fechar a rede física de retalho. Ao longo dos últimos anos várias agências têm vindo a ser encerradas e os seus negócios passam a pertencer a agências próximas das que encerraram. Mesmo tendo isso em atenção o Banco A revela que tem como número de clientes um valor semelhante a um décimo da população total portuguesa.

6.2 Segmentação de clientes do Banco

A segmentação consiste no agrupamento de clientes com necessidades semelhantes. Esse agrupamento tem o objetivo satisfazer de forma diferenciada as necessidades de cada segmento encontrado, de acordo com o referido nos Capítulos anteriores.

Num mercado adequadamente seccionado, a caracterização dos consumidores e do seu perfil possibilita que as empresas adequem a sua oferta e vão ao encontro às necessidades de um segmento específico, aumentando assim o lucro e satisfazendo as necessidades apresentadas pelos consumidores (Pereira, 2015).

Para além da banca particular, o Banco A mantém como objetivo estratégico o reforço e aumento do seu posicionamento perante o sector empresarial português. Na sua estrutura organizacional de agências, para além de um departamento de acompanhamento a empresas com um volume de negócios significativo, tem um profissional na figura de gestor de empresas dedicados a *P.M.E.'s* e microempresas. O Banco apresenta assim uma oferta também de produtos com vista ao aumento de liquidez de tesouraria e capitalização das empresas, para além de produtos que visem a exportação e a importação.

O mercado bancário é um mercado de serviços, desta forma a estratégia de segmentação deve assumir contornos diferentes daquela que é aplicada para um mercado de bens tangíveis.

A Figura 6.1 representa a atual configuração de segmentos de clientes particulares que o Banco A aparenta classificar. A definição de segmentos de clientes é importante para a decisão de ações comerciais e de criação de produtos bancários focados no cliente.

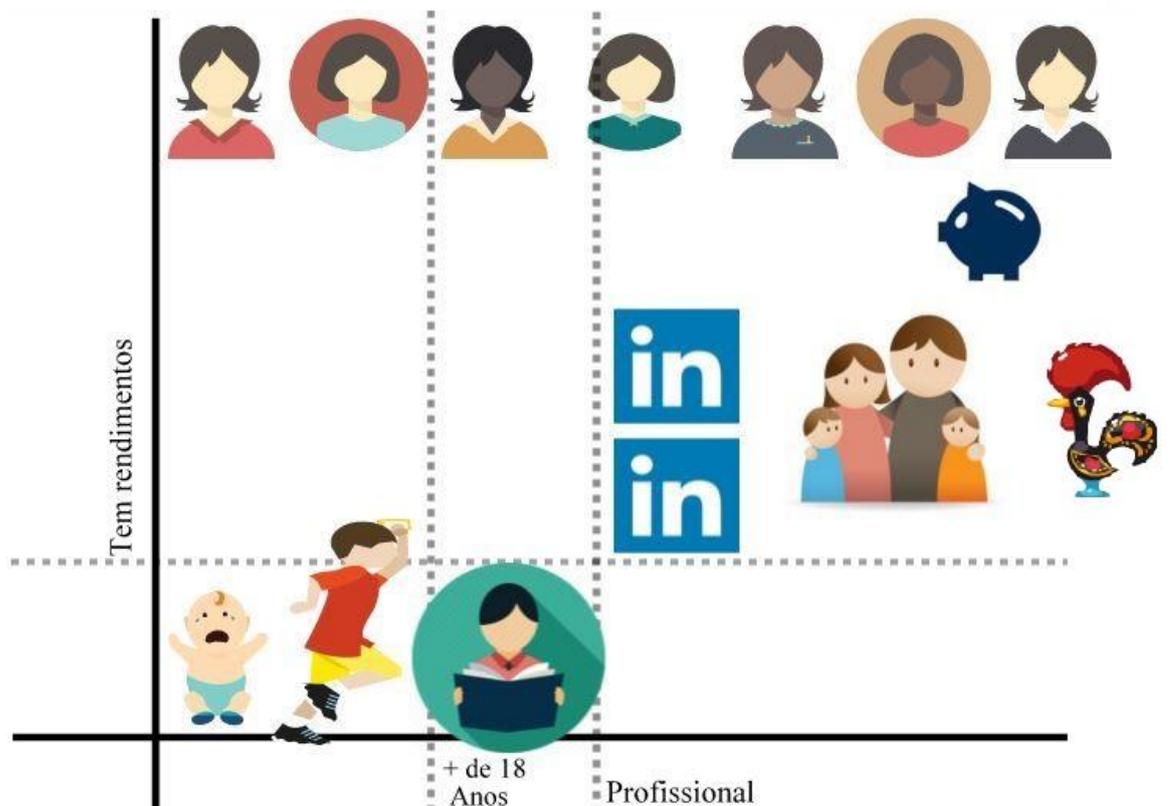


Figura 6.1 - Segmentação de clientes do Banco A (Autor).

A fim de se compreender corretamente a Figura 6.1, importa descrever quais os segmentos definidos.

A vida ensina que quanto mais cedo se começar a poupar melhor. Com este intuito, muitos pais desejam criar contas bancárias para os seus bebés e jovens filhos. Surgem então contas para crianças, geralmente sem comissões de manutenção, com possíveis reforços, mas com uma taxa de juro inferior a um depósito a prazo.

O segmento jovem é geralmente definido partir dos 12 anos, para este segmento já estão destinados outros tipos de necessidades e produtos. Este é um segmento híbrido entre o infantil e o recém-universitário, deseja ter alguma autonomia e começa a interessar-se por assuntos da sociedade. É importante para o banco a obtenção de clientes nesta faixa etária pois permite que seja criada uma relação muito cedo entre as partes. Podendo no futuro o jovem optar sempre pelo banco em que sempre foi cliente. Desta forma, é necessário ganhar a sua atenção apresentado vantagens que os jovens valorizam, criando produtos inovadores e que satisfazem as necessidades deste segmento e as exigências dos pais, como por exemplo um cartão multibanco pré-pago, que permite o controlo de custos parental e que permite ao jovem já realizar os seus movimentos, permitindo ainda obter descontos em festivais de verão e noutras áreas de comércio.

Cada vez mais os jovens começam a revelar-se um segmento que é alvo do interesse dos bancos pela oportunidade que representam, pelo que, a captação deste segmento poderá significar um cliente fidelizado durante toda uma vida. Quando os jovens acabam o secundário e ingressam no ensino superior passam a ser considerados como estudantes universitários. Na Figura 6.1 este segmento é representado entre as linhas “+ de 18 anos” e “Profissional”. Este tipo de clientes apresenta uma fraca vinculação ao banco, devido a múltiplos fatores, idade, condições económicas, indefinições futuras, entre outras. Contudo, valorizam a rapidez, funcionalidade e utilidade, ao mesmo tempo esperam um banco com tecnologia nos serviços, para além da segurança bancária. Embora os seus rendimentos provenham na sua maioria da mesada dos pais, este grupo de clientes demonstra grandes expectativas e interesse na existência de balcões nas universidades com produtos e serviços financeiros específicos para universitários. Por outro lado, devido à convivência familiar, o banco onde os pais têm conta também aparece como um dos fatores de escolha de banco.

No ano passado a empresa de consultoria *KPMG* publicou um estudo em que revelou como deverá ser o sector bancário no futuro. De acordo com o estudo revelado, em 2010 os lucros bancários gerados pelos jovens profissionais representam cerca de 36%. A previsão apontada para 2030 é de que esta percentagem aumente para 70%, o que é extremamente significativo.

O Banco A apresenta diversas soluções para os novos profissionais, assim como para profissionais já experientes. Este segmento é representado na Figura 6.1 através do logótipo da rede social *LinkedIn*. Um dos exemplos é o acordo que tem com várias ordens profissionais portuguesas, com o objetivo de beneficiar os profissionais ligados a determinados sectores da sociedade.

Outro segmento importante para o sector bancário é o familiar. É o sector que surge imediatamente após o dos jovens profissionais. Este sector apresenta muitas vezes necessidades de concessão de créditos, seguros familiares e produtos de poupança. O Banco A para além da variada oferta de produtos também apresenta vantagens para os clientes que já apresentam lealdade para com o banco, podendo oferecer taxas de juro mais baixas quando já possuem determinados produtos bancários. Também podem isentar clientes de anuidades ou mesmo oferecer outros tipos de vantagens financeiras. Assim sendo, privilegia já os clientes angariados em fases anteriores da vida para beneficiar neste sector. Naturalmente, surge o segmento que apresenta produtos de investimento e de poupança.

Dentro da estrutura organizacional do Banco A existem departamentos de investimentos financeiros que permitem a criação de produtos financeiros, sejam eles complexos ou não, para disponibilizar aos clientes. Estes produtos têm não só o objetivo de aforro, mas também o de investimento.

Existem atualmente cerca de 2 milhões de portugueses emigrados, presentes em 140 dos 196 países do Mundo. Estes 2 milhões representam cerca de 20% da atual população residente em Portugal (Pires *et al.*, 2016). Isto significa que, em termos relativos, Portugal é o país da União Europeia com mais emigrantes. Para além da consequência que este acontecimento tem na economia do país, é importante analisar o mercado dos portugueses que residem no estrangeiro e as mais valias que representam nas diversas formas de interação com o país. Diariamente, os emigrantes realizam transações monetárias com bancos com sede em Portugal.

Estas transações, para além das transferências monetárias, poderão ser de aquisição de ações, produtos financeiros, imóveis, seguros, cartões multibanco, entre outros.

O Banco A atualmente disponibiliza aos seus clientes vantagens e soluções adequadas a portugueses residentes no estrangeiro. Para além dos habituais produtos bancários comercializa soluções exclusivas para este segmento. O galo de Barcelos na Figura 6.1 caracteriza este segmento.

É também reconhecido na linha orientadora da entidade de marca do banco um investimento publicitário neste segmento. O Banco A tem uma presença importante nos serviços bancários em Portugal e tem um interesse em manter e reforçar essa presença junto das comunidades portuguesas no estrangeiro.

Uma das particularidades do Banco A é o de apresentar, independente da idade e da situação profissional uma segmentação dedicada às mulheres. Este segmento surge simbolizado no topo da Figura 6.1 com uma faixa transversal. Apresenta produtos exclusivos, diferenciadores, cartões multibanco distintos, entre outros benefícios, quando comparado com o segmento masculino.

6.3 Fatores de Lealdade no Banco

Nos Capítulos anteriores foram identificados fatores de lealdade que conduzem à satisfação dos clientes. A lealdade e, como consequência, a satisfação global do cliente pode ser dividida em 5 grandes dimensões (Mihelis *et al.*, 2001), são estas:

- Imagem corporativa;
- Produtos/serviços disponibilizados;
- Tecnologia nos serviços;
- Canais de acesso;
- Afetiva (hábito/influências).

Estas dimensões conjugadas de uma forma conveniente irão contribuir para um reforço constante da lealdade do cliente para com o banco. A dimensão relacionada com a imagem corporativa tem em conta o carácter corporativo que a marca revela no mercado bancário e a sua influência perante os concorrentes. Estas condicionantes são analisadas nos parágrafos referentes ao Marketing e Publicidade.

A dimensão “produtos/serviços disponibilizados” reflete-se na qualidade dos serviços e está presente nos produtos que comercializa, na qualidade do atendimento e das instalações bancárias, no tempo de atendimento e, até mesmo, nos procedimentos bancários. A dimensão “tecnologia nos serviços” tem a ver com as plataformas que o banco disponibiliza para a realização de tarefas bancárias.

O investimento em tecnologias da informação por parte de bancos comerciais serve essencialmente para agilizar as operações, melhorar a competitividade e aumentar a qualidade e variedade de serviços. O marketing bancário considera a ligação tecnologia-serviço como uma das principais formas de sucesso para a fidelização e conquista de novos clientes (Glaserapp *et al.*, 2002).

A existência de múltiplos canais de acesso é também uma forma de manter a satisfação do cliente num nível elevado. O Banco A disponibiliza, para além da rede multibanco e do serviço *on-line*, meios automáticos exclusivos para clientes disponíveis 24 horas nas instalações das suas agências. Este canal de acesso suplementar tem em vista a rápida e eficaz solução das necessidades que possam surgir. O futuro da relação bancária progride num sentido *high tech, high touch*, num elevado nível de relacionamento em todos os canais de acesso (Rodrigues, 2013). A dimensão “afetiva” tem a ver com o conhecimento pessoal do cliente, com a sua forma de comunicação e colaboração, com a sua amizade e influência histórica para com a entidade bancária.

6.4 Satisfação

O estudo da satisfação do cliente representa uma nova abordagem sobre a qualidade das empresas e organizações. Estes estudos servem, ao mesmo tempo, para um desenvolvimento de uma gestão de atividades focadas diretamente no cliente.

Ao ser quantificada e qualificada a satisfação é possível obter uma apreciação dos serviços que o banco disponibiliza e comercializa. Posteriormente, com a opinião e necessidades dos clientes o banco cria ações de comunicação e de marketing, atualiza processos e modelos de negócio, reformula as ofertas de produtos, entre outras ações.

Com vista a clarificar o nível de satisfação que os clientes têm perante atividades comerciais de consumo existem diversas abordagens. Podem ser feitos inquéritos das mais diversas formas: pessoais, telefonicamente, anónimos. Podem ser realizados estudos de mercado e tecer comparações. Entre as mais variadas formas de realização de estudos de mercado, existe também a possibilidade de testes realizados *on job* por um cliente mistério.

As análises à satisfação são geralmente realizadas com várias variáveis. Ao analisar-se a satisfação do Banco A devem ser tidas em consideração as seguintes variáveis:

- Imagem;
- Satisfação e Lealdade;
- Qualidade de Serviço Operacional;
- Qualidade de Serviço Comercial.

Ao analisar a Imagem é pretendido analisar os seguintes itens:

- Preocupação da agência para com os clientes;
- Eficiência da agência no atendimento;
- Competência dos funcionários;
- Horário de funcionamento;
- Qualidade do atendimento em secretária e do atendimento ao balcão;
- Comodidade e conforto dos espaços;
- Organização do espaço.

Através da análise à qualidade do serviço operacional são observados os seguintes fatores:

- Rapidez na realização de operações;
- Clareza das informações prestadas pelos colaboradores;
- Funcionamento das plataformas bancárias automáticas;
- Tempo de espera para ser atendido.

Da mesma forma, a Qualidade de Serviço Comercial diz respeito à capacidade de adequação de produtos aos clientes, de acordo com o seu historial, por parte dos colaboradores bancários, a sua simpatia e sobretudo o empenho e interesse na apresentação de novos produtos.

Por fim a Satisfação e a Lealdade têm a ver com a probabilidade do cliente recomendar o Banco A e se voltar a escolher o Banco A para próximas situações em que necessite de um banco. Também analisam as suas satisfações globais e realização das suas expectativas de atendimento.

Ao procurar estudos sobre satisfação sobre as instituições financeiras portuguesas é possível reparar que o Banco A ocupa, na sua maioria, os lugares cimeiros. É consecutivamente reconhecida como uma marca *Superbrand* e uma Marca de Excelência. O que prova que o Banco A apresenta um bom índice de satisfação perante os consumidores.

6.5 Marketing e Publicidade

O Banco A neste momento está a passar por um processo de *debranding*. “*Debranding*” é um processo de marketing que consiste em eliminar a marca de determinados produtos ou atividades de serviços. Atualmente, as maiores empresas do mundo estão a adotar esta estratégia de diferenciação. Apenas as marcas e elementos muito conhecidos podem prescindir do seu nome e passar a ter apenas um logótipo (Pisarkiewicz Mazur+CO INC, 2016). Este tipo de mudança revela a maturidade da marca presente no mercado, neste caso, no mercado bancário. Uma agência de notícias revela que esta ação publicitária se deve a uma aproximação aos consumidores que apresentam uma propensão crescente em “rejeitarem o excesso de ruído visual e verbal”. Ao mesmo tempo a instituição bancária deseja comunicar de forma mais eficaz.

Vários estudos ligados a sector bancário posicionam a marca bancária associada ao Banco A com sendo uma das marcas com maior notoriedade em Portugal.

É também a marca bancária que mais representa os valores da sustentabilidade, seja ela ambiental ou social. O Banco A investe muito na sua comunicação publicitária para empresas e universidades. Com frequência também realiza ações de recrutamento nas maiores e mais prestigiadas universidades portuguesas, patrocina eventos de música e cultura, assim como atividades de solidariedade social e ambiental.

6.6 Produtos bancários

Ao longo da vida a maior parte dos clientes vai ter necessidade de vários produtos bancários. Entre eles podemos destacar cartão de débito e de crédito, empréstimo para o carro ou casa, conta poupança, seguros de vida e de saúde.

O Banco A disponibiliza todos esses tipos de serviços adequados a cada segmento mencionado anteriormente, levando em atenção as regras definidas pelos organismos reguladores bancários e pela oferta concorrencial.

Numa abertura de uma conta poupança para um bebé as comissões de gestão estão habitualmente isentas. Estas contas poupança para bebés são produtos financeiros de médio/longo prazo que permitem a abertura de conta com depósitos mínimos de baixo valor. Têm normalmente remunerações baixas, mas permitem reforços pontuais e adicionais de capitais. Numa conta jovem o valor de abertura é diferente, já não apresenta nenhum juro ou apresenta um valor reduzido deste. Da mesma forma, uma conta à ordem para um trabalhador apresenta despesas de manutenção, contudo este mesmo trabalhador tem a possibilidade de subscrever aplicações financeiras. O Banco A adequa os seus produtos de acordo com as capacidades dos clientes e com a sua segmentação. Procura uma forma de obter o máximo lucro em segmentos com possibilidades financeiras superiores e em serviços que envolvam valores monetários elevados, como por exemplo, na concessão de crédito.

O sector dos jovens é um dos sectores onde há mais investimento por parte do marketing e publicidade.

Este segmento já pode ter uma conta à ordem que permite movimentações com um montante reduzido, por questões de segurança. Também poderá ter cartões de pagamento pré-pagos ou cartões que para além da vertente bancária conciliam com a vertente de descontos.

O Banco A coloca à disposição do cliente diversos tipos de cartões de débito ou de crédito com o objetivo que o cliente tenha o que é mais adequado ao seu segmento, pelo que o negócio ligado à emissão de cartões é também uma área de comércio bancário importante para as instituições financeiras. A título de exemplo, dispõe de cartões para adeptos de determinados clubes de futebol, para membros de diversas ordens profissionais portuguesas, para viajantes, para executivos, e também cartões exclusivos para mulheres. No segmento jovem apresenta cartões pré-pagos, cartões de desconto jovem, cartões de estudante com vertente bancária, entre outros.

A estrutura organizacional do Banco A tem um departamento exclusivamente vocacionado para o investimento e acompanhamento do mercado bolsista. Este departamento cria e gere produtos financeiros para colocar à disposição do cliente, sejam eles fundos de investimentos, portfólios de ações, opções financeiras em mercados bolsistas, entre outras. Um portfólio alargado de ofertas para satisfazer as necessidades do cliente colocam o Banco A como um dos bancos que apresentam um maior número de clientes a nível nacional. Ao ter variados produtos apresenta uma vantagem de mercado diferenciadora quando comparado com outros bancos.

6.7 A influência da tecnologia

A constante evolução das novas tecnologias alterou e contínua a modificar a forma de comunicação e de relacionamento com os clientes, provocando profundas alterações no sector bancário. Esta evolução conduziu o marketing de serviços a um novo paradigma, questionou a adaptação perspicaz do sector financeiro ao mesmo tempo que colocou à prova as suas capacidades de desenvolvimento e de relacionamento. Este desenvolvimento e relacionamento tem como objetivo principal a fidelização de clientes.

