

“Recuperación  
económica: confianza  
e inversión en Europa”

“Recuperação  
económica: confiança  
e investimento na Europa”

# XVI Encuentro AECA

Leiria-Portugal, 25-26 Septiembre 2014

Programa

ORGANIZAN

**aeca**

Asociación Española de Contabilidad  
y Administración de Empresas



**IPL**

centro superior  
de tecnologia e gestão  
interdisciplinar de I+D+i



**IPL**

centro de investigação em gestão  
para a sustentabilidade  
interdisciplinar de I+D+i

**SATISFAÇÃO E LEALDADE DOS CLIENTES E A SUA RELAÇÃO COM  
INDICADORES ECONÓMICO-FINANCEIROS. O CASO DA CCAM DA REGIÃO DE  
BRAGANÇA E ALTO DOURO**

**Paulo Jorge Afonso da Silva Madaleno**

**Paula Odete Fernandes**

UNIAG/ Escola Superior de Tecnologia e Gestão  
Instituto Politécnico de Bragança

**Jorge Manuel Afonso Alves**

UNIAG / Escola Superior de Tecnologia e Gestão  
Instituto Politécnico de Bragança

**Área temática:** C) Direção e organização

**Palavras-chave:** Marketing relacional, Qualidade de serviços, Satisfação, e Lealdade

# **SATISFAÇÃO E LEALDADE DOS CLIENTES E A SUA RELAÇÃO COM INDICADORES ECONÓMICO-FINANCEIROS. O CASO DA CCAM DA REGIÃO DE BRAGANÇA E ALTO DOURO**

## **Resumo**

Com o presente estudo pretende-se observar e avaliar a satisfação e lealdade dos clientes da Caixa Crédito Agrícola Mútuo da Região de Bragança e Alto Douro e relaciona-la com indicadores económico-financeiros. Desta forma, aplicando o modelo ECSI - *European Customer Satisfaction Index*, foi efetuado um inquérito por questionário aos clientes da Caixa Crédito Agrícola Mútuo da Região de Bragança e Alto Douro. Dos resultados obtidos pode concluir-se que existem de facto relações entre a satisfação dos clientes e alguns indicadores económico-financeiros da instituição, assim como se observou que existem diferenças no índice de satisfação ao longo dos anos e entre agências.

## 1 INTRODUÇÃO

Este estudo é elaborado com o intuito de observar e avaliar a satisfação e lealdade dos clientes da Caixa Crédito Agrícola Mútuo da Região de Bragança e Alto Douro (CCAMRBAD), assim como, a sua evolução ao longo dos anos com o prolongar da crise económica e financeira que se assiste. Também será estudada a relação entre a satisfação e lealdade dos clientes com alguns indicadores económico-financeiros. Aplicando o modelo *European Customer Satisfaction Index* (ECSI), foi efetuado um inquérito por questionário aos clientes da instituição objeto de estudo.

O impacto da considerável deterioração da situação económica e financeira de Portugal nos bancos portugueses poderá levar, em parte, a alterações nos seus indicadores económico-financeiros, que posteriormente poderá gerar insatisfação por parte dos clientes bancários.

Com os consumidores cada vez mais seletivos e exigentes, torna-se essencial um cuidado redobrado na prestação dos serviços, mais concretamente na informação que estes transmitem aos clientes bancários. Cada vez mais se tem verificado exigências pelo Banco de Portugal neste domínio, visando promover a transparência e o rigor da informação prestada aos consumidores.

Dado o enquadramento das Caixas de Crédito Agrícola no setor bancário e as constantes transformações que se verificam no mesmo, levam a que seja tomada uma nova posição em relação às práticas a operar e estratégias a definir. Transformações no setor fundamentalmente pela crise, mas também devido às novas tecnologias e das constantes inovações que vão de alguma forma condicionar a lei da oferta e da procura do mesmo (Mendes & Ratanji, 2009).

Mais do que conquistar novos clientes, é necessário manter os existentes (Delgado, 2009). Para tal torna-se imperativo que um dos principais ativos da instituição financeira seja o cliente. Com este mercado dinâmico e de grande competitividade no segmento, os clientes ganham poder de negociação, mostram-se mais seletivos e informados e naturalmente ficam mais exigentes (Holanda, 2008).

Com isto, surge a necessidade de estudar a satisfação e lealdade dos clientes e encarar estas novas estratégias como prioritárias. Estratégias que devem ter em conta

a relação com o mercado, sobretudo com os clientes de modo a que haja novos benefícios através de proveitos e benefícios recíprocos (Polidoro, 2006).

O presente estudo segue com um enquadramento teórico, onde vão ser apresentados temáticas como o segmento bancário nacional e o enquadramento das Caixas Crédito Agrícola nesse contexto, as alterações de um marketing transaccional para um marketing relacional, os diversos modelos para avaliar a qualidade de serviços e fazer uma abordagem aos termos teóricos sobre a satisfação e lealdade do consumidor, seguindo-se a apresentação da metodologia, resultados e posteriores conclusões.

## **2 ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

### ***2.1 O Crédito Agrícola no contexto da banca nacional***

O Crédito Agrícola é um grupo financeiro com base cooperativa, pelo que a compreensão e o estudo do cooperativismo é de importância primordial.

A *International Cooperative Alliance* (ICA) define uma cooperativa como: “Uma associação autónoma de pessoas que juntas se voluntariam para ir de encontro com as suas necessidades e aspirações económicas, sociais e culturais comuns, através de uma empresa de propriedade conjunta e democraticamente controlada (Birchall, 2004:11).

As cooperativas diferem das sociedades anónimas, principalmente pela sua governação, os seus direitos baseiam-se na associação, e não no tamanho da participação dos votos. Cooperativas diferem também de fundações filantrópicas, cuja configuração tende para o benefício das necessidades dos seus membros, em vez das necessidades dos outros (Ajai & Kloeppinger-Todd, 2007).

Há vários tipos de cooperativas, a maior parte focada em fatores económicos particulares, mas outras na natureza dos seus associados. As principais incluem as cooperativas agrícolas, cooperativas financeiras, cooperativas de saúde, cooperativas de habitação, cooperativas sociais, cooperativas de consumo e cooperativas de trabalho (Ajai & Kloeppinger-Todd, 2007).

As Caixas de Crédito Agrícola Mútuo são uma instituição credível, que valorizam o relacionamento com o cliente e o desenvolvimento socioeconómico de todo o país,

suportada pela atuação de cada uma das suas Caixas a um nível regional, num equilíbrio e captação de poupanças e a concessão de crédito às famílias e empresas, e no apoio às instituições sem fins lucrativos (Crédito Agrícola, 2014).

## **2.2. Marketing Relacional**

O marketing relacional surgiu nos anos 80 como um novo paradigma popular, muito devido à mudança das prioridades que passaram do adquirir clientes à retenção dos mesmos (Sheth, 2002). Assim, o marketing relacional tem como objetivo alcançar e construir relações satisfatórias perduráveis, com parceiros-chave, de modo a ganhar preferência e reter proveitos a longo prazo. Isto é alcançável através da prestação de serviços e/ou venda de produtos de alta qualidade a preços acessíveis. Este tipo de marketing cria também fortes laços económicos, técnicos e sociais entre a organização e os *stakeholders* (Kotler, 2002).

As transformações que se verificam no segmento bancário levam a que as empresas do setor, por forma a disputar o mercado, devam retificar as suas práticas de operar e definir novas estratégias, as quais devem ter em conta a relação com o mercado, sobretudo com os clientes de modo a que haja novos benefícios através de proveitos e benefícios recíprocos (Polidoro, 2006).

Estas alterações levam a que o cliente seja um dos principais ativos dos bancos, uma vez que com este mercado dinâmico e tal competitividade no segmento, os clientes ganham poder de negociação, mostram-se mais seletivos e informados e naturalmente ficam mais exigentes, o que leva a que as empresas direcionem as suas atenções para um marketing de relacionamentos (Holanda, 2008).