Com vista a aumentar a produtividade e reduzir custos, os serviços bancários apresentam sempre produtos na vanguarda na tecnologia. A introdução de novas tecnologias emergentes tem também o aspeto de revelar uma diferenciação de mercado, que se apresenta cada vez mais competitivo, assim como, permite uma maior acessibilidade e comodidade aos clientes, propondo-lhe serviços e produtos diferenciados e inovadores.

Num estudo publicado recentemente (Oliveira, 2016), é apresentada uma comparação entre dois tipos de consumidor, o consumidor *millennial* e o consumidor de velha guarda. A geração *millennial* é a geração nascida entre 1980 e 2000 e que em 2012 representava cerca de 20% da população mundial. A importância deste tipo de consumidor para o mercado bancário é já uma evidência, pelo que, os bancos procuram cada vez mais conhecer as suas características e necessidades, exemplo disso é o facto do *Goldman Sachs* ter dedicado uma página no seu *website* institucional a este tipo de consumidor (Goldman Sachs, 2016).

A geração apelidada de velha guarda é a que nasceu em datas anteriores a 1980. No referido estudo, sobre os consumidores *millennial* é expresso que 79% admitiram já ter conhecido um novo produto através de um dispositivo móvel e 68% pedem uma experiência de compra integrada entre o *off-line* e o *on-line*.

Desta mesma geração, 75% revela que deseja que o seu histórico de consumo contribua para descontos em compras futuras e que mais de 50% estão dispostos a pagar mais por marcas que se identificam. No lado oposto, a geração da velha guarda apresenta que não quer partilhar dados analíticos para estudos de mercado (41%) e que 57% estão preocupados com o roubo de informações pessoais.

Tendo como fonte de informação a *Eurostat*, também mencionada no estudo descrito anteriormente, a Figura 6.2 demonstra qual a percentagem de portugueses adeptos de compras *on-line*.

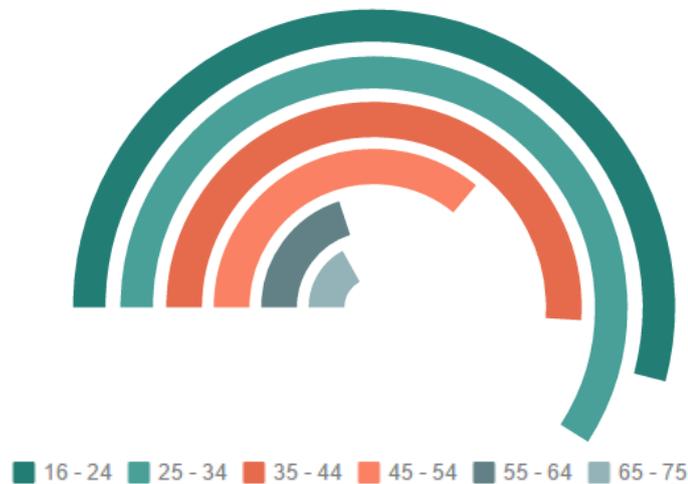


Figura 6.2 - Portugueses adeptos de compras on-line, por faixa etária (Adaptado de Oliveira, 2016).

Com esta informação o banco tem necessidade de adotar a tecnologia com vista a satisfazer uma geração de futuro. Neste caso, as tecnologias que o banco cria para os clientes são as tecnologias conhecidas por *self-service*. As tecnologias *self-service*, que são as tecnologias mais recentes que o banco disponibiliza aos clientes, permitem não só satisfazer as suas necessidades como também criar uma nova forma de comunicar com o cliente. Estas plataformas de comunicação são essencialmente as máquinas multibanco (em inglês *Automated Teller Machine – ATM*) ou as máquinas de rede interna que cada banco possui e o banco *on-line*, através de aplicações informáticas. Este tipo de máquinas fornecem um serviço em que é o próprio cliente que se “auto-atende”. Em Portugal, de acordo com a *Pordata* em 2015 estavam presentes 12.437 máquinas multibanco (Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2016). Em geral, em cada agência bancária do Banco A existe pelo menos uma máquina multibanco à disposição do cliente 24 horas por dia.

A presença deste tipo de máquinas em agência leva o cliente a visitar a agência caso surjam necessidades. As caixas automáticas são o canal de distribuição eletrónica usado com mais frequência. Estas permitem aos clientes executarem as suas principais operações bancárias, com a disponibilidade de 24 horas por dia. As mais comuns são, o acesso às contas, levantamento de dinheiro, fazer pagamentos e transferências (Davies *et al.*, 1996).

Estas novas introduções de tecnologia no mercado são um fator crítico de sucesso no sector, sendo também vistas como um fator competitivo e distintivo.

As instituições financeiras procuram promover linhas de comunicação diretas com clientes ao mesmo tempo que criam recursos que simplifiquem esta forma de relacionamento, investindo significativamente na automatização dos serviços. Esta automatização dos serviços bancários, cria uma nova prestação de serviços a preços distintivos dos praticados nos comuns balcões de atendimento, para além da criação de múltiplas formas de interação com o cliente, o banco apresenta uma contínua melhoria dos seus serviços (Rodrigues, 2013).

O Banco A também coloca à disposição dos seus clientes máquinas automáticas 24 horas. Estas máquinas, semelhantes às *ATM*, estão colocadas nos átrios das agências e permitem realizar mais tarefas do que as máquinas *ATM* convencionais. Estas máquinas automáticas prestam serviços em tempo integral, com vista a aumentar a capacidade e a disponibilizar diversas modalidades de atendimento aos clientes do banco.

A *C.N.B.C.*, um canal de notícias de negócios americano, em abril de 2015 noticiou que para os *millennials* o que importa no banco são as aplicações que disponibiliza (Consumer News and Business Channel, 2016). Com o reconhecimento desta importância e com o desenvolver permanente da tecnologia dos *smartphones*, o Banco A coloca à disposição dos clientes cinco aplicações.

Uma aplicação é a que permite ficar a conhecer qual é a agência mais próxima da localização do utilizador. Outra, a mais descarregada, é a aplicação tradicional de *e-banking*, que permite consultar contas, realizar transferências, entre outros serviços. Quanto aos serviços “diretos” bancários, o banco apresenta mais uma aplicação, esta permite conhecer e acompanhar o valor dos fundos de investimento, fundos de pensões entre outros valores monetários. A jusante no negócio bancário e como produto diferenciador do mercado apresenta outras duas aplicações especiais, se assim se pode dizer. Estas aplicações têm em vista satisfazer necessidades do sector jovem, pois apresentam um carácter extremamente prático, fácil de utilizar e útil.

A primeira permite realizar pagamentos em locais aderentes, em locais que aderiram ao serviço da aplicação. Já a segunda permite realizar transferências de baixo valor entre um grupo de amigos. Isto é, imagine que vai a um jantar de aniversário com os seus amigos, e que decidem oferecer uma prenda ao aniversariante e que a dividir o custo da prenda por todos dá uns “trocós” a cada um. Como nem todos têm “trocós” no bolso alguém fica a dever. Esta aplicação permite que a conta seja paga na hora, sem qualquer custo adicional por transferência bancária.

O *e-banking* é atualmente a forma de contacto mais rápida e útil de entrar em contacto direto com o banco.

A utilização deste serviço permite, quando utilizado corretamente, uma análise da atividade recente, um aumento da produtividade, descida dos custos bancários, redução de erros de comunicação e aumento da segurança.

O Banco A apresenta uma plataforma de internet banking que apresenta essencialmente serviços financeiros em quatro vertentes. São estas, movimentação e acompanhamento da conta à ordem (ou outros tipos de contas); informações sobre seguros (sejam eles de vida ou de não vida); concessão de crédito e meios de pagamento; e, por fim, a apresentação de soluções de poupança e investimento. Esta plataforma de serviço que o Banco A disponibiliza é um serviço de *e-banking* premiado a nível nacional. Também com vista a promover este serviço o banco permite que vários produtos sejam comercializados exclusivamente através desta plataforma. Alguns serviços disponibilizados são gratuitos, enquanto que para estes serem realizados ao balcão teriam um custo ou devem ser realizados numa máquina *ATS*.

Falar do uso da tecnologia apenas para realização de tarefas bancárias como plataforma direta de contacto entre o cliente e o banco, ou vice-versa é bastante redutor. O cliente quando procura aceder às aplicações bancárias procura realizar operações bancárias e não ficar a conhecer os mais recentes desenvolvimentos do banco.

Falar do uso da tecnologia no sector bancário é também falar da forma de promoção e de interação com os clientes nas redes sociais. A empresa de consultoria *Deloitte* em 2013 publicou um artigo intitulado “*Who says banks can’t be social? Become a social bank, inside and out*” a fim de demonstrar o peso das comunicações realizadas com clientes através das redes sociais. Para além do estudo completo em relação à presença de bancos nas redes sociais é abordado um novo tipo de negócio, o chamado “*social business*”. A comparência de uma instituição financeira numa determinada rede social obriga à entrada das suas concorrentes diretas de mercado. Segundo o estudo, dos maiores 50 bancos do mundo, mais de 90% está no *Facebook* e 88% está no *Twitter*. O Banco A está atualmente presente nas seguintes redes sociais, *Facebook*, *Twitter*, *Google+*, *YouTube* e *Instagram*. Além disso para os consumidores revela transparência, permite a criação de uma comunidade de seguidores e pesquisa de mercado.

No subtema de Marketing e Publicidade foi referido que o Banco A tem uma enorme preocupação com o segmento universitário português. As ações implementadas para este segmento são das mais tecnológicas que o banco disponibiliza, não só para satisfazer rapidamente as necessidades dos estudantes, como também agilizar os processos de *backoffice*. Atualmente, o banco disponibiliza um serviço de abertura de conta e realização de cartão de estudante através de suporte digital. Para este processo apenas é necessário um *tablet*, ter ligação *wi-fi* e um profissional qualificado em manusear a aplicação bancária. Aqui, o banco disponibiliza a tecnologia em serviço bancário ao mesmo tempo que dá uma imagem extremamente eficiente e de apresentação de tecnologia de ponta a um recém-cliente.

6.8 Desafios Futuros

Foram diversas as mudanças que ocorreram em Portugal e no mundo no sector bancário nestes últimos 40 anos. O processo de modernização e introdução de novos recursos tecnológicos com o objetivo de prestar um melhor serviço aos seus clientes levou a que se investisse cada vez mais na formação dos funcionários das instituições bancárias, adequando as capacidades destes aos novos *modos operandi*.

Com a automatização de processos e serviços e com o aumento repentino de agências bancárias que se verificou nos últimos tempos, antes da recente crise, foi necessário dotar os colaboradores de capacidades comerciais. A maior disponibilização de máquinas automáticas em funcionamento em agências levou a que os colaboradores investissem mais tempo noutras atividades, como por exemplo as atividades de *cross-selling*.

Ao fazer-se referência a produtos bancários deve salientar-se que em Portugal alguns sofreram uma alteração repentina. Um desses produtos foram os cheques. A utilização dos cheques foi amplamente ultrapassada na última década pela utilização de cartões bancários. Um dos desafios que a banca mundial tem em debate é a mudança para serviços totalmente digitais, mantendo a segurança e qualidade do serviço.

Os bancos têm que adaptar os seus canais de distribuição e devem incorporar serviços totalmente ligados as novas tecnologias, sem ser necessária a obrigatoriedade da presença de clientes em agências. Um desejo cada vez maior dos bancos é a incorporação perfeita da banca digital e móvel na tradicional banca de retalho.

As redes sociais tornaram o mundo da comunicação social muito mais importante do que o era caso fosse apenas realizada em formato escrito, publicitário ou através de anúncios televisivos. Com o crescimento diário de utilizadores das redes sociais, é expectável que as instituições financeiras constantemente desenvolvam estratégias de comunicação para aproveitar as redes sociais como plataforma de marketing de comunicação com o cliente. Atualmente existem já alguns bancos que permitem que os clientes acessem a determinados serviços financeiros *on-line* através de uma conta associada a uma rede social.

Através desta inovação é possível correlacionar as informações que o cliente coloca nas redes sociais com os dados bancários. Num futuro próximo, segundo a empresa de consultoria internacional *Capgemini* (2016) será possível direcionar os produtos financeiros e bancários de forma direta e ajustada com a necessidade do cliente.

Imaginemos os seguintes cenários:

- Um cliente coloca no *Facebook* uma foto com o filho recém-nascido, ou com um filho recém-nascido de um amigo, ou faz uma publicação de felicitações de um nascimento a algum amigo. O banco, ao analisar o histórico do cliente, poderá sugerir produtos destinados a recém-nascidos, como por exemplo a abertura de uma conta poupança.
- Um cliente em que o banco conheça que este efetua muitas viagens ou esteja a planear ir de férias poderá sugerir seguros de viagens, opções de compras a crédito ou até mesmo um cartão de milhas.

Estes cenários poderão ser possíveis nos próximos anos. Contudo, tendo em conta a sociedade portuguesa, este tipo de interação com o cliente representa um grande desafio por parte dos departamentos de comunicação do banco.

Outros dos desafios a que o sector financeiro Português está altamente exposto é a possibilidade de confronto com uma nova crise económica. As economias ocidentais e mais evoluídas têm tentado atender às taxas de crescimento previstas, tendo em atenção fatores macroeconómicos. Ao mesmo tempo ainda não é claro por quanto tempo as taxas de juro se mantêm “historicamente” baixas. As diretivas dos bancos centrais não estão amplamente divulgadas nem delineadas para um médio/longo prazo. Estes fatores alteram em muito o funcionamento quotidiano da atividade bancária comercial, pelo que isto pode levar a uma forma de abordagem de lealdade por parte dos clientes e a novos processos de reconquista de clientes.

A fim de manter a regulação do sistema financeiro existem também os órgãos de supervisão. Para além de credibilizarem duplamente as instituições financeiras, dão confiança ao cliente, garantido qualidade no serviço que o banco supervisionado disponibiliza. Atualmente, os variados órgãos de supervisão realizam testes de *stress*, auditorias, análises financeiras, estudos macroeconómicos com vista a garantir a manutenção do sistema bancário.

Em Julho de 2014, a consultora *PricewaterhouseCoopers (PwC)* publicou um estudo intitulado “*The future shape of banking Time for reformation of banking and banks?*”. Neste estudo é abordado a postura dos órgãos de regulação e de regulamentação. Segundo a *PwC*, estas instituições devem adaptar-se às novas mentalidades e abordagens de negócio. Atualmente, os órgãos supervisores bancários aparentam focar a sua atividade na garantia e manutenção da atividade bancária, permitindo que o banco não apresente resultados financeiros que conduzam à sua falência. Contudo, apesar da tendência atual para a regulamentação dos processos de *back-office* e para um profundo conhecimento de estratégias de negócio, os órgãos supervisores deverão também garantir um maior conhecimento dos produtos e serviços disponibilizados pelos diversos bancos e formas de interação entre cliente-banca.

Há atualmente outro grande desafio. Um dos grandes fatores que “obriga” à mudança de serviços bancários são as imposições dos empregadores para com os novos trabalhadores. Isto é, um colaborador que não é cliente de determinado banco, terá que o ser. Para procederem aos pagamentos da referida remuneração mensal os futuros colaboradores são “obrigados” a abrir conta em determinado banco. Além da imposição de pagamento salarial através de uma conta em que a empresa empregadora é cliente, mas o colaborador não, o colaborador deixa de apresentar rendimentos perante a sua anterior conta bancária, o que o leva, em alguns casos, a pagar algumas taxas. Existem, para aumentar a lealdade bancária dos clientes, taxas para quem não tem os rendimentos domiciliados, estas funcionam com vista a que os clientes tenham os seus rendimentos domiciliados. Importa salientar que os mais afetados nesta realidade são os jovens recém-licenciados e que não apresentam rendimentos fixos.

Um estudante quando entra na universidade adere, se não tiver aderido antes, aos serviços bancários presentes na sua universidade, posteriormente pode vir a mudar de banco com a imposição laboral. Esta obrigação torna o cliente desleal para com o banco em que já era cliente, não por causa da opinião sobre o serviço, mas sim, pela referida imposição. Não tendo em conta o referido na legislação, esta imposição existe e influencia a maneira de ser cliente bancário. Esta influência não tem nada a ver com o serviço, mas sim com uma imposição laboral.

Urge assim a necessidade de uma mudança nesta forma de obtenção de clientes. A título de exemplo, poderá ser criada uma plataforma bancária, com consenso de todos os bancos envolvidos no sistema financeiro português a fim de facilitar que um jovem recém-licenciado possa ter uma conta de primeiro emprego. Esta conta deverá garantir que o cliente não seja convidado a mudar de banco para a empresa reduzir custos em transferências bancárias. Para a empresa esta é uma das principais razões, os custos de transferências interbancárias. Se as empresas empregadoras ficarem sem qualquer imposição bancária e sem qualquer tipo de custo associado a transferências remuneratórias os jovens poderão manter a sua conta bancária original.

Os meios de comunicação social têm grande capacidade de influência perante as opiniões gerais do seu público. Através das suas notícias podem imprimir visibilidade a determinados assuntos, ignorar alguns e através da exposição noticiosa criar ideias subconscientes nos leitores.

Em Portugal, a forma como são tratadas as instituições financeiras por parte da comunicação social nem sempre se revela a mais adequada à motivação de relações de lealdade dos seus clientes. O papel que os meios de comunicação social exercem sobre o público em geral, como referido no Capítulo 4, tem impacto sobre a estabilidade e credibilidade no sector financeiro.

Devido à grande volatilidade de opiniões sobre a mensuração destas notícias optou-se por não se abordar este tema no presente *Case Study*. Porém, se a influência dos meios de comunicação social for aproveitada de uma maneira estratégica, a forma de transmissão de produtos e de imagem de determinado banco poderá revelar-se uma solução adequada sustentado resultados positivos.

6.9 Conclusão

Em Portugal, atualmente, grande parte dos clientes bancários apresenta pouca cultura financeira e algum receio do uso de novas tecnologias. Uma das principais razões poderá ser devido ao facto do retrato populacional do país apresentar uma idade considerada como sendo avançada.

Os fatores macroeconómicos também mexem com a economia e simultaneamente com a lealdade dos clientes bancários. Os organismos de supervisão, a comunicação social e as medidas tomadas pelos governos também influenciam o sistema financeiro e a lealdade dos seus clientes, como referido nos Capítulos anteriores.

Muitas vezes estes fatores unidos revelam mais influência do que apresentam os estudos de mercado sobre satisfação e lealdade. Contudo estes fatores são bastante imprevisíveis. Quanto às análises ao comportamento de clientes e tendências de consumo de produtos bancários é possível afirmar que a maior parte dos clientes está satisfeita com a sua entidade bancária. Identicamente, os clientes estão satisfeitos com os serviços de *self-service* (máquinas automáticas, *e-banking*, aplicações informáticas), contudo ainda não foi possível observar que este aumento de utilização conduza a uma diminuição do atendimento presencial.

Através do estudo efetuado é possível reparar que, para além do banco analisado, a maior parte dos grandes bancos mundiais estão a melhorar constantemente as suas estratégias de comunicação. Estão a melhorar a forma de fidelizar o cliente, a desenhar novas linhas de produtos, a aumentar a eficácia da força de vendas de *cross selling*, a desenvolver múltiplos produtos paralelos ao negócio bancário e que aumentam a sua margem de lucro, como por exemplo a comercialização de seguros.

No início deste Capítulo apresentou-se na Tabela 6.1 os objetivos deste *Case Study*. A fim de completar esta tabela com os procedimentos e formas de atuação do Banco A, para conseguir alcançar os fatores que conduzem à satisfação e lealdade bancárias por parte dos clientes é apresentada a Tabela 6.2. Por fim, interessa salientar que a lealdade no sistema financeiro depende também muito dos clientes que determinada instituição bancária apresenta.

Contudo é transversal a todos os bancos o interesse que desejam em manter e preservar os seus clientes através da satisfação e da oferta de produtos ajustados à medida de cada um. Em Portugal, a instituição bancária e os seus colaboradores, especialmente fora dos meios urbanos, são vistos como parceiros, mantendo um contacto muito próximo com os seus clientes.

Esta proximidade é o indicador mais importante de lealdade e de confiança que um cliente deposita no banco. A lealdade no sistema financeiro português existe e é possível comprovar a sua importância através de inúmeros fatores, contudo o que as instituições financeiras mais desejam é a proximidade com o cliente e a transmissão de confiança para e com os seus clientes.

Objetivos Principais	Objetivos Secundários	Procedimentos do Banco A
Segmentação de Clientes	Segmentação aparente do Banco A e a sua importância.	Segmentação aparente de acordo com 6.2.
Lealdade do cliente	<p>Caracterizar as condicionantes da lealdade:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Imagem corporativa; - Produtos/Serviços disponibilizados; - Tecnologia nos serviços; - Canais de acesso; - Afetiva (hábito/influências). 	<p>Entidade de marca bastante forte e distintiva do mercado, que reforça e representa também a sua presença no mercado;</p> <p>Produtos inovadores e distintivos da oferta de mercado;</p> <p>Disponibilizar a tecnologia mais recente ao cliente;</p> <p>Disponibilização de variados canais de acesso; Canais de acesso adequados às necessidades da segmentação de clientes;</p> <p>Histórico de permanência do mercado, rede comercial de agências em locais próximos do cliente, qualidade dos serviços, aconselhamento de clientes.</p>
Satisfação do cliente	<p>Caracterizar as condicionantes da lealdade:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Imagem e reputação; - Satisfação e Lealdade; - Qualidade de Serviço Operacional; - Qualidade de Serviço Comercial. 	<p><i>Debranding</i> da entidade de marca;</p> <p>De acordo com o referido na <i>Lealdade do Cliente</i>;</p> <p>Melhoria contínua de processos de negócio internos;</p> <p>Melhoria contínua de modelos de atendimento; Investimento em ações de formação comerciais.</p>
Marketing e Publicidade	Importância do Marketing e Publicidade.	Departamento de Marketing especializado e transversal a toda a estrutura organizacional do banco.
Produtos bancários	Diversificação dos Produtos bancários.	Comercialização e criação de produtos ajustados a determinados segmentos.
A influência da tecnologia	A influência da tecnologia na lealdade bancária.	Disponibilizar a tecnologia mais recente ao cliente.
Desafios Futuros	Desafios futuros à lealdade bancária.	Analisar as necessidades dos segmentos de clientes; Atualização de novas formas de, comunicação para com os clientes; Realização de estudos de mercado.

Tabela 6.2 – Objetivos do *Case Study* e formas de concretização desses objetivos.

7. Conclusões

Este estudo apresenta um conjunto de informações relacionadas com a Lealdade bancária e com o Sistema Financeiro Português, a fim de compreender as variáveis da lealdade numa relação diária entre os vários intervenientes do sistema supra mencionado.

O estudo da lealdade e o impacto desta numa organização, como seja uma instituição bancária, prende-se com o facto desta assegurar a sustentabilidade organizacional, permitindo à instituição demarcar-se entre as demais, assim como assegurar o sucesso organizacional.

A partir de todas as definições acima apresentadas, depreendemos a importância da Lealdade na administração de relações bidirecionais Instituição financeira-Cliente/Cliente-Instituição financeira, sendo que esta atua na construção de linhas recíprocas de atuação e comunicação, estimulando a aceitação e a colaboração entre estas entidades a curto e longo prazo. A importância da lealdade e a conciliação desta com o Marketing permite que a organização seja bem sucedida na execução dos seus objetivos, uma vez que são os clientes que determinam a reputação das organizações e, em última instância, a sua existência. Desta forma, a manutenção de clientes é assegurada diariamente através de múltiplas variáveis associadas à lealdade, consubstanciadas pelas ações de marketing e pelo *modus operandi* da instituição.

A evolução do sistema bancário, tanto nacional como internacional, condicionou a perceção que o cliente e sociedade têm do banco, em particular, e do sistema bancário, de modo genérico. As sucessivas crises económico financeiras provocaram o descrédito generalizado neste sistema, afetando as perceções e a confiança dos clientes. Neste contexto, o sentimento de lealdade foi profundamente afetado, pelo que, em muitos casos foi substituído pelo sentimento de necessidade. Assim sendo, urge estudar este tema e procurar entender como a lealdade se revela como um fator preponderante através do qual as Instituições financeiras baseiam as suas estratégias de atuação.

Sendo a sustentabilidade organizacional o objetivo máximo de uma organização, a importância da lealdade e do estudo da mesma, prende-se com o facto de esta ser o garante da manutenção de clientes e, conseqüentemente, da continuidade do negócio bancário. Abordar este tema na presente dissertação, procura, por um lado, realçar a importância da lealdade, e, por outro, aprofundar as métricas pelas quais esta se caracteriza e o modo como se materializa, tanto no quotidiano bancário como nas relações acima referidas.

7.1 Relação entre Marketing e Lealdade

De acordo com um estudo realizado em 2012 pela consultora internacional *Ernst & Young*, o índice de confiança geral dos clientes na banca caiu 40% em 2011. Segundo o mesmo estudo os valores mais altos para o índice de onde mais clientes perderam confiança foi na União Europeia, com Itália e Espanha registarem quedas de 72% e 76% respetivamente. Apenas nos Estados Unidos da América são revelados valores que representam melhorias na confiança dos clientes, o estudo também indica a tendência para ao aumento da confiança em economias de países em desenvolvimento. Globalmente a queda e mudança da confiança por parte dos clientes para com as instituições financeiras originou e continua a introduzir mudanças fundamentais no comportamento dos mesmos, assim como muda as atividades bancárias diariamente realizadas.

Quando é abordado o tema da Lealdade e a sua relação com uma ou várias entidades bancárias deve ser analisado inicialmente a perspectiva de relação de banca comercial com o cliente ou com o segmento empresarial. Daqui surge a importância do estudo do marketing e da forma como através deste é possível adequar as expectativas dos clientes para com os produtos e serviços que o banco comercializa. Conclui-se assim, que para analisar o impacto da Lealdade no sistema financeiro é necessário procurar conhecer as soluções e as condicionantes que o Marketing de Serviços e o Marketing Relacional podem clarificar. Assim sendo a importância do Marketing neste tipo de estudo tem um carácter central. Hoje os bancos investem cada vez mais recursos, quer financeiros quer em termos de capital humano em vários tipos de marketing e formas de contactar os clientes.

Após a melhoria das condições financeiras das famílias e das empresas no período pós crise, o investimento em formas de contactar o cliente e na criação de novos produtos e serviços irá aumentar com vista a melhorar os resultados operacionais e as margens de lucros dos bancos.

De acordo com o *Banco Mundial*, num grande estudo revelado em 2014, entre os anos de 2011 e 2014, cerca de 700 milhões de pessoas tornaram-se titulares de conta bancárias em bancos, ou noutra tipo de instituições financeiras. No mesmo relatório é indicado que o número de pessoas sem conta bancária baixou 20%, fixando-se na data de apresentação do estudo, em aproximadamente nos dois biliões de adultos. Assim, existe ainda uma grande capacidade de crescimento do sector bancário, quer por parte das entidades financeiras quer por parte das economias de cada país a nível internacional. No futuro existirão novos produtos bancários, novas formas de comunicação por parte dos clientes e por parte das organizações financeiras, com vista a dotar o sistema bancário de maior segurança e eficiência.

James Gorman, *Chairman* e C.E.O. do *Morgan Stanley* num artigo publicado pelo *The Wall Street Journal* em 2014 revela que a tecnologia e a globalização irão modificar a forma de interação para e com os bancos no futuro. De acordo com as previsões do anterior autor, juntamente com Larghi (2017), Broeders *et al.* (2015) e alguns entrevistados, a banca a nível mundial irá expandir o seu negócio adaptando-se a cada economia, cultura e sociedade onde está presente. Ainda, de acordo com os mesmos, o futuro da banca a nível mundial passará principalmente por bancos com uma forte presença internacional e altamente tecnológicos e que, mesmo mostrando particularidades específicas de cada país apresentam o mesmo funcionamento e acesso em qualquer localização onde têm negócios. A lealdade de um cliente poderá ser reforçada através desta realidade, um cliente confia num banco internacional, que tem como clientes milhões de outros clientes e que se apresenta como uma entidade de marca forte e abrangente. Um cliente pode preferir os serviços de um banco internacional, embora reconhecendo que por vezes este não apresenta produtos tão específicos e particulares como um banco nacional.

Apesar desta preferência se as condições de satisfação de um cliente estiverem devidamente asseguradas e se a concorrência não apresentar uma diversificação apropriada e conveniente para o cliente, este não tenderá a mudar de instituição financeira. Ao analisar-se os produtos oferecidos pelos bancos comerciais em Portugal e no mercado Europeu conclui-se que estes são bastantes homogêneos e que apresentam apenas pequenas diferenças entre si. Segundo alguns entrevistados, esta homogeneidade é a principal razão pela qual a distinção bancária deverá ser feita através da alta qualidade de produtos e serviços (Siddiqi, 2011), sendo este fator distintivo fulcral para garantir a lealdade do cliente. Contudo, a forte homogeneização de produtos e serviços disponibilizados também permite que existam cada vez mais concorrentes no mercado, levando a um aumento dos clientes multi-bancários. Lucy Warwick-Ching (2015), jornalista do *Financial Times*, divulgou que num estudo elaborado pela organização independente britânica política pública, *Social Market Foundation*, que um em cada quatro consumidores do Reino Unido tem mais de uma conta corrente, isto é são clientes multi-bancários. Com a ascensão deste tipo de consumidores multi-bancários, assistiu-se ao crescimento de novos bancos no mercado britânico. No mesmo relatório é possível entender que estes valores são mais elevados em alguns países europeus, na Alemanha 62% dos consumidores usam mais do que um banco, na França este valor é de 43% e na Itália é de 40%. Do mesmo modo, na China e no Japão, 94% dos clientes bancários têm contas correntes em mais do que um banco.

A nível nacional e de acordo com dados revelados por Pinto (2017) é possível compreender que o mercado nacional bancário tem em valor aproximado cerca de 23 milhões de clientes. Este valor inclui os clientes empresariais, os clientes portugueses emigrados com conta num banco sediado em território nacional e com clientes internacionais com contas em Portugal. Uma dificuldade encontrada ao longo da elaboração desta dissertação foi a obtenção de dados referentes a Portugal em diversos estudos, nomeadamente, o valor da taxa de clientes bancários existentes com mais do que uma conta bancária corrente nas diferentes instituições bancárias em Portugal.

De forma análoga, não foi possível obter informação quanto ao número de clientes ativos e inativos, a distinção entre titulares e autorizados de contas bancárias, assim como a dispersão geográfica dos clientes.

Em Portugal, o ano de 2015 foi marcado por mudanças competitivas no sector bancário. A diminuição do negócio bancário comercial deu origem a mudanças de clientes devido à aplicação da medida de resolução ao *Banco Espírito Santo*, à criação de uma nova instituição financeira - atualmente denominada por *Novo Banco* - e à reafirmação do posicionamento do *Banco Santander Totta* em Portugal, através da aquisição da atividade e de uma fração dos ativos e passivos do *Banif – Banco Internacional do Funchal* e mais recentemente pela aquisição do *Banco Popular*. Segundo Cardoso (2016) e como resultado das várias entrevistas realizadas, estes foram os eventos que mais mudanças e alterações originaram entre clientes dentro deste sector de atividade, sendo assim difícil de perceber que alterações significativas houve em termos de mudança de instituições bancárias e escolha de determinadas instituições em detrimento de outras por parte dos consumidores e clientes bancários. Ainda, foi possível obter uma conclusão com base nas entrevistas realizadas, e não excedendo os limites do bom senso, que o valor nacional para a taxa que reflete o número de clientes multi-bancários é semelhante ao valor encontrado para o Reino Unido, isto é um em cada quatro.

As repentinas mudanças que ocorreram na banca de retalho nos últimos anos em Portugal permitiram a entrada de concorrentes. Entidades como o *Banco C.T.T.*, *Bankinter* e *Banco Popular* (agora *Banco Santander Totta*) conseguiram atrair clientes que decidiram mudar de banco. Da mesma forma, grande parte dos clientes que mudaram de instituição financeira decidiram ir para entidades bancárias maiores e com mais clientes, segundo os entrevistados. Existiram várias razões que levaram os clientes a mudar para instituições bancárias maiores e com mais clientes, entre elas estão a confiança num banco que lhes apresente garantias de futuro, um banco próximo e acessível dentro da sua localização e um banco que lhes apresente produtos financeiros semelhantes aos que o cliente tinha na anterior instituição bancária.

7.2 Os Fatores de Lealdade. A fórmula 1 + 3

Após todas as entrevistas realizadas, conversas informais, *feedback* de clientes bancários, vários estudos académicos analisados, recolha de opiniões de diversos profissionais ligados ao sector comercial bancário e compreensão das suas experiências profissionais é possível definir claramente quais são os principais fatores para a mudança de banco e como estão interligados. A interligação entre fatores está também descrita em alguns estudos ligados ao tema realizados, entre eles os estudos de Zhang *et al.* (2017), Al-Hawari (2014), Al-Hawari (2014), Amin *et al.* (2013), Bloemer *et al.* (1998).

Os resultados indicam que existem 3 grandes fatores principais, a Familiaridade, a Burocracia e os Acessos. Estes podem ser depois escrutinados e divididos em outras múltiplas variáveis e condicionantes, como o demonstrado pela bibliografia. Existe ainda um fator comum a estes 3 que não pode ser ignorado para a interpretação de resultados e análise da Lealdade no sistema financeiro e não pode ser comentado sem a contribuição dos outros 3, a Satisfação do Cliente. Pode assim designar-se a fórmula de interligação destes fatores como sendo “1 + 3”.

A importância da Satisfação dos Clientes e a correlação com a Lealdade e com os seus variados fatores já está descrita anteriormente. O facto dos outros 3 fatores serem dependentes da avaliação da satisfação dos clientes, permite definir a Satisfação como fator comum aos restantes 3.

7.2.1 A Familiaridade

O carácter de ser leal, de usar o sentimento de lealdade e o ato de compromisso intelectual e emocional a uma determinada ação ou situação é denominado por “Lealdade”. A Lealdade vêm através das relações e das oportunidades que foram criadas e o modo como cada indivíduo gere as suas atitudes perante determinada situação através do conhecimento possibilitado por vivências e situações que experienciou previamente. Assim, um dos elementos que permite o desenvolvimento da confiança nos relacionamentos estabelecidos é a familiaridade entre as partes envolvidas (Ruf *et al.*, 2014).

A familiaridade pode ser considerado um fator igualmente importante para a decisão de ser cliente de um banco tanto quando a percepção da qualidade do serviço que este pode disponibilizar (Dusuki *et al.* 2007, Naser *et al.*, 1999; Metawa *et al.*, 1998).

Não podendo generalizar, cada vez mais existem familiares que assim que uma criança nasce abrem uma conta para ela. Esta escolha inerte e com carácter de inocência por parte da criança foi uma escolha baseada em todas as vivências e experiências dos familiares que lhe abriram a conta.

Os bancos também criam contas destinadas a este segmento, proporcionando juros superiores e condições de mobilização de conta restritas a fim de incentivar a poupança para o futuro do recém-nascido. Esta é uma relação vantajosa para ambas as partes, por um lado os pais criam uma conta que lhes garanta uma rentabilidade futura, para além da proteção de colocarem o dinheiro da poupança para a criança no banco, por outro e o banco ganha mais um cliente que muito provavelmente será um futuro cliente ativo e que fica desde cedo fidelizado. Assim o banco dispõe aos seus clientes de um produto destinado a satisfazer as exigências e expectativas da família ao mesmo tempo que cria um sentimento para com um possível futuro cliente, conjugando novamente a qualidade do serviço com a lealdade como referido anteriormente. Também, na literatura existem alguns trabalhos publicados que relacionam as várias dimensões da familiaridade, podendo ser esta considerada como a opinião familiar (conselho, ou recolhida através de ações publicitárias e marketing), o conhecimento da instituição e das suas formas de trabalho (seja através de relações familiares ou pessoais), ou atitudes tomadas por familiares ou conhecidos para com essa instituição (Chadha, 2017; Jazayeri *et al.*, 2017; Ruf *et al.*, 2014; Devlin *et al.*, 2015; Gefen *et al.*, 2003).

Reconhecendo que a familiaridade é simultaneamente uma forma de reconhecimento de lealdade do cliente e uma forma de obtenção de maior confiança por parte deste. Também, as instituições bancárias através da presença das agências comerciais, da existência do banco em pontos de distribuição de dinheiro, da existência do *e-banking* e das mais variadas formas de publicidade permitem um aumento do sentimento de familiaridade para com o cliente.

A continuidade de ações de marketing e de constantes melhorias nos produtos que prestam aos seus clientes e aperfeiçoamento de processos internos, conduzem a que uma boa imagem de marca sendo amplamente alvo de reconhecimento permite sempre um possível aconselhamento por parte de clientes. Os resultados das entrevistas mostram que a razão pelo qual os entrevistados abriram ou têm conta aberta em determinado banco depende de razões de familiaridade. Estas influências são devidas às experiências familiares, conselhos de familiares, vivências destes ou de familiares/conhecidos como clientes/profissionais do sector bancário e devido às escolhas que os familiares mais próximos tomaram e que estes desejam manter.

Os resultados das entrevistas realizadas aos mais jovens revelam que foram os pais a abrir a sua conta em determinado banco quando ainda eram crianças e que estes a desejam manter. As pessoas com maior nível de senioridade responderam que decidiram abrir conta em determinado banco porque este mesmo banco já era o banco dos seus pais. De igual forma foram obtidos resultados que revelam que devido às relações de longo prazo mantidas existe já uma relação de confiança e familiaridade entre os colaboradores da instituição e os seus clientes. Os entrevistados revelaram também que a escolha da instituição financeira de que são clientes foi fundamentada pelo facto dos seus pais também serem clientes dessa mesma instituição. Isto é são clientes do mesmo banco em que os pais também foram ou são clientes. Azizah *et al.* (2016) descreve a correlação entre a lealdade de uma marca e o efeito da comunicação intergeracional (Cai *et al.*, 2015). A fim de fundamentar os resultados obtidos através das entrevistas, os autores Azizah *et al.* (2016), Cai *et al.* (2015), Moore *et al.* (2002) demonstram que devido às influências da comunicação entre gerações, os pais estimulam o estabelecimento de um vínculo emocional entre as suas marcas preferidas e os seus filhos. Assim está incluída a apreciação dos serviços que os pais mantêm por longo prazo, denotando a marca de um sentimento de fidelidade e lealdade para com toda a família, criando assim um sentimento de nostalgia associado a uma imagem forte da marca.

Quando um jovem começa o seu percurso académico também surge uma entidade bancária para lhe oferecer os seus serviços e aqui o banco ganha novamente mais clientes.

Para este segmento surge a necessidade de dotar o jovem de um cartão de estudante, associando este a uma conta à ordem com vista a que o jovem comece a realizar transações bancárias e que inicie a sua própria forma de gestão monetária pessoal. Este é também uma nova forma de captação de novos clientes e, de acordo com os estudos realizados e opiniões adquiridas, é uma das formas mais importantes de angariação de clientes e uma das que apresenta maior taxa de fidelização de clientes.

Como referido anteriormente, este fator – a familiaridade – pode ser dividido em várias condicionantes, como sugestão de trabalhos futuros poderão ser realizados estudos sobre a obrigatoriedade de mudança de conta por parte da entidade empregadora para com o futuro colaborador, uma condicionante que de acordo com os entrevistados representa a maior razão de “abandono” de um cliente bancário no período pós-universitário. Existe também outro período em que o cliente é convidado a trocar de conta bancária, mais concretamente quando pretende adquirir um crédito habitação. Neste cenário, determinadas entidades bancárias criam produtos especiais para este segmento de clientes atraindo assim o cliente com uma taxa de juro mais favorável, contudo para isso é necessário abrir uma conta à ordem, subscrever determinados seguros e por vezes adquirir determinados cartões. Ao alocar estes produtos de imediato a um cliente este fica automaticamente ligado ao banco durante o tempo do empréstimo do crédito habitação e ao mesmo tempo remunerando a instituição bancária duplamente através do pagamento dos produtos adquiridos.