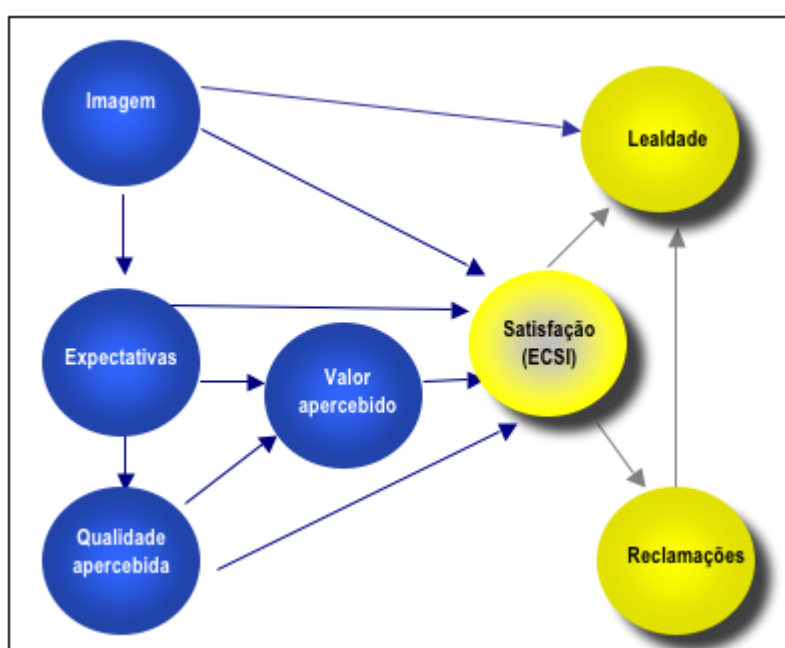
A substituição de clientes perdidos é onerosa para as empresas, porque a conquistar de novos clientes envolve custos adicionais em propaganda e promoções de vendas (Zeithaml *et al.*, 1996).

A necessidade de se impor uma postura estratégica mais defensiva, centrada num marketing de relacionamentos deve-se ao facto de também ser um setor de crescimento limitado e onde a diferença entre produtos e serviços concorrentes é marginal (Vilar, 2004).

## **2.3. A utilização do modelo ECSI para a avaliação da qualidade em serviços**

O modelo Europeu é uma variação do modelo Norte-Americano *American Customer Satisfaction Index* (ACSI), que por sua vez se baseou no *Swedish Customer Satisfaction Index* (SCSI) (Johnson *et al.*, 2000). O *European Customer Satisfaction Index* (ECSI) sendo adaptado com base nos modelos que o precedem, integra como determinantes da satisfação as expectativas dos clientes, qualidade apercebida, valor apercebido, satisfação do cliente, reclamações e lealdade do cliente, igualmente moldados nos modelos anteriores. O ECSI difere do ACSI fundamentalmente porque incorpora a imagem da empresa como um determinante da satisfação, que tem efeitos diretos nas expectativas, qualidade apercebida, satisfação e lealdade do cliente (Johnson *et al.*, 2000).

Figura 1 – Modelo ECSI



Fonte: Adaptado de ECSI Portugal

#### 2.4. A satisfação e lealdade do consumidor

A satisfação pode ser entendida como a percepção do cliente da extensão em que as suas necessidades, objetivos e desejos tenham sido completamente alcançados (Oliver, 1999). A satisfação também pode ser vista como um estado cognitivo e emocional, que resulta de experiências únicas ou acumuladas através de um serviço ou utilização de um bem (Sousa, 2011).

No segmento bancário, o elemento chave da satisfação do cliente é a natureza da relação entre o cliente e o prestador de serviços e/ou produtos. No entanto a qualidade

de ambos é normalmente apontada como um requisito para satisfazer e manter os clientes (Hoq & Amin, 2010).

Contudo, a satisfação por si só não é suficiente para explicar na plenitude a fidelização, uma vez que os clientes satisfeitos podem mudar de empresa. Clientes leais não são necessariamente clientes satisfeitos, mas clientes satisfeitos tendem a ser clientes fiéis (Ornelas, 2013).

No ponto seguinte apresenta-se a metodologia a utilizar.