Finalizando, do ponto de vista bancário quanto mais cedo uma pessoa for cliente bancária mais disposta está a continuar a ser cliente dessa mesma instituição, caso esteja satisfeita e a concorrência não a coloque numa situação de mudança, como mencionado anteriormente. Com vista a simplificar, o banco americano *JP Morgan Chase* tem como *slogan* “*The right relationship is everything*”, o que traduzido para português significa “A relação certa é tudo”, e este mesmo *slogan* descreve adequadamente tudo o que este fator de Lealdade bancária reflete.

7.2.2 A Burocracia

Nos Capítulos introdutórios foi referido que hoje em dia o tempo para abrir uma conta bancária é de 2 meses. Este tempo não é para o cliente demonstrar que deseja abrir conta em determinado banco, mas sim o tempo que demora o decorrer do processo de abertura de conta e de validação da informação fornecida com vista a cumprir todos os procedimentos internos do banco e exigidos pelos organismos reguladores bancários. Paralelamente, este fator é também um impedimento à mudança, pelo que é um obstáculo colocado perante o cliente. Um cliente para deixar de ser cliente de determinada instituição deve satisfazer igualmente um conjunto de procedimentos burocráticos o que, na maioria das vezes são complicados e demorados. Estes procedimentos são por vezes incompreendidos por parte do cliente.

Hoje, quando um cliente deseja abrir uma conta bancária, aderir a um produto financeiro ou adquirir um cartão bancário tem que assinar um conjunto de impressos bancários. O tempo dedicado e reunido na avaliação de propostas bancárias, assim como o tempo gasto a fim de cumprir todos os processos bancários pode ser entendido como um custo de mudança não monetário (Chuah *et al.*, 2017; Wirtz *et al.*, 2014). Na indústria dos serviços bancários os custos de mudança são uma das principais causas de retenção de clientes. Estes conduzem a uma redução da competitividade entre o sector e permitem o aumento de quotas de clientes por parte de determinadas instituições (Silva *et al.*, 2017).

Na prática, para abrir conta à ordem, conta poupança, ter um cartão bancário numa instituição bancária, o cliente tem que assinar um impresso de pedido de abertura de conta para cada tipo de conta (à ordem e poupança); um impresso sobre as condições gerais de cada uma das contas e também um referente ao cartão multibanco; um impresso em que assume conhecimento de termos e conceitos financeiros; outro em que declara ter conhecimento dos procedimentos de lavagem de dinheiro; ainda uma proposta de adesão ao cartão multibanco e, por fim, um impresso para facultar dados pessoais à entidade bancária.

Este é um processo extremamente oneroso também para a entidade bancária, sendo que grande parte destes processos é definida pelos órgãos reguladores. Os bancos, por sua vez, procuram facilitar este processo aglomerando impressos e criando medidas que agilizem quer o processo de abertura de conta quer os processos internos de *back* e *middle-office*, necessários para assegurar convenientemente os serviços prestados. Apesar dos esforços para agilizar os processos de abertura de conta, no que concerne ao fecho de conta, o processo é moroso e complexo, pelo que não se concertaram ainda esforços no sentido de tornar este processo mais ágil, podendo ser interpretado também como uma estratégia que visa a manutenção do cliente.

A importância da localização e proximidade de uma agência está também na obtenção e manutenção de clientes, para poder abrir conta, um cliente tem de se deslocar pessoalmente à agência. Segundo as observações recolhidas, é no momento em que o cliente se desloca à agência que se realiza o aconselhamento e a alocação de produtos financeiros e, a conseqüente adesão a novos serviços. Fator fulcral aquando da apresentação/alocação dos produtos é o papel do colaborador comercial bancário na criação e manutenção de relação com o cliente. Como referido na fórmula 3+1 a Satisfação do cliente está, na maioria dos casos, muito interligada com a componente interpessoal e relacional. De forma semelhante é necessário um cliente deslocar-se pessoalmente a uma agência para encerrar conta e, para isso, o cliente tem também de preencher novamente um variado conjunto de impressos.

Os resultados obtidos através das entrevistas realizadas e das observações efetuadas vão ao encontro do revelado por Aiken, num estudo elaborado pela consultora *McKinsey* em 2009, e por Bradley Rock, vice-presidente da *American Bankers Association* em 2005. Os anteriores autores, os resultados das entrevistas e Filip *et al.* (2009) concluem que os bancos e as instituições financeiras dedicam a maior parte dos seus recursos em processos burocráticos e procedimentos internos, sobrando assim muito pouco tempo para ser dedicado aos clientes e a melhorar as relações comerciais entre ambos. Os entrevistados acrescentam também que os procedimentos burocráticos e a documentação necessária para encerrar uma conta bancária levam o cliente a desmotivar-se para tal ação, permitindo assim que este possa ficar acostumado a tal situação.

Ao mesmo tempo, quando um cliente se desloca a uma agência bancária são apresentadas pelos colaboradores as vantagens em continuar a ser cliente, tentando assim demover o cliente da intenção de deixar de ser cliente.

Da mesma forma, um cliente que tem conhecimento do processo de abrir uma conta e sabendo que é um processo demorado e aborrecido não deseja repeti-lo. Assim, de acordo com as informações recolhidas os procedimentos de abertura de conta estão a ser estudados e modificados de modo a satisfazer o cliente assim que ele revela intenção de abrir conta, simultaneamente têm-se implementado processos que economizem tempo e custos, não tendo a entidade bancária e o cliente de preencher um sem número de impressos. Com este conhecimento os clientes que não se encontram totalmente satisfeitos com o seu banco ainda assim permanecem na mesma instituição bancária, não trocando de banco devido à morosidade e burocracia associado.

Através da mais recente tecnologia os bancos inovam nos seus processos com vista a maximizar o tempo de dedicação a cada cliente (Aiken, 2009). As análises resultantes da constante inovação em reengenharia de processos e organização interna bancária, em conjunto com os resultados obtidos pelas entrevistas permitem concluir que os processos de abertura de conta, quando rápidos permitem transmitir uma boa imagem, profissionalismo e credibilidade por parte do banco perante o cliente. Este por sua vez ao abrir conta revela já um compromisso de lealdade para com esta entidade. O encerramento de conta é um processo que pode ser considerado como delicado para e com o cliente, pelo que devido às suas características constitui uma barreira à saída do cliente, pois caso este não tenha múltiplas razões de insatisfação para com o banco não irá deixar de ser cliente, permitindo assim renovação da sua lealdade espontaneamente.

7.2.3 Acessos

A constante evolução das novas tecnologias alterou e contínua a alterar a forma de comunicação e de relacionamento com os clientes, provocando profundas alterações no sector bancário.

O fator dos “Acessos” pode ser definido como sendo a forma de interação de um cliente para com a sua instituição financeira, estes acessos podem ser físicos, através de agências comerciais; meios eletrônicos; através de cartões multibanco e cadernetas ou através de meios informáticos e digitais como sendo através de redes sociais ou através de aplicações móveis. Comum a todas estas formas de interação é a satisfação do cliente, a aplicabilidade e a função de cada uma delas em corresponder à expectativa do utilizador/cliente e das necessidades que este apresenta.

De igual forma, os entrevistados revelam pela sua experiência profissional e pelas tendências mundiais bancárias que a forma de acesso que um cliente tem à sua disposição e que deseja utilizar depende diretamente da sua idade, da sua profissão e da sua localidade. Recentemente, verificou-se que, à escala global, grandes empresas de consultoria e empresas financeiras investiram biliões de euros para criar novas formas de acessibilidade e de interação entre o banco e os clientes. A tendência da digitalização e dos processos de pagamento automáticos para além de necessitarem de constante investimento e manutenção, carecem de aprovação por parte do utilizador, afim deste compreender a sua utilidade e aplicação ao mesmo tempo que necessita de ter conhecimentos dos processos de segurança inerentes a esta forma de acesso.

A disponibilização das mais variadas formas de acesso, por exemplo para a movimentação de uma conta à ordem estão relacionados, segundo os entrevistados e segundo experiências profissionais vividas, com a segmentação de clientes e com as necessidades desse mesmo segmento. Revelando de uma forma simples e descomplexada, o banco tem conhecimento que na sua maioria, os clientes idosos não usam os seus serviços *on-line*, da mesma forma, tem em conta que os jovens adolescentes não visitam agências bancárias comerciais com frequência e sabem que estes não levantam dinheiro através da caderneta. Como referido no presente *Case Study*, o segmento jovem e adolescente é o segmento que mais utiliza os serviços de internet e, para além de o utilizarem através de computadores pessoais, utilizam também através dos seus *smartphones*. Com vista a satisfazer este novo segmento de clientes, perspetivando que no futuro estes serão os seus clientes adultos e posteriormente idosos, o banco disponibiliza aplicações móveis e canais de acesso digitais para satisfazer as suas necessidades.

Assim, estes clientes não têm que se dirigir a uma máquina multibanco nem a uma agência para fazerem uma transferência bancária, podendo fazê-la em qualquer lugar e quando o desejarem através do seu *smartphone*. O banco, como prestador de serviços, disponibiliza uma forma de transferência que agrada ao segmento em análise assim como satisfaz as suas necessidades.

Acompanhado esta tendência as instituições bancárias comerciais têm publicitado as suas aplicações para dispositivos móveis, com base em estudos de comparação de mercado a fim de conquistar mais consumidores. É possível concluir que esta forma de acesso, através de meios simples, de fácil utilização, que permitem ao utilizador desenvolver as suas transações e simultaneamente sem deslocações e sem o contacto com o colaborador bancário é a forma de acesso à conta à ordem que mais agrada aos jovens e adolescentes, sendo assim um fator que conjugado com a satisfação cria e permite a lealdade para com determinado banco. Bauer *et al.* (2006) revelou que os consumidores que já tinham tido uma experiência de acesso através de uma plataforma digital ao banco estão mais dispostos a usar e a experimentar os serviços mais recentes que o seu banco disponibiliza (Frame, 2010). Os resultados obtidos através das entrevistas e da experiência profissional vão ao encontro do referido anteriormente de que as diferentes formas de acesso condicionam a lealdade de cada cliente de acordo com a forma de acesso que este mais prefere.

Recentemente o jornal *Expresso*, revela que, num estudo elaborado pelo banco de investimento global americano, *Jefferies LLC*, “é expectável que a publicidade no mercado destinado a ser visualizado em dispositivos móveis através da internet triplique nos próximos três anos, de 66 mil milhões de dólares em 2016 para os 196 mil milhões de dólares em 2020” (Salvador, 2017). Ainda de acordo com a mesma publicação do jornal *Expresso*, na última edição do festival norte-americano “*South by Southwest*”, as tendências das redes sociais e do mundo da tecnologia indicam que a forma de interação com os computadores e *smartphones* será cada vez mais realizada através da câmara, isto é a “câmara será o novo teclado” segundo também a mesma publicação do jornal *Expresso*.

Atualmente existem já empresas de consultoria e de serviços de tecnologia de informação a desenvolver *softwares* e aplicações que permitam aos seus clientes realizar transferências bancárias com recurso à validação de dados obtidos através da câmara e do microfone de um *smartphone*, por exemplo reconhecimento de voz e reconhecimento de imagem. Para isto as entidades bancárias terão de implementar variados procedimentos internos de segurança que permitam quer a validação das formas de acesso, quer as funcionalidades que estas aplicações possibilitam a cada cliente. Em suma, e de acordo com o referido por Tharanikaran *et al.* (2017), Zarei (2010) e Santos (2003), a qualidade do serviço é uma prioridade por parte das instituições bancárias nos serviços que disponibiliza *on-line*. Sendo esta, cada vez mais uma tentativa de evoluir qualitativamente nos serviços prestados, de forma a inovar e exceder as necessidades e expectativas do cliente. Desta forma, as instituições financeiras procuram qualificar-se das mais variadas ferramentas que lhes permitam diferenciarem-se entre as demais instituições bancárias por forma a consolidarem e aprofundarem a sua relação com o cliente.

O segmento mais rentável para o banco é a geração ativa, isto é a geração que em termos de idade se localiza entre os 25/30 anos e a idade da reforma. É a geração que pediu empréstimo para habitação, que tem vários produtos bancários, que tem filhos e que, em muitos casos, devido já a idade avançada dos seus pais, lhes dá conselhos e os ajuda nas suas tarefas bancárias. É este o segmento em que o banco mais investe em formas de satisfazer as suas necessidades, assim que existe um contacto entre o banco e o cliente. Este tipo de cliente apresenta já uma maior predisposição para se deslocar a uma agência bancária, contudo expõe algumas incertezas quanto à interação com o banco através de aplicações móveis num *smartphone* e em redes sociais.

O banco apresenta assim os serviços *on-line*, que podem ser acedidos através de um computador pessoal e que necessitam de várias combinações de códigos para o seu acesso. Assim, disponibilizando um serviço que permite uma utilização confortável para o cliente que se apresenta com uma vida laboral ativa, e ao mesmo tempo permitindo uma rapidez dos serviços e segurança, a satisfação do cliente é confirmada.

Este tipo de clientes é também o tipo de clientes que mais cartões multibanco tem e que mais utilização lhes confere. Desta forma, o banco disponibiliza serviços de apoio, sejam estes através de chamadas telefónicas ou serviços *on-line*, através do acesso à página de internet do banco que permitem ao cliente, adquirir, cancelar e consultar o estado dos seus cartões multibanco.

Ao longo da apresentação deste estudo foi mencionada a importância da adequação da forma de interação entre os clientes e o seu banco. O segmento de clientes com uma idade mais avançada é na sua maioria um segmento que desconhece todas as potencialidades de um serviço de *e-banking* sendo que na sua maioria também não conhecem o modo de utilização de uma aplicação de um *smartphone*. Contudo, no futuro este segmento, tal como os já referidos anteriormente irá alterar as suas formas de consumo e de interação para com os serviços financeiros. Atualmente, é possível concluir que este segmento é o que mais frequenta a agência para aquisição de produtos, obter informações, aderir a cartões multibanco (caso tenha) e realizar transferências bancárias.

Deve salientar-se que por ser o segmento que mais visita as agências bancárias não significa que não possa realizar as suas operações através de outras formas de acesso que o banco disponibiliza. Significa assim, que este cliente prefere realizar estas operações ao balcão de uma agência. A fim de demonstrar esta preferência na forma de interação cliente – banco, a maioria dos clientes que frequentam assiduamente a agência pertencem a um segmento que utilizam maioritariamente a caderneta como forma de interação com o banco. A caderneta bancária para além de permitir um registo organizado das movimentações da conta, permite também realizar pagamentos e transferências bancárias, realizar levantamentos de dinheiro, fazer pedidos de cheques e permite até realizar carregamentos para o telemóvel. A principal diferença entre a caderneta e o cartão multibanco reside no facto de na primeira estarem escritos todos os movimentos realizados na conta correspondente e assim ser mais fácil a compreensão e análise por parte do cliente. Atualmente aquando a abertura de conta este serviço já não é disponibilizado, ou sendo disponibilizado, tem associado um custo extra para o cliente. Sendo que atualmente apenas três entidades bancárias disponibilizam este serviço. O suporte da caderneta é o suporte preferido por este segmento e também aqui se revela a lealdade de um cliente.

É um suporte fácil de utilizar e intuitivo de compreender permitindo assim satisfazer as necessidades de qualquer cliente e mantendo este satisfeito e constantemente informado.

Finalizando, o banco tem obrigatoriamente de disponibilizar diversas formas de acesso aos seus clientes dos seus serviços e produtos através das mais variadas plataformas e dispositivos. As instituições bancárias reconhecem que a forma de um cliente interagir com o banco é a mais importante forma de um cliente conhecer os seus serviços e conhecer a perceção da qualidade destes. Assim um cliente que se considere satisfeito com a forma de aceder ao seu banco é um cliente que não irá procurar outras instituições bancárias, pois não tem necessidade de mudança.

7.3 Interligação dos Resultados

Na Tabela 5.1 foram apresentados os objetivos para a dissertação em conjunto com os do *Case Study* e qual seria a forma como estes seriam analisados. No Capítulo 6 na Tabela 6.1 são apresentados os objetivos do *Case Study* e os seus objetivos secundários, por fim a Tabela 6.2 relacionou estes objetivos com a forma prática de como são analisados em procedimentos diários do Banco A e ações que esta instituição tem para com os seus intervenientes.

Assim para completar o estudo com os resultados referidos anteriormente a Tabela 7.1 apresenta o agrupamento dos fatores de Lealdade, em função dos objetivos do *Case Study*, com as referências bibliográficas estudadas que contribuíram para análise e compreensão dos objetivos determinados. Através da interpretação destas tabelas é possível compreender a definição dos objetivos e o modo como é que eles foram analisados em função das variáveis identificadas que determinam a Lealdade.

Fatores de lealdade agrupados	Objetivos Principais do Case Study	Objetivos Secundários	Referências Bibliográficas
Satisfação	Segmentação de Clientes	Segmentação aparente do Banco A e a sua importância.	Shashidhar <i>et al.</i> , 2011; Rashid, 2009; Keeton, 2001; Day, 1984.
Acessos		(<i>Relação entre a tecnologia, os acessos e a segmentação</i>)	Rashid, 2009; Keeton, 2001.
	Lealdade do cliente	Caracterizar as condicionantes da lealdade:	
Familiaridade		- Imagem corporativa;	Chadha ,2017; Jazayeri <i>et al.</i> , 2017; Devlin <i>et al.</i> , 2015; Ruf <i>et al.</i> , 2014; Eriksson <i>et al.</i> , 2008; Gefen <i>et al.</i> , 2003; Bloemer <i>et al.</i> , 1998, Grönroos, 1984.
Burocracia		- Produtos/Serviços disponibilizados;	Azizah <i>et al.</i> , 2016; Cai <i>et al.</i> , 2015; Moore <i>et al.</i> ,2002.
Acessos		- Tecnologia nos serviços;	Tharanikaran <i>et al.</i> , 2017; Ariff, <i>et al.</i> ,2012; Zarei, 2010.
Acessos		- Canais de acesso;	Alrubaiee <i>et al.</i> 2010; Eisingerich <i>et al.</i> 2010.
Familiaridade		- Afetiva (hábito/influências).	Azizah <i>et al.</i> 2016; Cai <i>et al.</i> 2015; Ruf <i>et al.</i> , 2014; Nordman, 2004; Moore <i>et al.</i> 2002.
Satisfação	Satisfação do cliente	- Satisfação e Lealdade;	Adams <i>et al.</i> , 2016; Dahiyat <i>et al.</i> , 2011; Siddiqi, 2011; Pollack, 2009; Yieh <i>et al.</i> ,2007.
		- Qualidade de Serviço Operacional;	Sengupta <i>et al.</i> , 2015; Fassnacht <i>et al.</i> , 2007.
		- Qualidade de Serviço Comercial.	Sengupta <i>et al.</i> , 2015; Dusuki <i>et al.</i> 2007, Naser <i>et al.</i> , 1999; Metawa <i>et al.</i> , 1998.
Familiaridade Acessos	Marketing e Publicidade	Importância do Marketing e Publicidade.	Khan <i>et al.</i> , 2017; Aziz, 2015; Akdeniz <i>et al.</i> , 2013; Halimi <i>et al.</i> , 2011; Alrubaiee <i>et al.</i> , 2010; Verhoef, 2003; Bolton <i>et al.</i> , 2000.
Familiaridade Acessos Burocracia	Produtos bancários	Diversificação dos Produtos bancários.	Eisingerich <i>et al.</i> ,2010; Martins, 2011; Sheth <i>et al.</i> , 2001.
Acessos Familiaridade	A influência da tecnologia	A influência da tecnologia na lealdade bancária.	Tharanikaran <i>et al.</i> , 2017; Ariff, <i>et al.</i> ,2012; Zarei, 2010.