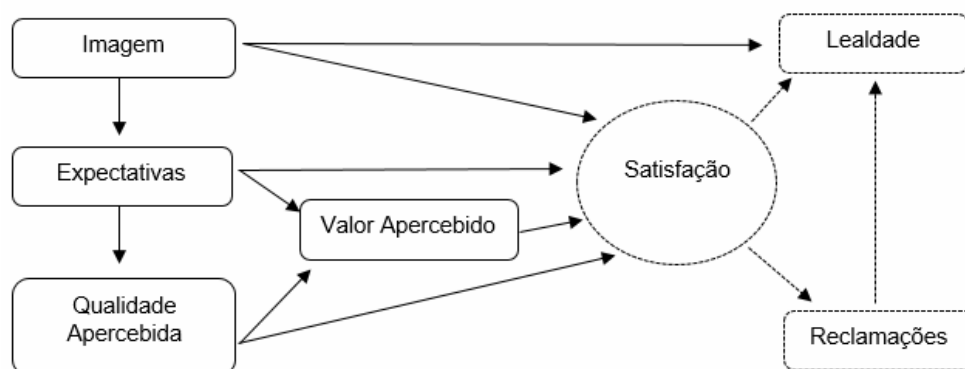
### 3. METODOLOGIA

O estudo pretende analisar a satisfação dos clientes da Caixa de Crédito Agrícola da Região de Bragança e Alto Douro (CCARBAD), ou seja, clientes que se dirigem aos 20 balcões da Região, assim como identificar os fatores que são determinantes na sua satisfação.

A recolha da amostra teve por base os clientes que se dirigiram ao balcão e que realizaram movimentos diários: ordem de levantamento e transferência para conta poupança ou constituição de depósito a prazo. A amostra foi calculada pelo sistema SIAI, sistema que pertence ao Crédito Agrícola (CA), e obteve-se uma amostra de 1573 clientes.

Neste estudo será aplicado o Índice Nacional de Satisfação do Clientes (ECSI Portugal) que é um sistema de medida da qualidade dos bens e serviços disponíveis no mercado nacional, por via da satisfação do cliente. Pretende-se numa primeira fase fazer uma análise descritiva exploratória e análise inferencial. Ainda, os dados recolhidos com a aplicação dos questionários aos clientes da instituição bancária são utilizados para estimar o modelo de satisfação do cliente. É a estimação deste modelo que fornece os índices de satisfação.

Figura 2 – Estrutura base do modelo estrutural Portugal



O modelo é constituído por variáveis latentes, não sendo portanto objeto de observação direta. Deste modo, cada uma das variáveis tem de ser associada a um conjunto de variáveis de medida, obtidos diretamente através de um questionário que será feito junto dos clientes da instituição bancária.

**Tabela 1** – Questões do inquérito associadas às variáveis latentes em estudo

Variável Latente	Descrição da Variável	Questão associada
Imagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instituição que se preocupa com os clientes;</li> <li>- Instituição inovadora virada para o futuro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilidade para ouvir e responder às suas necessidades;</li> <li>- Rapidez na resolução de problemas;</li> <li>- Inovação no lançamento de produtos e serviços;</li> <li>- Privacidade na informação.</li> </ul>
Expetativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expetativa sobre a capacidade de a CA oferecer produtos e serviços que satisfaçam as necessidades dos clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Considera que a CA esclarece e informa devidamente os seus clientes?</li> <li>- Já apresentou alguma sugestão de melhoria numa das agências da CA?</li> </ul>
Qualidade Apercebida	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clareza e transparência na informação prestada;</li> <li>- Qualidade dos produtos e serviços;</li> <li>- Atendimento e capacidade de aconselhamento;</li> <li>- Clareza e transparência na informação fornecida;</li> <li>- Funcionalidade e acessibilidade das instalações;</li> <li>- Diversidade dos produtos e serviços.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Simpatia e cortesia no atendimento;</li> <li>- Tempo de espera no atendimento;</li> <li>- Clareza na informação prestada;</li> <li>- Boa apresentação dos colaboradores;</li> <li>- Confiança nos colaboradores;</li> <li>- Atendimento personalizado;</li> <li>- Localização das instalações;</li> <li>- Facilidade de acesso;</li> <li>- Limpeza e arrumação;</li> <li>- Qualidade e conforto das instalações;</li> <li>- Modernidade dos equipamentos;</li> <li>- Variedade de produtos e serviços que disponibilizamos;</li> </ul>