Tabela 7.1 – Objetivos da Dissertação e referências bibliográficas.

7.4 Comentários Finais

O objeto de estudo na presente dissertação foram os fatores que influenciam a Lealdade nos clientes na relação quotidiana Instituição financeira-Cliente e Cliente-Instituição financeira.

O estudo através de referências bibliográficas permitiu conhecer a existência das diferentes variáveis que condicionam a Lealdade. Os resultados, obtidos através das fontes referidas anteriormente são unânimes em comprovar que essas mesmas variáveis ou fatores estão bastante correlacionados entre si. Assim, pode-se entender que as variáveis que caracterizam a Lealdade não apresentam uma influência isolada e a preponderância de cada variável é neste conjunto equitativa.

Ao serem analisadas todas as variáveis da Lealdade descritas neste trabalho é possível compreender a importância destas nos procedimentos diários bancários e da mesma forma entender a perspectiva do cliente. Este tipo de análise, quando interpretada bidireccionalmente (Instituição financeira-Cliente e Cliente-Instituição financeira), apresenta para as instituições grande utilidade permitindo adequar e desenvolver produtos e serviços, criar e modificar processos de trabalho internos. Permite também ao departamento de marketing obter um *feedback* constante e atual da sua forma de trabalho e das ações que este desenvolve. Apresenta ainda igual valor para as equipas comerciais e de *cross selling* analisarem a alocação de produtos e definir novas estratégias de comunicação e de interação para com os seus clientes.

A correlação entre os fatores em estudo permitiu a sua definição numa fórmula agrupada. A fórmula “1 + 3” permite uma abordagem mais clara e objetiva sobre todos eles. A aplicação desta fórmula poderá apresentar particular interesse em estudos futuros, a fim de compreender como é que através do marketing, as mudanças em determinado fator que compõem esta fórmula irão estar relacionadas com a perspectiva da relação bancária do cliente. Esta análise pode também ser feita para e com os *stakeholders* da instituição.

Destaca-se assim que a principal conclusão deste trabalho é importância das ligações afetivas entre os clientes e o seu banco na formação da lealdade. Esta importância é revelada através da compreensão de que todos os outros restantes fatores surgem no sentido de melhorar e valorizar os sentimentos afetivos de satisfação do cliente, criando neste um compromisso de lealdade.

A interligação entre os resultados apresentados pelas diferentes fontes, permitiu não só consolidar os resultados obtidos como também analisar estes de uma perspetiva omnívota. Conciliando a importância dos fatores da lealdade, que são valorizados pelo cliente, assim como estes mesmos foram abordados e analisados através da ótica do negócio bancário e operacional.

As entrevistas permitiram obter informações verdadeiras e autênticas, para além de ajudarem a compreender a atualidade do mercado permitiram também conhecer o contexto e vertente negocial e comercial nas relações diárias que os clientes têm com a sua instituição bancária. Este processo de obtenção de informação, para além de não apresentar nenhuma debilidade crítica que deva ser valorizada, permitiu conhecer a importância dos fatores que foram analisados e a forma como se revelam nas interações diárias entre o cliente e o seu banco.

Enfatizando-se também a dificuldade em particularizar a importância de cada fator estudado anteriormente, pode ser referido que cada vez mais os clientes valorizam os valores sociais/afetivos e as formas de acesso para com o seu banco. Destacando-se assim a familiaridade do banco associada a cada cliente. Como forma de acesso destaca-se a importância da tecnologia quer na forma de apresentar serviços ao cliente quer na forma de interação com ele.

Existem ainda poucos estudos académicos, que conciliam a vertente financeira e as disciplinas de marketing sobre este tema. Sendo este um tema bastante atual e amplamente discutido na comunicação social e de extrema importância para a sociedade atual. Urge assim a necessidade de estudar este tema através de dados quantitativos e qualitativos conjugando as duas vertentes anteriores.

Como sugestão de novos estudos sugiro que sejam abordados temas como a obrigatoriedade de abertura de conta no mercado de trabalho, sendo esta uma das condicionantes impostas ao cliente para a mudança de banco mais frequente em clientes que se encontram numa idade pós-universitária. A relação entre clientes multi-bancários ativos e inativos, assim como as razões de ser cliente multi-bancário. Este assunto é bastante pertinente devido ao facto de perceber a permeabilidade e a facilidade de penetração de uma nova instituição bancária no mercado nacional. Deve também ser estudado a capacidade atual do país para o mercado bancário a fim de relacionar-se as condições de mercado com o valor de clientes bancários.

Esta página foi propositadamente deixada em branco.

Bibliografia

Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity, Capitalizing on the Value of a Brand Name*. Free Press. Nova Iorque.

Abade, T. (2012). Satisfação e fidelização dos clientes bancários no Algarve. Faculdade de Economia da Universidade do Algarve. Faro.

Abd-El-Salam, E., Shawky, A., El-Nahas, T. (2013). The impact of corporate image and reputation on service quality, customer satisfaction and customer loyalty: testing the mediating role. Case analysis in an international service company. *Journal of Business and Retail Management Research*, **8**.

Aburoub, A., Hersh, A., Aladwan, K. (2011). Relationship between internal marketing and service quality with customers' satisfaction. *International Journal of Marketing Studies*.

Abuzid, H., Abbas, M. (2017). Banks Performance and Impact of Market Orientation Strategy: Do Employee Satisfaction and Customer Loyalty Augment this Relationship?. *International Review of Management and Marketing*, **7**: 60 – 66.

Adams, A., Bashiru, M., Abdulai, I. (2016). Customer Satisfaction in the Banking Industry in Ghana: A Case of GCB Bank Limited in Wa Municipality. *Journal of Social Science Studies*.

Accenture. (2017). *Top 10 Challenges for Investment Banks 2016 - The impact of digital technology on investment banking*. Acedido em: 14, Abril, 2017, em: <https://www.accenture.com/pt-en/insight-top-ten-challenges-investment-banks-2016>.

Aiken, C., Keller, S. (2009). The irrational side of change management. *McKinsey Quarterly*, **2**: 100 – 109.

Akdeniz, B., Calantone, R., Voorhees, C. (2013). Effectiveness of marketing cues on consumer perceptions of quality: The moderating roles of brand reputation and third-party information. *Psychology & Marketing*, **30**: 76 – 89.

Al-Alak, B. (2014). Impact of marketing activities on relationship quality in the Malaysian banking sector. *Journal of Retailing and Consumer Services*, **21**: 347 – 356.

Al-Hawari, M. (2014). Does customer sociability matter? Differences in e-quality, e-satisfaction, and e-loyalty between introvert and extravert online banking users. *Journal of Services Marketing*, **28**: 538 – 546.

Al-Hersh, A., Saaty, A. (2014). The Impact of Customer Relationship Marketing on Customer Satisfaction of the Arab Bank Services. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*.

Alexandre, N., Colgate, M. (2000). Retail Financial Services: Transaction to Relationship Marketing. *European Journal of Marketing*.

Ali, M., Raza, S. (2015). Service quality perception and customer satisfaction in Islamic banks of Pakistan: the modified SERVQUAL model. *Total Quality Management & Business Excellence*.

Almeida, V. (2012). Determinantes do valor da marca aplicado ao setor bancário, no segmento corporate. Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Porto.

Alrousan, R., Abuamoud, I. (2013). The mediation of tourists satisfaction on the relationship between tourism service quality and tourists loyalty: Five stars hotel in Jordanian environment. *International Business Research*.

Alrubaiee, L. (2012). Exploring the relationship between ethical sales behavior, relationship quality, and customer loyalty. *International Journal of Marketing Studies*.

Alrubaiee, L., Al-Nazer, N. (2010). Investigate the Impact of Relationship Marketing Orientation on Customer Loyalty: The Customer's Perspective. *International Journal of Marketing Studies*, **2**.

Alrubaiee, L., Aladwan, S., Joma, M., Idris, W., Khater, S. (2017). Relationship between Corporate Social Responsibility and Marketing Performance: The Mediating Effect of Customer Value and Corporate Image. *International Business Research*, **10**.

Alshurideh, M., Al-Hawary, S., Mohammad, A., Al-Hawary, A., Al Kurdi, B. (2017). The Impact of Islamic Banks' Service Quality Perception on Jordanian Customers Loyalty. *Journal of Management Research*, **9**: 139 – 159.

Ameer, R., Othman, R. (2012). Sustainability practices and corporate financial performance: A study based on the top global corporations. *Journal of Business Ethics*, **108**: 61 – 79.

American Bankers Association. (2004). Bradley E. Rock, on behalf of the American Bankers Association before the Subcommittee on Financial Institutions and Consumer Credit Of the Committee on Financial Services. *American Bankers Association*. Acedido em: 26, Junho, 2017, em: https://www.aba.com/archive/Testimony_Archive/Testimony%20Document%20Archive/BRockTestimony10182005.pdf.

Amin, M., Isa, Z., Fontaine, R. (2013). Islamic banks: Contrasting the drivers of customer satisfaction on image, trust, and loyalty of Muslim and non-Muslim customers in Malaysia. *International Journal of Bank Marketing*, **31**: 79 – 97.

Anderson, E., Fornell, C., Lehmann, D. (1994). Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, **58**: 53 – 66.

Anderson, E., Sullivan, M. (1993). The antecedents and consequences of consumer satisfaction for firms. *Marketing Science*, **12**: 125 –143.

Anderson, J., Narus, J. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, **54**: 42 – 58.

Anderson, R., Srinivasan, S. (2003). E-satisfaction and e-loyalty: A contingency framework. *Psychology and Marketing*, **20**: 123 – 138.

Anderson, S. (2017). Economists Say 'Economic Nationalism' Is Economic Nonsense. *Forbes*. Acedido em: 9, Abril, 2017, em: <https://www.forbes.com/sites/stuartanderson/2017/02/25/economists-say-economic-nationalism-is-economic-nonsense/#359a185c306f>.

Ankit, S. (2011). Factors influencing online banking customer satisfaction and their importance in improving overall retention levels: An Indian banking perspective. *Information and Knowledge Management*, **1**: 45 – 54.

Ankrah, E. (2013). Customer satisfaction of electronic products and services in Ghanaian banks. *Information and Knowledge Management*, **3**: 7 – 18.

Appannan, S., Doraisamy, B., Hui, T. (2013). Customer perception on service quality of commercial banks: A case study in Penang, Malaysia. *Academic Research International Journal*, **4**: 458 – 468.

Aquila, A., Marcus, B. (2004). *Client at the Core: Marketing and Managing Today's Professional Services Firm*. John Wiley & Sons. Nova Jérícia.

Arbore, A., Busacca, B. (2009). Customer satisfaction and dissatisfaction in retail banking: Exploring the asymmetric impact of attribute performances. *Journal of Retailing and Consumer Services*, **16**: 271 – 280.

Arantola, H. (2003). Relationship Drivers in Provider-Consumer Relationships. Empirical Studies of Customer Loyalty Programs. Swedish School of Economics and Business Administration. Helsínquia.

Ariff, M., Yun, L., Zakuan, N., Ismail, K. (2013). The Impacts of Service Quality and Customer Satisfaction on Customer Loyalty in Internet Banking. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, **81**: 469 – 473.

Ariff, M., Yun, L., Zakuan, N., Jusoh, A. (2012). Examining dimensions of electronic service quality for internet banking services. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, **65**: 854 – 859.

Arnett, D., Badrinarayanan, V. (2005). Enhancing Customer – needs – driven CRM strategies: core selling teams, knowledge management competence, and relationship marketing competence. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, **25**: 329 – 343.

Ashley, C., Noble, S., Donthu, N., Lemon, K. (2011). Why customers won't relate: Obstacles to relationship marketing engagement. *Journal of Business Research*, **64**: 749 – 756.

Asgari, N., Ahmadi, M., Shamlou, M., Farokhi, A., Farzin, M. (2014). Studying the Impact of E-Service Quality on E-Loyalty of Customers in the Area of E-Banking Services. *Journal of Management and Sustainability*.

Athanassopoulos, A., Gounaris, S., Strathakopoulos, V. (2001). Behavioural responses to customer satisfaction: an empirical study. *European Journal of Marketing*, **35**: 687 – 707.

Awan, H., Bukhari, K., Iqbal, A. (2011). Service quality and customer satisfaction in the banking sector: A comparative study of conventional and Islamic banks in Pakistan. *Journal of Islamic Marketing*, **2**: 203 – 224.

Aziz, W. (2015). The Role of Relationship Marketing in Building Clients' Loyalty IN Banking Industry. *British Journal of Marketing Studies*, **3**: 93 – 108.

Azizah, Y., Herianingrum, S. (2016). Effect of Intergenerational Communication TO brand equity in Islamic Banking. *Academic Research International*, **7**.

Baeva, D. (2011). How Brand Strategy and Brand Communication Contribute to Build Brand Equity. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Coimbra.

Bain & Company. (2016). *The Potential Impacts of Brexit on the Global Economy*. Acedido em: 17, Abril, 2017, em: http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_The_Potential_Impacts_of_Brexit_on_the_Global_Economy.pdf.

Bain & Company. (2012). *A World Awash in Money: Capital Trends Through 2020*. Acedido em: 17, Abril, 2017, em: http://www.bain.com/Images/BAIN_REPORT_A_world_awash_in_money.pdf.

Balla, B., Ibrahim, S. (2014). Impact of Corporate Brand on Customer's Attitude towards Repurchase Intention. *International Journal of Science and Research*, **3**.

Banco de Portugal. (2016). *Projections for the Portuguese economy: 2016-2018*. Acedido em: 26, Março, 2017, em: https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/projecoes_mar_eng.pdf.

Banco de Portugal. (2016a). *Financial Stability Report, November 2016*. Acedido em: 26, Março, 2017, em: https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/ref_201611_en.pdf.

Banco de Portugal. (2017). *Programa de Assistência Económica e Financeira*. Acedido em: 26, Março, 2017, em: <https://www.bportugal.pt/page/programa-de-assistencia-economica-e-financeira>.

Barich, H., Kotler, P. (1991). A framework for marketing image management. *Sloan Management Review*.

Barry, J., Dion, P., Johnson, W. (2008). A cross-cultural examination of relationship strength in B2B services. *Journal of Services Marketing*, **22**: 114 – 135.

Bateson, J. (1985). *Perceived control and the service encounter*. J. A. Czepiel / M. R. Solomon / C. F. Surprenant (Eds.). Lexington.

Bauer, K. Hein, S. (2006). The effect of heterogeneous risk on the early adoption of Internet banking technologies. *Journal of Banking & Finance*, **20**: 1713 – 1725.

Baxter, P., Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, **13**: 544 – 559.

Bei, L., Chiao, Y. (2001). An Integrated Model for the Effects of Perceived Product, Perceived Service Quality, and Perceived Price Fairness on Consumer Satisfaction and Loyalty. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, **14**: 125 – 140.

Beigi, A., Jorfi, S., Tajarrood, R., Beigi, H. (2016). The Study of the Effects of E-banking Services Quality on Customers' Satisfaction and Loyalty. *Journal of current research in science*: 375 – 381.

- Belás, J., Gabcova, L. (2014). Reasons for satisfaction and dissatisfaction of bank customers. Study from Slovakia and the Czech Republic. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, **2**: 4 – 13.
- Belás, J., Gabcova, L. (2016). The relationship among customer satisfaction, loyalty and financial performance of commercial banks. *E+ M Ekonomie a Management*.
- Bendapudi, N., L. Berry (1997). Customer's motivations for maintaining relationships with service providers. *Journal of Retailing*, **73**: 15 – 38.
- Bennett, R., Rentschler, R. (2003). Foreword by the guest editors. *Corporate Reputation Review*, **6**: 207 – 210.
- Berry, L. (1983). *Emerging Perspectives on Services Marketing*. American Marketing Association. Chicago.
- Berry, L. (1986). Big Ideas in Services Marketing. *Journal of Consumer Marketing*, **3**: 47 – 51.
- Berry, L. (1995). Relationship marketing of services — growing interest, emerging perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, **23**: 236 – 245.
- Berry, L., Gresham, L. (1986). *Relationship retailing: transforming customers into clients*. Business Horizons.
- Berry, L., Seiders, K., Grewal, D. (2002). Understanding service convenience. *The Journal of Marketing*, **66**: 1 – 17.
- Bitner, M. (1990). Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses, *Journal of Marketing*, **54**: 69 – 82.
- Blaxter, L., Hughes, C., Tight, M. (2006). *How to Research*. 3a Edição, McGraw-Hill Education. Nova Iorque.
- Bloemer, J., De Ruyter, K. (1998). On the relationship between store image, store satisfaction and store loyalty. *European Journal of marketing*, **32**: 499 – 513.

Bloemer, J., de Ruyter, K., Wetzels, M. (1997). Customer loyalty in a service setting. *Advances in Consumer Research*.

Bloemer, J., de Ruyter, K., Peeters, P. (1998). Investigating Drivers of Bank Loyalty: The Complex Relationship Between Image, Service Quality and Satisfaction. *International Journal of Bank Marketing*, **7**: 276 – 286.

Bloomberg. (2017). Deutsche Bank AG DBK:GR. *Bloomberg Markets*. Acedido em: em: 9, Abril, 2017, em: <https://www.bloomberg.com/quote/DBK:GR>.

Bolton, R., Kannan, P., Bramlett, M. (2000). Implications of Loyalty Program Membership and Service Experiences for Customer Retention and Value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, **1**: 95 – 108.

Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R., Zeithaml, V. (1993). A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioural intentions. *Journal of Marketing Research*, **30**: 7 – 27.

Brock, S., Barclay, D. (1997). The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationships. *Journal of Marketing*, **61**: 3 – 22.

Broeders, H., Khanna, S. (2015). Strategic choices for banks in the digital age. *McKinsey*. Acedido em: 22, Julho, 2017, em: <http://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/strategic-choices-for-banks-in-the-digital-age>.

Brown, G. (1952). Brand loyalty: fact or fiction?. *Advertising Age*.

Brown, T., Dacin, P. (1997). The company and the product: corporate associations and consumer product responses, *Journal of Marketing*, **61**: 68 – 84.

Cabral, D. (2012). O marketing relacional nos serviços financeiros projeto-estágio: retenção de clientes. Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Porto.

Cacioppe, R., Forster, N., Fox, M. (2007). A survey of managers' perceptions of corporate ethics and social responsibility and action that may affect companies' success. *Journal of Business Ethics*, **82**: 681 – 700.

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

Cai, Y., Zhao, G., He, J. (2015). Influences of two modes of intergenerational communication on brand equity. *Journal of Business Research*, **68**: 553 – 560.

CaixaBank. (2017). Línea Abierta en Facebook. *CaixaBank*. Acedido em: 24, Julho, 2017, em: https://www.caixabank.es/particular/redessociales/LOfbook_es.html.

Caixa Geral de Depósitos. (2016). *CGD Group Consolidated Operations – 30 June 2016*. Acedido em: 26, Março, 2017, em: <https://www.cgd.pt/English/Investor-Relations/Investor-Information/Financial-Information/CGD/Pages/CGD-Group-Consolidated-Operations-30Jun2016.aspx>.

Cândido, M. (2010). A Influência das Tecnologias de Informação e Comunicação e dos Empregados de Contato na Lealdade dos Clientes. Universidade de Coimbra. Coimbra.

Capgemini. (2016). *Social Banking: Leveraging Social Media to Enhance Customer Engagement*. Acedido em: 23, Maio, 2016, em: https://www.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/social_banking_leveraging_social_media_to_enhance_customer_engagement.pdf.

Cardoso, A., Fernandim, M. (2010). Avaliação da relação banco-clientes numa perspectiva de marketing relacional: O home banking como potencializador da relação. *Revista da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais*: 156 – 168. Universidade Fernando Pessoa. Porto.

Cardoso, F. (2016). Reestruturação da banca em Portugal está muito longe do fim. *Dinheiro Vivo*. Acedido em: 22, Julho, 2017, em: <https://www.dinheirovivo.pt/banca/reestruturacao-da-banca-em-portugal-esta-muito-longe-do-fim/>.

Casaló, L., Flavián, C., Guinalú, M. (2008). The role of satisfaction and website usability in developing customer loyalty and positive word-of-mouth in the e-banking services. *International Journal of Bank Marketing*, **26**: 399 – 417.

- Carvalho, P. (2004). O Marketing Relacional e o estudo do caso Chip 7. Universidade Portucalense Infante D. Henrique. Porto.
- Chadha, S., Purohit, A. (2017). Service Quality of Banks in Delhi & NCR-customer's perception & view. *International Review of Business and Finance*, **9**: 1 – 6.
- Chaudhuri, A. e Holbrook. M. (2001). The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty. *Journal of Marketing*, **65**: 81 – 93.
- Chavan, J., Ahmad, F. (2013). Factors affecting on customer satisfaction in retail banking: An empirical study. *International Journal of Business and Management Invention*, **2**: 55 – 62.
- Cheng, E. (2016). Deutsche Bank crisis: How we got here, and where we are. *Consumer News and Business Channel (CNBC)*. Acedido em: 26, Março, 2017, em: <http://www.cnbc.com/2016/09/28/deutsche-bank-crisis-explained.html>.
- Chikandiwa, S., Contogiannis, E., Jembere, E. (2013). The adoption of social media marketing in South African banks. *European Business Review*, **25**: 365 – 381.
- Chuah, S., Marimuthu, M., Kandampully, J., Bilgihan, A. (2017). What drives Gen Y loyalty? Understanding the mediated moderating roles of switching costs and alternative attractiveness in the value-satisfaction-loyalty chain. *Journal of Retailing and Consumer Services*, **36**: 124 –136.
- Chukwuma, A., Nwakego, O. (2015). The impact of corporate reputation on company's performance. *Communication Panorana African and Global Perspectives*, **1**.
- Clottey, T., Collier, D., Stodnick, M. (2008). Drivers of Customer Loyalty In A Retail Store Environment. *Journal of Service Science*.
- Coelho, A., Almeida, F. (2002). Rumo a um marketing contratual?. *Revista de Negócios*, **7**: 7 – 15.
- Colgate, M., Lang, B. (2001). Switching Barriers in Consumer Markets: An Investigation of the Financial Services Industry. *The Journal of Consumer Marketing*, **18**: 332 – 348.

Constâncio, V. (2016). *European Banking Industry: what's next ?*. Acedido em: 15, Abril, 2017, em: https://www.ecb.europa.eu/press/key/date/2016/html/sp160707_1.en.html.

Consumer News and Business Channel (CNBC). (2016). *For millennials, banking is all about the apps*. Acedido em: 9, Maio, 2016, em: <http://www.cnbc.com/2015/04/22/for-millennials-banking-is-all-about-the-apps.html>.

Credit Suisse. (2017). *Investment Outlook 2017 - Conflicts of Generations*. Acedido em: 15, Abril, 2017, em: <https://www.credit-suisse.com/media/assets/microsite/docs/investment-outlook/investment-outlook-2017-en.pdf>.

Cronin, J., Brady, M., Hult, T., (2000). Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *J. Retail.* **76**: 193 – 218.

Cukierman, A. (2017). The Impact of the Global Financial Crisis on Central Banking.

D.L.A. Piper, (2017). *Financial regulation in 2017: Europe and the U.S.*. Acedido em: 26, Março, 2017, em: <https://www.dlapiper.com/en/uk/insights/publications/2017/01/financial-regulation-in-2017-europe-and-the-us/>.

Dahiyat, S., Akroush, M., Abu-Lail, B. (2011). An integrated model of perceived service quality and customer loyalty: an empirical examination of the mediation effects of customer satisfaction and customer trust. *Int. J. Services and Operations Management*, **9**.

Darden, W., Schwinhammer, J. (1985). *The Influence of social characteristics on Perceived Quality in Patronage Choice Behavior in Perceived Quality*. Lexington Books. Lexington.

Darrow, B. (2017). LinkedIn Claims Half a Billion Users. *Fortune*. Acedido em: 14, Julho, 2017, em: <http://fortune.com/2017/04/24/linkedin-users/>.

Davies, F., Moutinho, L., Curry, B. (1996). ATM user attitudes: a neural network analysis. *Marketing Intelligence & Planning*, **2**: 26 – 32.

- Day, G. (1984). Supply chain management: The responsibilities are infinite. *California Management Review*, **4**.
- Day, G. (1995). Advantageous Alliances. *Journal of the Academy of Marketing Science*, **23**: 297 – 300.
- De Madariaga, J., Valor, C. (2007). Stakeholders Management Systems: Empirical Insights from Relationship Marketing and Market Orientation Perspectives. *Journal of Business Ethics*, 425 – 439.
- De Wulf, K., Odekerken-Schröder, G., Iacobucci, D. (2001). Investments in Consumer Relationships: A Cross-Country and Cross-Industry Exploration. *Journal of Marketing*, **4**: 33 – 50.
- Deborah, A., Jordaan, B., Shaw, G., Isaac, A. (2016). The Outcome of Perceived Service Quality Analysis on Customer Satisfaction in Retail Banking: A Case Study of Buffalo City in Eastern Cape, South Africa. *J Economics*, **7**: 67 – 72.
- Deloitte. (2016). *Who says banks can't be social? Become a social bank, inside and out*. Acedido em: 9, Maio, 2016, em: www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Financial-Services/gx-fsi-ca-who-said-bank-cant-be-social-2013-10.pdf.
- Deloitte, (2017). Banking and Securities Outlook 2017. Acedido em: 15, Abril, 2017, em: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/financial-services/articles/banking-industry-outlook.html>.
- Deloitte, (2017a). Navigating the year ahead – Financial Markets Regulatory Outlook 2017. Acedido em: 15, Abril, 2017, em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/financial-services/deloitte-uk-fs-emea-regulatory-outlook-2017.pdf>.
- Devlin, J., Gerrard, P. (2005). A study of customer choice criteria for multiple bank users. *Journal of Retailing and Consumer services*, **12**: 297 – 306.

DeWalt, K., DeWalt, B. (2002). *Participant observation: a guide for fieldworkers*. AltaMira Press.

Dias, S. (2003). *Gestão de Marketing*. Saraiva. São Paulo.

Dibb, S., Meadows, M. (2001). The application of a relationship marketing perspective in retail banking. *Service Industries Journal*, **1**.

Dick, A., Basu, K. (1994). Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, **22**: 99 – 114.

Dijkmans, C., Kerkhof, P., Beukeboom, C. (2015). A stage to engage: Social media use and corporate reputation. *Tourism Management*, **47**: 58 – 67.

Dionísio, P., Faria, H., Rodrigues, J., Canhoto, R., Nunes, R. (2009). *B-Mercator Blended Marketing*. Publicações Dom Quixote. Alfragide.

Donnelly, M., Neil, J., Rimmer, R., Shiu, M. (2006). Assessing the quality of police service using SERVQUAL. *International Journal of Police Strategies and Management*, **29**: 92 – 105.

Dörnyei, Z. (2007). *Research Methods in Applied Linguistics: Quantitative Qualitative, and Mixed Methodologies*. Oxford University Press.

Dowling, G. (1988). Measuring corporate images: a review of alternative approaches. *Journal of Business Research*, **17**: 27 – 34.

Dowling, G., Uncles M. (1997). Do Customer Loyalty Programs Really Work?. *Sloan Management Review*, **38**: 71 – 82.

Dusuki, A., Abdullah, N. (2007). Why do Malaysian customers patronise Islamic banks?. *International Journal of Bank Marketing*, **25**: 142 – 160.

Eggers, F., Hatak, I., Kraus, S., Niemand, T. (2017). Technologies that support marketing and market development in SMEs—evidence from social networks. *Journal of small business management*, **55**: 270 – 302.

Ehigie B., Taylor, M. (2009). Managing students loyalty to school after graduation through relationship marketing. *The TQM Journal*, **21**: 502 – 516.

Einarsdóttir, L., Marteinsdóttir, M. (2010). How can Icelandic banks increase and retain trust and behavioural loyalty?. Universidade de Aarhus, School of Business and Social Sciences. Aarhus.

Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, **14**: 532 – 550.

Eisingerich, A., Bell, S. (2007). Maintaining customer relationships in high credence services. *Journal of Services Marketing*, **21**: 253 – 262.

Eisingerich, A., Rubera, G. (2010). Drivers of brand commitment: a cross-national investigation. *Journal of International Marketing*, **18**: 64 – 79.

El Saghier, N., Nathan, D. (2013). Service quality dimensions and customers' satisfactions of banks in Egypt. *Proceedings of 20th International Business Research Conference*.

Elmayar, A. (2011). Assessing the Perceived Service Quality Levels in the Libyan Private and Public Banking Sectors: A Customer Perspective. University of North Umbria. Newcastle.

Ene, S., Ozkaya, B. (2014). A study on corporate image, customer satisfaction and brand loyalty in the context of retail stores. *Asian Social Science*, **10**.

European Central Bank. (2016). *Financial Stability Review November 2016*. Acedido em: 26, Março, 2017, em: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/financialstabilityreview201611.en.pdf?7b0f75ad33afed1dab5946c984b7635>.

Eriksson, M., Schuster, C. (2008). Customer loyalty in Internet banking. Universidade de Kristianstad. Kristianstad.

Ernst & Young. (2010). Understanding customer behavior in retail banking: the impact of the credit crisis across Europe. Reino Unido.

-
- Ernst & Young. (2012). *The customer takes control, Global Consumer Banking Survey 2012*. Acedido em: 3, Junho, 2017, em: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-global-consumer-banking-survey-2012/\\$FILE/ey-global-consumer-banking-survey-2012.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-global-consumer-banking-survey-2012/$FILE/ey-global-consumer-banking-survey-2012.pdf).
- Eshghi, A., Roy, S., Ganguli, S. (2008). Service quality and customer satisfaction: An empirical investigation in Indian mobile Telecommunications services. *Marketing Management Journal*, **18**: 119 – 144.
- Euromoney. (2014). Where Facebook meets banking. *Euromoney*. Acedido em: 24, Julho, 2017, em: <https://www.euromoney.com/article/b12kjzzj9dqd6y/where-facebook-meets-banking>.
- Evans-Pritchard, A. (2017). The year that raw nationalism toppled 'Davos Man'. *The Telegraph*. Acedido em: 15, Abril, 2017, em: <http://www.telegraph.co.uk/business/2017/01/14/year-raw-nationalismtoppled-davos-man/>.
- Facebook (2017). Facebook. *Facebook*. Acedido em: 24, Julho, 2017, em: <http://www.facebook.com>.
- Fassnacht, M., Köse, I. (2007). Consequences of Web-Based Service Quality: Uncovering a Multi-Faceted Chain of Effects. *Journal of Interactive Marketing*, **21**: 35 – 54.
- Fátima, J., Razzaque, M. (2010). Understanding the role of Service quality, Customer involvement and Rapport on Overall Satisfaction in Bangladesh Banking Service. University of New South Wales. Sydney.
- Ferrão, F. (2003). CRM- Marketing e Tecnologia. Escolar Editora. Lisboa.
- Filip, A., Anghel, L. (2009). Customer loyalty and its determinants in a banking services environment. *Quality Management in Services*, **6**: 288 – 297.
- Fombrun, C. (1996). *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business School Press. Boston, MA.
- Fornell, C., Johnson, M., Anderson, E., Cha, J., Bryant, B. (1996). The American customer satisfaction index: nature, purpose and findings. *Journal of Marketing*, **60**: 7 – 18.
-

- Frame, W. (2010). Technological change, financial innovation, and diffusion in banking. DIANE Publishing. Collingdale.
- Frame, W., White, L. (2014). Technological change, financial innovation, and diffusion in banking.
- Fullerton, G. (2003). When does commitment lead to loyalty?. *Journal of service research*, **5**: 333 – 344.
- Fundação Francisco Manuel dos Santos (Pordata). (2016). Acedido em: 9, Maio, 2016, em: www.pordata.pt/Portugal/Caixas+Autom%C3%A1tica+Multibanco-1177.
- Furman, D. (2010). The development of corporate image: A historiographic approach to a marketing concept. *Corporate Reputation Review*, **13**: 63 – 75.
- Ganesan, S., Hess, R. (1997). Dimensions and levels of trust: implications for commitment to a relationship. *Marketing Letters*, **8**: 439 – 448.
- Gantasala, S., Prabhakar, V., Naik, C. (2010). Service Quality (Servqual) and its Effect on Customer Satisfaction in Retailing. *European Journal of Social Sciences*, **16**.
- Garbarino, E., Johnson, M. (1999). The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationship. *Journal of Marketing*, **2**.
- Garver, M., Gagnon, G. (2002). Seven keys to improving customer satisfaction programs. *Business Horizons*, **45**: 35 – 42.
- Gaur, S., Xu, Y. (2009). Consumer Comfort and Its Role in Relationship Marketing Outcomes: An Empirical Investigation. *Advances in Consumer Research - AsiaPacific Conference Proceedings*, **8**: 296 – 298.
- Gefen, D., Karahanna, E., Straub, D. (2003). Trust and TAM in Online Shopping: An Integrated Model. *MIS Quarterly*, **27**: 51 – 90.
- Geyskens, I., Steenkamp, J., Jan-Benedict, E., Kuan, N. (1999). A Meta-Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships. *Journal of Marketing Research*, **36**: 223 – 238.

Glaserapp, S., Souza, P., Bacin, E., Righi, C. (2002). Identificação do grau de utilização e satisfação dos clientes dos serviços da sala de auto-atendimento do Banco X. Working paper, XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba.

Goldman Sachs. (2015). *European Economics Analyst - Unlocking Europe's economic potential through financial markets*. Acedido em: 16, Abril, 2017, em: <http://www.goldmansachs.com/our-thinking/pages/eu-capital-markets-dialogue/multimedia/gir-report.pdf>.

Goldman Sachs. (2016). *Our Thinking. Millennials*. Acedido em: 9, Maio, 2016, em: www.goldmansachs.com/our-thinking/pages/millennials/

Goldman Sachs. (2017). *Overview of Goldman Sachs*. Acedido em: 15, Abril, 2017, em: <http://www.goldmansachs.com/investor-relations/creditor-information/creditor-website-presentation.pdf>.

Gorman, J. (2014). James Gorman on the Future of Finance: Big Banks Will Get Bigger. *The Wall Street Journal*. Acedido em: 22, Julho, 2017, em: <https://www.wsj.com/articles/james-gorman-on-the-future-of-finance-big-banks-will-get-bigger-1404762062>.

Gotsi, M., Wilson, A. (2001). Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal*, **6**: 24 – 30.

Gozukara, I., Yildirim, O. (2015). The Effect of Perceived Corporate Reputation of a Turkish University on Affective Commitment of Students. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, **5**: 78 – 93.

Grabher, G., König, J. (2017). Performing network theory? Reflexive relationship management on social network sites. *Networked Governance*.

Gray, E., Balmer, J. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long range planning*, **31**: 695 – 702.

- Gregg, S. (2017). Davos Man, globalism and the case for free trade. *Acton Institute*. Acedido em: 9, Abril, 2017, em: <https://acton.org/pub/commentary/2017/02/08/Davos-Man-globalism-and-the-case-for-free-trade>.
- Gremler, D., Brown, S. (1996). *Service loyalty: its nature, importance and implications*. Edvardsson B., Brown, S.W., Johnston, R. and Scheuing, E. (Eds). Nova Iorque.
- Gremler, D., Gwinner, K., Brown, S. (2001). Generating positive word-of-mouth communication through customer-employee relationships. *International Journal of Service Industry Management*, **12**: 44 – 59.
- Groenfeldt, T. (2014). Bank Clients Want Social Media Account Access. *Forbes*. Acedido em: 24, Julho, 2017, em: <https://www.forbes.com/sites/tomgroenfeldt/2014/04/25/bank-clients-want-social-media-account-access-capgemini/#419f71f413a4>.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications, *European Journal of Marketing*, **18**: 36 – 44.
- Grönroos, C. (1991). The marketing strategy continuum: towards a marketing concept for the 1990s. *Management Decision*, **29**: 7 – 13.
- Grönroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*, **32**: 4 – 20.
- Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*. 2a edição, John Wiley & Sons Ltd. Chichester.
- Grönroos, C., Gummerus, J. (2014). The Service Revolution and its Marketing Implications: Service Logic versus Service-dominant Logic. *Managing Service Quality*, **24**: 206 – 229.
- Grunbichler, A., Darlap, P. (2003). Integration of E.U. financial markets supervision: harmonization or unification?. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, **12**: 36 – 44.
- Guillame, L. (1993). Le Capital de Marque. Perspectives et Elements d'Application dans le Domaine des Études de Marketing. *Revue Française du Marketing*, 129 – 142.

- Gummesson, E. (1987). The New Marketing: Developing Long Term Interactive Relationship. *Longe Range Planning*, **4**: 10 – 20.
- Gummesson, E. (1991). Marketing revisited: The crucial role of the part-time marketer. *European Journal of Marketing*, **25**: 60 – 67.
- Gundlach, G., Achrol, R., Mentzer, J. (1995). The structure of exchange. *Journal of Marketing*, **59**: 78 – 93.
- Guo, L., Xiao, J., Tang, C. (2009). Understanding the psychological process underlying customer satisfaction and retention in a relational service. *J. Bus. Res.*, **62**: 1152 – 1159.
- Ha, H., John, J., Janda, S., Muthaly, S. (2011). The effects of advertising spending on brand loyalty in services. *European journal of marketing*, **45**: 673 – 691.
- Halimi, A., Chavosh, A., Choshalyc, S. (2011). The influence of relationship marketing tactics on customer's loyalty in B2C relationship—the role of communication and personalization. *European Journal of Economics*.
- Halinen, A. (1997). *Relationship Marketing in Professional Services: A Study of Agency-Client Dynamics in the Advertising Sector*. Routledge. Nova Iorque.
- Hall, M. (2005). The importance of trust for ethics, law and public policy. *Cambridge Quarterly of Healthcare Ethics*, **14**: 156 – 167.
- Hallowell, R. (1996). The Relationships of Customer Satisfaction, Customer Loyalty, and Profitability: an Empirical Study. *International Journal of Service Industry Management*, **7**: 27 – 42.
- Hammarkvist, K., H. Håkansson, L. Mattsson. (1982). *Marknadsföring för konkurrenskraft*. Malmö.
- Hannah, F. (2016). Social banking: Would you log into your accounts via Facebook?. *Independent*. Acedido em: 24, Julho, 2017, em: <http://www.independent.co.uk/service/contact-us-759589.html>.

- Haron, S., Ahmad, N., Planisek, S. (1994). Bank patronage factors of Muslim and non-Muslim customers. *International Journal of Bank Marketing*, **12**: 32 – 40.
- Harvard University (2016). *Research Methods: some notes to orient you*. Acedido em: 14, Maio, 2017, em: https://isites.harvard.edu/fs/docs/icb.topic851950.files/Research%20Methods_Some%20Notes.pdf.
- Hatch, M., Schultz, M., Williamson, J. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, **37**: 1041 – 1064.
- Hauser, J., Simester, D., Wernerfelt, B. (1994). Customer satisfaction incentives. *Marketing Science*, **13**: 327 – 350.
- Healy, M. (2001). The Marketing Relationship Trilogy. *European Journal of Marketing*, **35**: 182 – 193.
- Henard, D., Dacin, P. (2010). Reputation for product innovation: its impact on consumers. *Journal of Product Innovation Management*, **27**: 321 – 335.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K., Gremler, D. (2002). Understanding relationship marketing outcomes: an integration of relational benefits and relationship quality. *Journal of service research*, **4**: 230 – 247.
- Herbig, P., Milewicz, J. (1995). The relationship of reputation and credibility to brand success. *Journal of Consumer Marketing*, **12**: 5 – 10.
- Heskett, J., Jones, T., Loveman, G., Sasser, W., Schlesinger, L. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*.
- Hoffmann, A., Birnbrich, C. (2012). The impact of fraud prevention on bank-customer relationships: An empirical investigation in retail banking. *International journal of bank marketing*, **30**: 390 – 407.
- Holanda, S. (2008). Os Antecedentes da Lealdade no Contexto Bancário: Um Estudo Com Clientes do Segmento Empresa. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Coimbra.