		- Horário de atendimento.
Satisfação	- Satisfação global com a Instituição; - Satisfação comparada com as expectativas.	- Numa escala de 1 a 5, em que 1 significa Nada Satisfeito e 5 Totalmente Satisfeito, no geral como avalia a sua satisfação com a CA?
Reclamações	- Identificação dos clientes que reclamaram com a CA.	- No último ano teve algum problema no relacionamento com a CA?
Lealdade	- Intenção de permanecer cliente; - Intenção de recomendar os serviços da CA a familiares ou amigos; - Antiguidade do cliente.	- Recomendaria os serviços da CA a um amigo ou familiar? - A CA é o seu banco principal? - Para além da CA é cliente de outros bancos? - Há quantos anos é cliente da CA?

O modelo em análise leva à necessidade de estabelecer diversas hipóteses de investigação para testar as associações entre as variáveis latentes. Para além das relações entre as variáveis latentes do modelo, também serão testadas possíveis relações entre as variáveis que caracterizam os clientes como o tipo de clientes, a sua frequência de visitas ao balcão, a sua antiguidade na instituição. Serão também testadas relações entre as variáveis em função do ano e em função da localização do balcão.

À parte das hipóteses de investigação do modelo de análise supramencionadas, a estrutura do trabalho tem por base três questões de partida:

***H<sub>1</sub>:*** *Existem alterações no grau de satisfação de clientes ao longo dos anos com o agudizar da crise?*

***H<sub>2</sub>:*** *Que relação existe entre a satisfação dos clientes e alguns dos principais indicadores económico-financeiros?*

***H<sub>3</sub>:*** *Existem diferenças na satisfação dos clientes entre os diferentes balcões da CCAMRBAD?*

Os indicadores económico-financeiros que foram colocados em equação para o estudo foram rácios de estrutura, produto bancário, margem financeira, entre outros.

A análise de dados terá por base uma análise estatística descritiva exploratória, univariada e bivariada, com a apresentação de resultados através de tabelas de frequências absolutas e relativas, medidas de localização e dispersão e correlações.

#### 4. RESULTADOS EMPÍRICOS

Para efetuar os testes foi necessário agregar as agências em grupos, uma vez que algumas agências possuíam poucas amostras em relação a outras. Como critério para a compressão das agências em grupos, foi levada em conta a sua proximidade geográfica. Com isto, as 20 agências foram agrupadas na seguinte estrutura:

- **Grupo 1:** Concelho de Bragança e Vinhais;
- **Grupo 2:** Concelho de Macedo de Cavaleiros, Mirandela e Valpaços;
- **Grupo 3:** Concelho de Alijó, Murça e Sabrosa.

##### 4.1. Caraterização da amostra

Na Tabela 2 encontra-se a distribuição da amostra recolhida através do cruzamento da localização do balcão e do ano em estudo.

**Tabela 2** – Distribuição da amostra em função da localização do balcão e do ano

Ano		Localização do Balcão - Agrupados			Total
		G1	G2	G3	
2011	n	207	205	152	564
	% Ano	36.7	36.3	27.0	100
	% Grupo	41.8	34.5	31.4	35.9
2012	n	134	186	154	474
	% Ano	28.3	39.2	32.5	100
	% Grupo	27.1	31.3	31.8	30.1
2013	n	154	203	178	535
	% Ano	28.8	37.9	33.3	100
	% Grupo	31.3	34.2	36.8	34.0
Total	n	495	594	484	1573
	% Ano	31.5	37.8	30.8	100
	% Grupo	100	100	100	100

**G1:** Bragança e Vinhais; **G2:** Macedo, Mirandela e Valpaços; **G3:** Alijó, Murça e Sabrosa.

Pela análise da Tabela 2 observa-se que no ano 2011 foram inquiridos 564 clientes da CA, o que representa 35.9% da totalidade da amostra recolhida nos três anos em estudo. Verifica-se que destes 564 clientes, 41.8% são dos balcões de Bragança e

Vinhais, 34.5% dos balcões de Macedo, Mirandela e Valpaços e 31.4% de Alijó, Murça e Sabrosa.