- Hoogma, R. (2015). The effects of e-mail marketing on brand loyalty. Wageningen University & Research. Wageningen.
- Hsu, S. (2008). Developing an index for online customer satisfaction: Adaptation of American Customer Satisfaction Index. *Expert systems with Applications*, **34**: 3033-3042.
- Huang, C., Yen, S., Liu, C., Huang, P. (2014). The relationship among corporate social responsibility, service quality, corporate image and purchase intention. *International Journal of Organizational Innovation*, **6**.
- Hunt, A., Wheeler, B. (2017). Brexit: All you need to know about the U.K. leaving the E.U.. *British Broadcasting Corporation News (B.B.C)*. Acedido em: 26, Março, 2017, em: <http://www.bbc.com/news/uk-politics-32810887>.
- Hutchinson, A. (2017). Top Social Network Demographics 2017. *Social Media Today*. Acedido em: 14, Julho, 2017, em: <http://www.socialmediatoday.com/social-networks/top-social-network-demographics-2017-infographic>.
- Hyett, N., Kenny, A., Dickson-Swift, V. (2014). Methodology or method? A critical review of qualitative case study reports. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, **9**.
- ING. (2017). *The role of banks*. Acedido em: 27, Maio, 2017, em: <https://www.ing.com/About-us/Profile-Fast-facts/The-role-of-banks.htm>.
- Instituto de Gestão da Tesouraria e do Crédito Público, L.P.. (2012). *Relatório Anual de Gestão da Tesouraria do Estado e da Dívida Pública, Ano de 2011*. Acedido em: 26, Março, 2017, em: https://www.igcp.pt/fotos/editor2/2012/Relatorio_Anual/CAIXA_PAEF.pdf.
- International Monetary Fund. (2016). *Portugal 2016 Article IV Consultation - Press Release Staff report and statement by the executive director for Portugal*. Acedido em: 26, Março, 2017, em: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2016/cr16300.pdf>.

International Monetary Fund. (2016a). *Portugal Selected Issues IMF Country Report No. 16/301*. Acedido em: 26, Março, 2017, em: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2016/cr16301.pdf>.

International Monetary Fund. (2016b). *Germany financial sector assessment program stress testing the banking and insurance sectors - Technical note*. Acedido em: 26, Março, 2017, em: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2016/cr16191.pdf>.

International Monetary Fund. (2017). *A Shifting Global Economic Landscape*. Acedido em: 26, Março, 2017, em: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2017/update/01/pdf/0117.pdf>.

Ishaq, M., Mazhar, H., Bhutta, A., Rizwan, Q., Nazia, M. (2014). Role of Corporate Image, Product Quality and Customer Value in Customer Loyalty: Intervening Effect of Customer Satisfaction. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, **4**: 89 – 97.

Jahanshahi, A. , Gashti, M., Mirdamadi, S., Nawaser, K., Khaksar, S. (2011). Study the effects of customer service and product quality on customer satisfaction and loyalty. *International Journal of Humanities and Social Science*, **1**: 253 – 260.

Jalali, M., Ferreira, F., Ferreira, J., Meidutė-Kavaliauskienė, I. (2016). Integrating metacognitive and psychometric decision-making approaches for bank customer loyalty measurement. *International Journal of Information Technology & Decision Making*, **15**: 815 – 837.

Jamal, A., Naser, K. (2002). Customer satisfaction and retail banking: An assessment of some of the key antecedents of customer satisfaction in retail banking. *International Journal of Bank Marketing*, **20**: 146 – 160.

J.P. Morgan. (2017). *Eye on the market outlook 2017 - True Believers*. Acedido em: 15, Abril, 2017, em: <https://am.jpmorgan.com/private-bank/public/gl/en/eotm-outlook-2017>.

Javalgi, R., Moberg, C. (1997). Service loyalty: implications for service providers. *Journal of Services Marketing*, **11**: 165 – 179.

-
- Jazayeri, Z., Arbatani, T. (2017). Discerning and Ranking Advertising Media in Order to Have Effective Relationship with Customers - Case Study: In Export Development Bank of Iran. *Journal of Administrative Management, Education and Training*, **13**: 119 – 134.
- Jesus, A. (2016). BCE corta todas as taxas de juro e aumenta compras para 80 mil milhões. *Jornal de Negócios*. Acedido em: 26, Março, 2017, em: http://www.jornaldenegocios.pt/economia/politica-monetaria/detalhe/bce_corta_taxa_de_depositos_para__0xx.
- Johnson, R., Onwuegbuzie, A., Turner L. (2007). Towards a definition of mixed method research. *J Mixed Methods Res.*, **1**:112 – 133.
- Jones, T., Sasser, W. (1995). *Why Satisfied Customers Defect*. Harvard Business Review.
- Junior, R., Merlo, E., Martins, I. (2011). Um estudo sobre os atributos da lealdade de clientes universitários de bancos: Uma comparação entre bancos públicos e privados no município de Ribeirão Preto. *Revista Eletrônica de Administração*, **10**.
- Jyoti, J., Sharma, J. (2012). Impact of market orientation on business performance: Role of employee satisfaction and customer satisfaction. *Vision*, **16**: 297 – 313.
- Kandampully, J., Hu, H., (2007). Do hoteliers need to manage image to retain loyal customers?, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, **19**: 435 – 443.
- Kandampully, J., Suhartanto, D. (2003). The role of customer satisfaction and image in gaining customer loyalty in the hotel industry. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, **10**: 3 – 25.
- Kang, M., Yang, S. (2010). Comparing effects of country reputation and the overall corporate reputations of a country on international consumers' product attitudes and purchase intentions. *Corporate Reputation Review*, **13**: 52 – 62.
- Kaplan, A., Haenlein, M. (2010). Users of the world, The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, **53**: 59 – 68.
-

Kaur, G., Sharma, R., Mahajan, N. (2012). Exploring customer switching intentions through relationship marketing paradigm. *International Journal of Bank Marketing*, **30**: 280 – 302.

Kawulich, B. (2005). Participant Observation as a Data Collection Method. *Forum Qualitative Sozialforschung*. Acedido em: 13, Maio, 2017, em: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/466/996>.

Keaveney, S., Hunt, K. (1992). Conceptualization and operationalization of retail store image: A case of rival middle-level theories. *Journal of the Academy of Marketing Science*, **2**: 165 – 175.

Keeton, W. (2001). The transformation of banking and its impact on consumers and small Businesses. *Economic Review*.

Keh, H., Xie, Y. (2009). Corporate reputation and customer behavioral intentions: The roles of trust, identification and commitment. *Industrial Marketing Management*, **38**: 732 – 742.

Keisidou, E., Sarigiannidis, L., Maditinos, D., Thalassinou, E. (2013). Customer satisfaction, loyalty and financial performance: A holistic approach of the Greek banking sector. *International Journal of Bank Marketing*, **31**: 259 – 288.

Keller, K. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, **57**: 1 – 22.

Keltner, B. (1995). Relationship Banking and Competitive Advantage: Evidence from the U.S. and Germany. *California Management Review*, **37**: 45 – 72.

Khan, F., Al-balushi, H., Algaithi, A., Al-shihi, A. (2017). Impact of Social Media on Customers Satisfaction: Bank Muscat–A Case Study. Ahead *International Journal of Recent Research Review*, **1**: 154 – 163.

Kheng, L., Mahamad, O., Ramayah, T., Mosahab, R. (2010). The Impact of Service Quality on Customer Loyalty: A Study of Banks in Penang, Malaysia. *International Journal of Marketing Studies*, **2**.

- Kim, M., Park, M., Jeong, D. (2004). The effects of customer satisfaction and switching barrier on customer loyalty in Korean mobile telecommunication services. *Telecommunications Policy*, **28**: 145 –159.
- King, G., Keohane, R., Verba, S. (2007). *Designing Social Inquiry: Scientific Inference in Qualitative Research*. Princeton University Press. Acedido em: 14, Maio, 2017, em: <http://press.princeton.edu/chapters/s5458.html>.
- Kirakosyan, K. (2014). Social Media Usage in Banking Industry and its Managerial View: Case Study for Mexican Banking System. *Journal of Economic and Social Development*, **2**: 34 – 43.
- Ko, E., Hwang, Y., Kim, E. (2013). Green marketing'functions in building corporate image in the retail setting. *Journal of Business Research*, **66**: 1709 – 1715.
- Kotler, P. (1991). *Marketing Management-Analysis, Planning, Implementation and Control*. Prentice-Hall. Nova Jérσία.
- Kolter, P. (1996). *Marketing management: an Asian perspective*. Printice Hall. Nova Iorque.
- Kotler, P. (1998). *Administração de Marketing: análise, planeamento, implementação e controle*. Atlas. São Paulo.
- Kotler, P. (1999). *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. Futura. São Paulo.
- Kotler, P. (2011). *Marketing 3.0: Do produto e do consumidor até ao espírito humano*. Actual Editora. Lisboa.
- K.P.M.G. International. (2015). *Banking on the future. The expectation of Gen Y professional*. Austrália.
- Krishnamurthy, R., SivaKumar, M., Sellamuthu, P. (2010). Influence of service quality on customer satisfaction: Application of SERVQUAL model. *International Journal of Business and Management*.

- Kumar, M., Kee, F., Manshor, A. (2009). Determining the relative importance of critical factors in delivering service quality of banks: an application of dominance analysis in SERVQUAL model. *Managing Service Quality*, **19**: 211 – 228.
- Ladhari, R., Ladhari, I., Morales, M. (2011). Bank service quality: Comparing Canadian and Tunisian customer perceptions. *International Journal of Bank Marketing*, **29**: 224 – 246.
- Lamb, W., Hair, J., Mcdaniel, C. (2002). *Marketing*. SouthWestern Publishers. Ohio.
- Larghi, N. (2017). Banco deve se adaptar ao perfil do cliente, aponta pesquisa. *O Estado de S.Paulo*. Acedido em: 22, Julho, 2017, em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,banco-deve-se-adaptar-ao-perfil-do-cliente-aponta-pesquisa,70001772278>.
- Laroche, M., Habibi, M., Richard, M., Sankaranarayanan, R. (2012). The effects of social media based brand communities on brand community markers, value creation practices, brand trust and brand loyalty. *Computers in Human Behavior*, **28**: 1755 – 1767.
- Lee, J., Hsu, L., Han, H., Kim, Y. (2010). Understanding how consumers view green hotels: How a hotel's green image can influence behavioral intentions. *Journal of Sustainable Tourism*, **18**: 901 – 914.
- Leverin, A., Liljander, V. (2006). Does relationship marketing improve customer relationship satisfaction and loyalty?. *International Journal of Bank Marketing*, **24**: 232 – 251.
- Lewis, B., Entwistle, T. (1990). Managing the service encounter: a focus on the employee. *International Journal of Service Industry Management*, **1**: 41 – 52.
- Lewis, B., Soureli, M. (2006). The Antecedents of Consumer Loyalty in Retail Banking. *Journal of Consumer Behaviour*, **1**: 15 – 31.
- Liang, C., Wang, W. (2005). Integrative research into the financial services industry in Taiwan: relationship bonding tactics, relationship quality and behavioural loyalty. *Journal of Financial Services Marketing*, **1**: 65 – 83.

Liao, H., Chuang, A. (2007). Transforming service employees and climate: a multilevel, multisource examination of transformational leadership in building long-term service relationships. *Journal of applied psychology*.

Liljander, V., Strandvik, T. (1995). The nature of customer relationships in services. *Advances in services marketing and management*, **4**.

Lin, H. (2009). The study of correlation factor comparison with the undergraduate student consumer satisfaction in entity bookstores and Internet bookstores. Graduate Institute of Publishing & Cultural Enterprise Management Studies. Nanhua University. Taiwan.

Lindsey-Mullikin, J., Borin, N. (2017). Why strategy is key for successful social media sales. *Business Horizons*.

Lopes, S. (2014). Marketing Relacional no Setor Bancário. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Coimbra.

Lourenço, S. (2017). Banca domina a atenção mediática e leva a um aumento do pessimismo. *Expresso*. Edição 2321.

Lynn, M. (2016). The Deutsche Bank crisis could take Angela Merkel down – and the Euro. *The Telegraph*. Acedido em: 1, Abril, 2017, em: <http://www.telegraph.co.uk/business/2016/09/26/the-deutsche-bank-crisis-could-take-angela-merkel-down--and-the/>.

Malhotra, A., Malhotra, C., (2013). Exploring switching behavior of US mobile service customers. *Journal of Services Marketing*, **27**: 13 – 24.

Martenson, R. (2007). Corporate brand image, satisfaction and store loyalty: A study of the store as a brand, store brands and manufacturer brands. *International Journal of Retail & Distribution Management*, **35**: 544 – 555.

Martensen, A., Gronholdt, L., Kristensen, K. (2000). The drivers of customer satisfaction and loyalty: Cross-industry findings from Denmark. *Total Quality Management*, **11**: 544 – 553.

Martins, J. (2012). A Lealdade dos Clientes Particulares aos Bancos. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Coimbra.

Masciandro, D., Nieto, M., Prast, H. (2007). Who pays for banking supervision? Principles and trends. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, **15**: 303 – 326.

Masocha, R., Chiliya, N., Zindiye, S. (2011). E-banking adoption by customers in the rural milieus of South Africa: A case of Alice, Eastern Cape, South Africa. *African Journal of Business Management*.

Metawa, S., Almosawi, M. (1998). Banking behaviour of Islamic bank customers: perspectives and implications. *International Journal of Bank Marketing*, **16**: 299 – 313.

Methlie, L., Nysveen, H. (1999). Loyalty of On-line Bank Customers. *Journal of Information technology*, **4**: 375 – 386.

Mihelis, G., Grigoroudis, E., Siskos, Y., Politis, Y., Malandrakis, Y. (2001). Customer satisfaction measurement in the private bank sector. *European Journal of Operational Research*, **130**: 347 – 360.

Mohr, J., Fisher, R., Nevin, J. (1996). Collaborative communication in inter firm relationships: Moderating effects of integration and control. *Journal of Marketing*, **60**: 103 – 117.

Moore, E., Wilkie, W., Lutz, R. (2002). Passing the torch: Intergenerational influence as a source of brand equity. *Journal of Marketing*, **66**: 17 – 37.

Morgan, R., Hunt, S. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, **58**: 20 – 38.

Narayandas, N. (1996). The link between customer satisfaction and customer loyalty: an empirical investigation. Harvard Business School. Boston.

Naser, K., Jamal, A., Al-Khatib, L. (1999). Islamic banking: a study of customer satisfaction and preferences in Jordan. *International Journal of Bank Marketing*, **17**: 135 – 150.

- Ndikubwimana, P., Berndt, A. (2016). Service quality and customer satisfaction among bank clients in Rwanda. *British Journal of Economics, Management & Trade*.
- Ndubisi, N. (2007). Relationship quality antecedents: the Malaysian retail banking perspective. *International Journal of Quality & Reliability Management*, **24**: 829 – 845.
- Nezari, H., Nazari, L., Ahmadi, M. (2016). Investigating the Effect of Relational Marketing Tactics on Customer's Loyalty of e-Banking Services in Terms of Customer of Bank Tejarat. *Mediterranean Journal of Social Sciences*.
- Nickels, W., Wood, M. (1999). *Marketing: Relacionamentos, Qualidade, Valor*. LTC - Livros Técnicos e Científicos Editora S. A.. Rio de Janeiro.
- Nguyen, N., Leblanc, G. (2001). Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services. *Journal of Retailing and Consumer Services*, **8**: 227 – 236.
- Nordman, C. (2004). Understanding Customer Loyalty and Disloyalty – The Effect of Loyalty-supporting and – repressing Factors. Swedish School of Economics and Business Administration. Helsínquia.
- Nyadzayo, M., Khajehzadeh, S. (2016). The antecedents of customer loyalty: A moderated mediation model of customer relationship management quality and brand image. *Journal of Retailing and Consumer Services*, **30**: 262 – 270.
- Oliver, R. (1981). Measurement and Evaluation of Satisfaction Processes in Retail Settings. *Journal of Retailing*, **3**: 25 – 48.
- Oliver, R. (1997). *Satisfaction. A Behavioral Perspective on the Consumer*. McGraw Hill, Nova Iorque.
- Oliver, R. (1999). Whence consumer loyalty?. *Journal of Marketing*, **63**: 33 – 44.
- Oliveira, P., von Hippel, E. (2009). Users as Service Innovators: The Case of Banking Services. *MIT Sloan School of Management*.
- Oliveira, T. (2016, 30 de Abril). Eu consumia, tu consumes, eles consumirão. *E, A Revista do Expresso*, pp. 7 – 9.

Olotu, A., Maclayton, D., Opara, B. (2010). An empirical study of relationship marketing orientation and bank performance. *Research Journal of International Studies*, **16**: 47 – 57.

Olsen, S. (2002). Comparative evaluation and the relationship between quality, satisfaction, and repurchase loyalty. *Journal of the Academy of Marketing Science*, **30**: 240 – 249.

O'Malley, L., Tynan, C. (2000). Relationship marketing in consumer markets – Rhetoric or reality?. *European Journal of Marketing*, **34**: 797 – 815.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2016). *OECD Economic Surveys – Portugal - February 2017 – Overview*. Acedido em: 17, Abril, 2017, em: <https://www.oecd.org/eco/surveys/Portugal-2017-OECD-economic-survey-overview.pdf>.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2016a). *Developments in individual OECD and selected non-member economies*. Acedido em: 4, Junho, 2017, em: <http://www.oecd.org/eco/outlook/economic-forecast-summary-euro-area-oecd-economic-outlook-november-2016.pdf>.

Palmatier, R., Jarvis, C., Bechkoff, J., Kardes, F., (2009). The Role of Customer Gratitude in Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, **73**: 1 – 18.

Pappu, R., Quester, P. (2016). How does brand innovativeness affect brand loyalty?. *European Journal of Marketing*, **50**: 2 – 28

Parasuraman A. (1991). *Marketing Research*. 2a Edição, South-Western College Pub.

Parasuraman, A., Grewal, D. (2000). The impact of technology on the quality-value-loyalty chain: a research agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science*, **28**: 168 – 174.

Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and implications for future research. *Journal of Marketing*, **49**: 41 – 50.

Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, L. (1994). Reassessment of expectations as a comparison standard on measuring service quality: implications for further research. *Journal of Marketing*, **58**: 111 – 124.

Park, J., Lee, J., Lee, H., Truex, D. (2012). Exploring the impact of communication effectiveness on service quality, trust and relationship commitment in IT services. *International Journal of Information Management*, **32**: 459 – 468.

Patel, R., Trivedi, C. (2017). Customer Preferential Study on CRM Factors for Public and Private Sector Banks with Reference to Ahmadabad District. *International Journal of Engineering Science*.

Patton, M. (1987). *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*. Sage Publications.

Paul, J., Mittal, A., Srivastav, G. (2016). Impact of service quality on customer satisfaction in private and public sector banks. *International Journal of Bank Marketing*, **34**: 606 – 622.

Payne, A. (1994). Relationship Marketing – Making the Customer Count. *Managing Service Quality*. **4**: 29 – 31.