Em 2012 foram inquiridos 474 clientes da CA que representa 30.1% da totalidade da amostra. Tem-se que destes 474 clientes, 27.1% são dos balcões de Bragança e Vinhais, 31.3% dos balcões de Macedo, Mirandela e Valpaços e 31.8% de Alijó, Murça e Sabrosa.

Por sua vez, no ano 2013 recolheram-se 535 clientes que representam 34% da totalidade da amostra recolhida nos três anos. Verifica-se que destes 535 clientes, 31.3% são dos balcões de Bragança e Vinhais, 34.2% dos balcões de Macedo, Mirandela e Valpaços e 36.8% de Alijó, Murça e Sabrosa.

**Tabela 3** – Caraterização da amostra, por ano

		Ano 2011		Ano 2012		Ano 2013		Total	
		n	%	n	%	n	%	n	%
<b>Tipo Cliente</b>	Particular	487	86.3	483	89.9	530	87.7	1500	88.0
	Empresa	77	13.7	54	10.1	74	12.3	205	12.0
<b>Género</b>	Masculino	426	75.5	319	64.1	340	61.7	1085	67.3
	Feminino	138	24.5	179	35.9	211	38.3	528	32.7
<b>Antiguidade</b>	Até 5 anos	59	10.5	33	6.1	71	11.8	163	9.6
	Mais de 6 anos	505	89.5	504	93.9	533	88.2	1542	90.4
<b>Frequência</b>	Diariamente	61	10.8	39	7.3	34	5.6	134	7.9
	Semanalmente	280	49.6	197	36.7	174	28.9	651	38.2
	Mensalmente	223	39.5	301	56.1	394	65.4	918	53.9

Pela leitura da Tabela 3 verifica-se que 88% dos clientes que constituem a amostra são do tipo particular e os restantes 12% são do tipo empresa. Tendo por base o ano em estudo conclui-se que os clientes particulares são sempre em maioria e acima dos 86% da totalidade.

Quanto ao género verificou-se que 67.3% da totalidade dos inquiridos são do sexo masculino e 32.7% do sexo feminino. Ao longo dos anos observa-se uma diminuição de clientes inquiridos do género masculino (75.5% em 2011, 64.1% em 2012 e 61.7% em 2013) e aumento do género feminino.

Relativamente à antiguidade tem-se que 90.4% da totalidade da amostra é cliente há mais de 6 anos, tal facto é também verificado em cada um dos anos em estudo.

Quanto à frequência com que o cliente recorre ao balcão da CA tem-se que a maioria, 53.9%, o faz mensalmente, 38.2% recorre semanalmente ao balcão e 7.9% todos os dias. Atendendo ao ano, verifica-se que em 2011 a maioria dos clientes, 39.6% recorreu semanalmente ao banco, contudo essa frequência diminuiu nos anos seguintes.

Na Tabela 4 apresenta-se a caracterização através das frequências absolutas e relativas da relação entre o cliente e a CA em função do ano em estudo.

**Tabela 4 – Caracterização da relação com a CA em função do ano.**

		Ano 2011		Ano 2012		Ano 2013		Total	
		n	%	n	%	n	%	n	%
<b>A CA é o seu banco principal?</b>	Sim	481	85.3	471	87.7	560	86.1	1472	86.3
	Não	83	14.7	66	12.3	84	13.9	233	13.7
<b>Recomendaria a CA a um amigo ou familiar?</b>	Sim	555	98.4	537	100	599	99.2	1691	99.2
	Não	9	1.6	0	0	5	0.8	14	0.8
<b>A CA esclarece devidamente os seus clientes?</b>	Sim	546	97.5	530	98.7	593	98.2	1669	98.1
	Não	14	2.5	7	1.3	11	1.8	32	1.9
<b>Já apresentou alguma sugestão de melhoria?</b>	Sim	10	1.8	15	2.8	10	1.7	35	2.1
	Não	554	98.2	522	97.2	594	98.3	1670	97.9

Da análise dos dados apresentados na Tabela 4 verifica-se que em todos os anos a maioria dos clientes, acima dos 85% referiram que a CA é o seu banco principal. Também se observa que a maioria, acima dos 98% em todos os anos em estudo recomendaria a CA a um amigo ou a um familiar. A maioria dos clientes (aproximadamente 98%), em todos os anos, afirmou que a CA esclarece devidamente os seus clientes e também se constata que a maioria nunca apresentou qualquer sugestão de melhoria.