Peppers, D., Rogers, M. (1997). *The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time*. Paperback.

Pereira, A. (2014). Importância da Satisfação com o Gestor Bancário na Relação com as Instituições Bancárias: Uma Aplicação ao Mercado Business-To-Business. Universidade do Porto. Porto.

Pereira, V. (2015). Segmentação de mercado no setor bancário: caso do Millennium BCP. Universidade do Porto. Porto.

Petrick, J., Backman, S. (2002). An examination of the determinants of golf travellers' satisfaction. *Journal of Travel Research*, **40**: 252 – 258.

Phua, J., Jin, S., Kim, J. (2017). Gratifications of using Facebook, Twitter, Instagram, or Snapchat to follow brands: The moderating effect of social comparison, trust, tie strength, and network homophily on brand identification, brand engagement, brand commitment, and membership intention. *Telematics and Informatics*, **34**: 412 – 424.

- Pinar, M., Girard, T., Eser, Z. (2012). Consumer-based brand equity in banking industry: A comparison of local and global banks in Turkey. *International Journal of Bank Marketing*, **30**: 359 – 375.
- Pinto, S. (2017, 10 de Junho). Santander vai cortar na estrutura. *Jornal SOL*, pp. 58.
- Pires, C. (2013). O consumidor e a comunicação do sector bancário em Portugal: contextos e tendências. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Universidade de Lisboa. Lisboa.
- Pires, R., Pereira, C., Azevedo, J., Espírito-Santo, I., Vidigal, I. (2016). Portuguese Emigration Factbook 2015. Pisarkiewicz Mazur+CO INC. (2016). *Branding your company and products took time?*. Acedido em: 9, Maio, 2016, em: www.designpm.com/branding-debranding/.
- Pitta, D., Franzak, F., Fowler, D. (2006). A strategic approach to building online customer loyalty: integrating customer profitability tiers. *Journal of Consumer Marketing*.
- Pollack, B. (2009). Linking the hierarchical service quality model to customer satisfaction and loyalty. *Journal of Services Marketing*, **23**: 42 – 50.
- Prado, P. (2004). A avaliação do relacionamento sob a ótica do cliente: um estudo em bancos de varejo. Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo.
- Prakash, A., Mohanty, R. (2013). Understanding service quality. *Production Planning & Control: The Management of Operations*, **24**: 1050 – 1065.
- PricewaterhouseCoopers (PwC). (2014). The future shape of banking: Time for reformation of banking and banks?. Reino Unido.
- PricewaterhouseCoopers (PwC). (2016). *PwC's economic predictions for 2017*. Acedido em: 4, Junho, 2017, em: http://pwc.blogs.com/press_room/2016/12/pwcs-economic-predictions-for-2017.html.
- Priluck, R. (2003). Relationship Marketing Can Mitigate Product and Service Failures. *Journal of Services Marketing*, **17**: 37 – 52.

- Proença, J. (1998). A natureza e a dinâmica dos relacionamentos bancários. Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Porto.
- Rashid, M., Hassan, M. (2009). Customer demographics affecting bank selection criteria, preference, and market segmentation: study on domestic Islamic banks in Bangladesh. *International journal of Business and Management*.
- Ravald, A., Grönroos, C. (1996). The value concept and relationship marketing. *European journal of marketing*, **30**: 19 – 30.
- Raza, S., Jawaid, S., Hassan, A. (2015). Internet banking and customer satisfaction in Pakistan. *Qualitative Research in Financial Markets*, **7**: 24 – 36.
- Reichheld, F. (1996). *The Loyalty Effect*. Harvard Business School Press. Boston.
- Reinartz, W. e Kumar, V. (2002). The Mismanagement of Customer Loyalty. *Harvard Business Review*, **80**: 4 – 12.
- Reis, J. (2000). *O Marketing Personalizado e as Tecnologias de Informação*. Centro Atlântico. Matosinhos.
- Rindova, V. (1997). The image cascade and the formation of corporate reputations. *Corporate Reputation Review*, **1**: 188 – 194.
- Roberts, P., Dowling, G., (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic management journal*, **23**: 1077 – 1093
- Roberts, Z. e Carter, L. (2003). The Impact of Technology-Based Systems on Relationship Marketing in the Banking Sector. Universidade Macquarie. Sydney.
- Rocha, A. e Silva, J. (2006). Marketing de Serviços: retrospectiva e tendências. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, **46**: 79 – 87.
- Rodrigues, C. (2013). A Banca, as novas tecnologias e o consumidor: o caso da Caixa Geral de Depósitos. Universidade Católica Portuguesa. Porto.

Román, S. (2003). The Impact of Ethical Sales Behaviour on Customer Satisfaction, Trust and Loyalty to the Company: An Empirical Study in the Financial Services Industry. *Journal of Marketing Management*, **19**: 915 – 939.

Rueangthenekiet, P. (2008). Members' satisfaction of fitness service quality: A case study of California wow experience public company limited. Srinakharinwirot University. Bangucoque.

Ruf, C., Back, A. (2014). Design Requirements for Collaboration Processes to Increase Customer Trust in Mobile Banking Platforms. *BLED 2014 Proceedings*.

Salinas, U., Schinzano, A. (2014). The factors of the bank customer (dis) loyalty in portfolio choices. *Procedia Economics and Finance*, **17**:192 – 201.

Salvador, J. (2017, 29 Abril). O fantasma do sucesso. *E, A Revista do Expresso*, pp. 42 – 47.

Santos, C. (2009). Marcas Bancárias: factores determinantes do brand equity na indústria bancária em Portugal. Instituto Superior de Economia e Gestão. Lisboa.

Santos, J. (2003). E-service quality: A model of virtual service quality dimensions. *Managing Service Quality: An International Journal*, **13**: 233 – 246.

Santos, P. (2012) As relações entre a percepção de que um banco de varejo é ambientalmente responsável, a satisfação, a confiança, a lealdade e a rentabilidade de seus clientes pessoas físicas. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de Brasília. Brasília.

Santouridis, I., Trivellas, P. (2010). Investigating the impact of service quality and customer satisfaction on customer loyalty in mobile telephony in Greece. *The TQM Journal*, **22**: 330 – 343.

Sarstedt, M., Wilczynski, P., Melewar, T. (2013). Measuring reputation in global markets—A comparison of reputation measures' convergent and criterion validities. *Journal of World Business*, **48**: 329 – 339.

- Saxton, K. (1998). Where do reputations come from?. *Corporate Reputation Review*, **1**: 393 – 399.
- Selnes, F. (1998). Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer-seller relationships. *European Journal of Marketing*, **32**: 305 – 322.
- Sengupta, A., Balaji, M., Krishnan, B. (2015). How customers cope with service failure? A study of brand reputation and customer satisfaction. *Journal of Business Research*, **68**: 665 – 674.
- Serrat, O. (2009). *Knowledge Solutions*. Springer. Singapura.
- Severt, E. (2002). The Customer's Path to loyalty: A Partial Test of the Relationships of Prior Experience, Justice, and Customer Satisfaction. Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University (EEUU). Blacksburg.
- Severi, E., Ling, K. (2013). The mediating effects of brand association, brand loyalty, brand image and perceived quality on brand equity. *Asian Social Science*.
- Seyyednejad, S., Alipur, H., Feizi, M. (2013). Surveying the relationship between relationship marketing and customer loyalty case study: Pasargad Bank in Mazandaran province. *International Journal of Management and Social Sciences Research*, **2**: 71 – 75.
- Shamma, H. (2012). Toward a comprehensive understanding of corporate reputation: concept, measurement and implications. *International Journal of Business and Management*.
- Sharp, B., Sharp, A. (1997). Loyalty programs and their impact on repeat-purchase loyalty patterns. *International Journal of Research in Marketing*, **14**: 473 – 486.
- Shashidhar, H., Varadarajan, S. (2011). Customer segmentation of bank based on data mining-security value based heuristic approach as a replacement to k-means segmentation. *Int. J. Comput. Appli*, **19**: 13 – 18.
- Sheth, J. (1996). Relationship Marketing: Frameworks and Concepts. Em: 1996 International Conference on Relationship Marketing: Development, Management and Governance of Relationships. Berlim, Março 1996.

Sheth, J., Mittal, B., Newman, B. (2001). *Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor*. Atlas. São Paulo.

Siddiqi, O. (2011). Interrelations between Service Quality Attributes, Customer Satisfaction and Customer Loyalty in the Retail Banking Sector in Bangladesh. *International Journal of Business and Management*, **6**.

Silva, M., Lucinda, C. (2017). Switching costs and the extent of potential competition in Brazilian banking. *Economia*, **18**: 117 – 128.

Silvestro, R., Cross, S. (2000). Applying the service profit chain in a retail environment: Challenging the satisfaction mirror. *International Journal of Service Industry Management*, **11**: 244 – 268.

Sin, Y., Tse, C., Yau, H., Chow, R., Lee, S. (2005). Relationship Marketing Orientation: Scale Development and Cross-Cultural Validation. *Journal of Business Research*, **58**: 185 – 94.

Singh, J., Sirdeshmukh, D. (2000). Agency and trust mechanism in relational exchanges. *Journal of Marketing*, **66**: 15 – 37.

Sirdeshmukh, D., Singh, J., Sabol, B. (2002). Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. *Journal of Marketing*, **66**: 15 – 37.

Sirgy, M., Samli, A. (1989). The Store Loyalty Concept: Dimensions and Measurement. *Retail Marketing Strategy*, 279 – 305.

Sivadas, E., Dwyer, F. (2000). An Examination of Organizational Factors Influencing New Product Success in Internal and Alliance-Based Processes. *Journal of Marketing*, **64**: 31 – 49.

Storbacka, K. (1994). *The Nature of Customer Relationship Profitability. Analysis of Relationships and Customer Bases in Retail Banking*. Swedish School of Economics and Business Administration. Helsínquia.

Syed, T., Jain, R. (2017). A study on determinants of customer retention in banking sector. *International Education and Research Journal*.

- Tagashira, T., Minami, C. (2016). The effects of online and offline information sources on multiple store patronage. *Australasian Marketing Journal*, **24**: 116 – 124.
- Takala, T., Uusitalo, O. (1996). An Alternative View of Relationship Marketing: A Framework for Ethical Analysis. *European Journal of Marketing*, **2**: 45 – 60.
- Taleghani, M., Gilaninia, S., Mousavian, S. (2011). The Role of Relationship Marketing in Customer Orientation Process in the Banking Industry with focus on Loyalty (Case Study: Banking Industry of Iran). *International Journal of Business and Social Science*.
- Tan, L., Hamid, S., Chew, B. (2017). Exploring manager's perspective of service quality strategies in Malaysian Banking Industry. *Journal of Strategic Marketing*, **25**: 31 – 48.
- Tavares, R. (2016). O "Brexit" e os seus admiradores. *Público*. Acedido em: 9, Abril, 2017, em: <https://www.publico.pt/2016/06/24/opiniao/noticia/o-brexit-e-os-seus-admiradores-1736182>.
- Tharanikaran, V., Sritharan, S., Thusyanthy, V. (2017). Service Quality and Customer Satisfaction in the Electronic Banking. *International Journal of Business and Management*, **12**.
- The Economist. (2013). The origins of the financial crisis - Crash course. *The Economist*. Acedido em: 17, Abril, 2017, em: <http://www.economist.com/news/schoolsbrief/21584534-effects-financial-crisis-are-still-being-felt-five-years-article>.
- The Economist. (2016). The new nationalism. *The Economist*. Acedido em: 9, Abril, 2017, em: <http://www.economist.com/news/leaders/21710249-his-call-put-america-first-donald-trump-latest-recruit-dangerous>.
- Theron, E., Terblanche, N. (2010). Dimensions of relationship marketing in business-to-business financial services. *International Journal of Market Research*, **52**: 383 – 402.

Titcomb, J. (2017). Facebook now has 2 billion users, Mark Zuckerberg announces. *The Telegraph*. Acedido em: 15, Julho, 2017, em: <http://www.telegraph.co.uk/technology/2017/06/27/facebook-now-has-2-billion-users-mark-zuckerberg-announces/>.

Titko, J., Lace, N. (2010). Customer Satisfaction and Loyalty in Latvian Retail Banking. *Economics and Management*.

Tode, C. (2017). ING Direct integrates mobile banking with Facebook for added convenience. *Retail Dive*. Acedido em: 24, Julho, 2017, em: <http://www.retaildive.com/ex/mobilecommercedaily/ing-direct-integrates-mobile-banking-with-facebook-for-added-convenience>.

Toplu, D., Yaslioglu, M., Erden, N. (2014). Corporate reputation in the era of social media: a study in Turkish banking industry. *IUP Journal of Business Strategy*, **11**.

Trefis, T. (2017). Twitter's Surprising User Growth Bodes Well For 2017. *Forbes*. Acedido em: 14, Julho, 2017, em: <https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2017/04/27/twitters-surprising-user-growth-bodes-well-for-2017/#2e1f675f2e11>.

Tuškej, U., Golob, U., Podnar, K. (2013). The role of consumer–brand identification in building brand relationships. *Journal of business research*, **66**: 53 – 59.

Uddin, M., Akhter, B. (2012). Determinants of Customer Satisfaction of Banking Industry in Bangladesh. *Pak. J. Commer. Soc. Sci*, **6**: 242 – 256.

Ungureanu, M. (2008). Banks: Regulation and Corporate Governance Framework. *Corporate Ownership & Control*, **5**.

Vasquez-Carrasco, R., Foxall, G. (2006). Influence of personality traits on satisfaction, perception of relational benefits, and loyalty in a personal service context. *Journal of Retailing and Consumer Services*.

Vegholm, F., Silver, L. (2008). The impact of corporate fairness on the bank - SME relationship. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, **16**: 352 – 364.

- Veloutsou, C., Saren, M., Tzokas, N. (2002). Relationship Marketing: What If...?. *European Journal of Marketing*, **4**: 433 – 449.
- Veloutsou, C., Daskou, S., Daskou, A. (2004). Are the Determinants of Bank Loyalty Brand Specific?. *Journal of Financial Services marketing*, **2**: 113 – 125.
- Verhoef, P. (2003). Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development. *Journal of Marketing*, **67**: 30 – 45.
- Verplanken, B., Wood, W. (2006). Interventions to break and create customer habits. *Journal of Public Policy & Marketing*, **1**: 90 – 103.
- Vyas, V., Raitani, S. (2014). Drivers of customers' switching behaviour in Indian banking industry. *International Journal of Bank Marketing*, **32**: 321 – 342.
- Wah, B., Ramayah, T., Nushazelin, W. (2012). Satisfaction and trust on customer loyalty: a PLS approach. *Business Strategy Series*, **13**: 154 – 167.
- Walsh, S., Gilmore, A., Carson, D. (2004). Managing and implementing simultaneous transaction and relationship marketing. *International Journal of Bank Marketing*, **22**: 468 – 483.
- Wang, N., Pham, C. (2014). Investigating contemporary marketing practice: a case study of Groupon. *Center for the study of Western Hemispheric Trade*.
- Warwick-Ching, L. (2015). One in four UK consumers has more than one current account. *Financial Times*. Acedido em: 3, Junho, 2017, em: <https://www.ft.com/content/c814328c-2bc0-11e5-8613-e7aedbb7bdb7>.
- Wearden, G. (2016). UK growth following Brexit vote revised up; Deutsche and Credit Suisse fined billions – as it happened. *The Guardian*. Acedido em: 1, Abril, 2017, em: <https://www.theguardian.com/business/live/2016/dec/23/deutsche-bank-credit-suisse-fined-billions-doj-monte-dei-paschi-bailout-approved-business-live>.
- Weiwei, T. (2007). Impact of corporate image and corporate reputation on customer loyalty: A review. *Management Science and Engineering*, **1**.

- Wernerfelt, B. (1988). Umbrella branding as a signal of new product quality: An example of signaling by posting a bond. *Rand Journal of Economics*, **19**: 458 – 466.
- Wetzels, M., de Ruyter K. (1998a). On the relationship between perceived service quality, service loyalty and switching costs. *International Journal of Service Industry Management*, **9**: 436 – 453.
- Wetzels, M., de Ruyter K., e van Birgelen M. (1998). Marketing service relationships: the role of commitment. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, **13**.
- Wieringa, J., Verhoef, P. (2007). Understanding customer switching behavior in a liberalizing service market. *Journal of Service Research*, **10**: 174 – 186.
- Williamson, O. (1981). The Economics of Organizations: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, **3**.
- Wirtz, J., Xiao, P., Chiang, J., Malhotra, N., (2014). Contrasting the drivers of switching intent and switching behavior in contractual service settings. *Journal of Retailing*, **90**: 463 – 480.
- Wishart, I. (2017). Trump, Brexit Dominate European Outlook ‘Assailed by Risks’. *Bloomberg*. Acedido em: 26, Março, 2017, em: <https://www.bloomberg.com/politics/articles/2017-02-13/trump-brexit-pose-risk-to-outlook-of-euro-area-economy-eu-says>.
- Worcester, R. (1997). Managing the image of your bank: the glue that binds. *International Journal of Bank Marketing*, **15**: 146 – 152.
- World Bank Group. (2014). *Massive Drop in Number of Unbanked, says New Report*. Acedido em: 3, Junho, 2017, em: <http://www.worldbank.org/pt/news/press-release/2015/04/15/massive-drop-in-number-of-unbanked-says-new-report>.
- Worthington, S. (2009). The hidden side of loyalty card programs. Monash University. Melbourne.
- Wu, M., Tseng, L. (2015). Customer Satisfaction and Loyalty in an Online Shop: An Experiential Marketing Perspective. *International Journal of Business and Management*.

- Yadav, M., Rai, A. (2017). Exploring the Relational Impact of Service Quality on Customer Satisfaction. *Ushus-Journal of Business Management*, **14**:17 – 31.
- Yang, Z., Peterson, R. (2004). Customer perceived value, satisfaction, and loyalty: The role of switching costs. *Psychology & Marketing*, **21**: 799 – 822.
- Yieh, K., Chiao, Y., Chiu, Y. (2007). Understanding the antecedents to customer loyalty by applying structural equation modeling. *Total Quality Management*, **18**: 267 – 284.
- Yin, R. (1994). Case study research: Design and methods. Beverly Hills, CA: Sage Publishing.
- Yoo, S., Huang, W., Kwon, S. (2015). Gender still matters: employees' acceptance levels towards e-learning in the workplaces of South Korea. *Knowledge Management & E-Learning: An International Journal*, **7**: 334 – 347.
- Yuksel, A., Yuksel, F., Bilim, Y. (2010). Destination attachment: Effects on customer satisfaction and cognitive, affective and conative loyalty. *Tourism Management*, **31**: 274 – 284.
- Zaglia, M. (2013). Brand communities embedded in social networks. *Journal of business research*, **66**: 216 – 223.
- Zarei, S. (2010). Electronic service quality evaluation methods for online-banking system. *International Journal of Computer Science and Technology*, **1**: 6 – 13.
- Zau, J. (2010). O estudo da satisfação e dos determinantes de lealdade dos clientes bancários: Um estudo entre estudantes universitários. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Coimbra.
- Zeithaml, V. (1981). How consumer evaluation processes differ between goods and services. *American Marketing Association*.
- Zeithaml, V., Berry, L., Parasuraman, A. (1996). The behavioural consequences of service quality. *Journal of Marketing*, **60**: 31 – 46.

Zhang, M., Guo, L., Hu, M., Liu, W. (2017). Influence of customer engagement with company social networks on stickiness: Mediating effect of customer value creation. *International Journal of Information Management*, **37**: 229 – 240.

Zhang, S., van Doorn, J., Leeflang, P. (2014). Does the importance of value, brand and relationship equity for customer loyalty differ between Eastern and Western cultures?. *International Business Review*, **23**: 284 – 292.

Zikienė, K. (2015). Research of factors influencing loyal customer switching behaviour: updated and revised in the context of economical crisis. *Management of Organizations: Systematic Research*.