Na Tabela 5 encontra-se a caracterização através das frequências absolutas e relativas das reclamações em função do ano em estudo.

**Tabela 5 – Reclamações em função do ano**

		Ano 2011		Ano 2012		Ano 2013		Total	
		n	%	n	%	n	%	n	%
<b>Teve algum problema com a CA?</b>	Sim	16	2.9	9	1.7	15	2.5	40	2.3
	Não	548	97.2	528	98.3	589	97.5	1665	97.7
<b>O problema ficou resolvido?</b>	Sim	15	93.8	7	77.8	11	73.3	33	82.5

	Não	1	6.3	2	22.2	4	26.7	7	17.5
<b>Ficou satisfeito com a resolução?</b>	Sim	12	80.0	6	85.7	7	63.6	25	75.8
	Não	3	20.0	1	14.3	4	36.4	8	24.2

Atendendo à Tabela 5 verifica-se que em todos os anos apenas cerca de 2% teve algum problema com a CA. Relativamente aos clientes que tiveram problemas com a CA a maioria, em todos os anos, referiu que o problema ficou resolvido. Contudo, a percentagem de clientes que afirmaram que o problema ficou resolvido diminuiu ao longo do tempo. Quanto à satisfação dos clientes que ficaram com o problema resolvido verifica-se que a maioria ficou satisfeita com a resolução, embora a percentagem de clientes satisfeitos tenha diminuído ao longo dos anos.

#### 4.2. *Imagem, Qualidade e Satisfação dos clientes da CA*

Na caracterização da escala fez-se uma análise às questões que estão estruturadas através de uma escala de *Likert*, ou seja, correspondentes apenas às variáveis Imagem e Qualidade Apercebida, uma vez que não faria sentido analisar variáveis dicotómicas.

Nas Tabelas 6, 7 e 8 encontra-se a caracterização dos itens referentes à imagem e à Qualidade Apercebida, nos anos 2011, 2012 e 2013, respetivamente.

**Tabela 6** – Caracterização dos itens referentes a Imagem e Qualidade Apercebida, no ano 2011

		<b>n</b>	<b>NS</b> %	<b>PS</b> %	<b>S</b> %	<b>MS</b> %	<b>TS</b> %	<b>Méd.</b>	<b>D.P</b>
<b>Imagem</b>	1	564	0.4	0.4	4.1	25.9	69.3	4.635	0.615
	2	564	0.4	0.7	7.9	33.7	57.4	4.472	0.701
	3	564	0.9	2.1	13.8	42.2	41.0	4.202	0.820
	4	564	0.2	0.7	4.6	27.3	67.2	4.606	0.629
<b>Qualidade apercebida</b>	1	564	--	0.2	3.5	22.5	73.8	<b>4.699</b>	0.541
	2	564	0.5	2.1	16.3	43.3	37.8	4.156	0.807
	3	564	0.2	0.7	3.4	29.8	66.0	4.606	0.609
	4	564	--	0.2	0.7	21.8	77.3	<b>4.762</b>	0.454

5	564	0.2	0.2	2.1	20.2	77.3	<b>4.743</b>	0.516
6	564	0.4	0.4	1.8	24.5	73.0	<b>4.695</b>	0.558
7	564	--	0.2	5.7	31.0	63.1	4.571	0.608
8	564	0.4	0.4	3.4	23.2	72.7	4.676	0.592
9	564	0.2	0.7	4.3	26.2	68.6	4.624	0.620
10	564	0.2	--	1.4	20.6	77.8	<b>4.759</b>	0.483
11	564	0.2	0.4	2.1	27.0	70.4	4.670	0.554
12	564	0.2	0.9	5.3	33.5	60.1	4.525	0.657
13	564	0.4	2.5	9.0	26.8	61.3	4.463	0.789
14	564	0.9	1.6	9.2	41.7	46.6	4.316	0.777

**NS** - nada satisfeito; **PS** - pouco satisfeito; **S** - satisfeito; **MS** - muito satisfeito; **TS** - totalmente satisfeito; **Méd.** - Média; **D.P** - Desvio padrão

Em termos medianos verifica-se grande proximidade de resultados em todos os fatores. Pode-se aferir que os resultados com maior satisfação estão relacionados com a qualidade apercebida, nomeadamente a questões como a simpatia e cortesia no atendimento, boa apresentação dos colaboradores, confiança e competência nos colaboradores e a limpeza e arrumação das instalações. Verifica-se quase a inexistência de insatisfação em relação aos fatores em questão, como se afere pelos valores percentuais apurados na Tabela 6.

**Tabela 7** – Caraterização dos itens referentes a Imagem e Qualidade Apercebida, no ano 2012

		<b>n</b>	<b>NS</b>	<b>PS</b>	<b>S</b>	<b>MS</b>	<b>TS</b>	<b>Méd.</b>	<b>D.P</b>
<b>Imagem</b>	1	537	--	--	1.9	28.9	69.3	4.674	0.507
	2	537	0.6	--	6.0	33.7	59.8	4.521	0.661
	3	537	--	--	11.9	35.0	53.1	4.412	0.694
	4	537	--	--	9.3	27.6	63.1	4.538	0.660
<b>Qualidade apercebida</b>	1	537	--	--	1.5	26.1	72.4	<b>4.709</b>	0.486
	2	537	0.4	0.7	7.6	43.8	47.5	4.372	0.690
	3	537	--	0.2	2.4	31.1	66.3	4.635	0.540
	4	537	--	--	2.4	24.4	73.2	<b>4.708</b>	0.506
	5	537	--	--	1.5	23.5	75.0	<b>4.736</b>	0.474
	6	537	--	--	0.7	26.6	72.6	<b>4.719</b>	0.466

7	537	--	--	5.4	32.8	61.7	4.564	0.595
8	537	--	0.4	4.7	23.6	71.3	4.659	0.584
9	537	--	0.4	8.0	26.3	65.4	4.566	0.655
10	537	---	--	3.7	23.3	73.0	<b>4.693</b>	0.537
11	537	--	--	4.3	29.1	66.7	4.624	0.567
12	537	--	--	6.7	31.5	61.8	4.551	0.618
13	537	0.6	0.7	9.5	28.1	61.1	4.484	0.743
14	537	--	--	8.9	34.3	56.8	4.479	0.655

**NS** - nada satisfeito; **PS** - pouco satisfeito; **S** - satisfeito; **MS** - muito satisfeito; **TS** - totalmente satisfeito;  
**Méd.** - Média; **D.P** - Desvio padrão

À semelhança do que se verificou em 2011, também em 2012 se verifica em termos medianos uma grande proximidade de resultados em todos os fatores. Curiosamente, os fatores de onde advém maior satisfação por parte dos clientes, são os mesmos que em 2011. Assim, aspetos como a simpatia e cortesia no atendimento, boa apresentação dos colaboradores, confiança e competência nos colaboradores e a limpeza e arrumação das instalações, continuam a ser vistos pelos clientes como os aspetos que lhes proporcionam maior satisfação. Também à imagem de 2011 e ao contrário do que teoricamente se esperaria, devido à elevada crise financeira que se vive, verifica-se uma maior inexistência de insatisfação. Contrariando a tendência da crise gerar maior insatisfação nos clientes, esta não se verifica no ano de 2012 em relação ao ano anterior. Isto pode ser justificado pelo facto da crise financeira não afetar a maneira de como os clientes encaram aspetos relacionados com a Imagem e Qualidade Apercebida da Instituição.

**Tabela 8** – Caracterização dos itens referentes a Imagem e Qualidade Apercebida, no ano 2013

		<b>n</b>	<b>NS</b>	<b>PS</b>	<b>S</b>	<b>MS</b>	<b>TS</b>	<b>Méd.</b>	<b>D.P</b>
<b>Imagem</b>	1	604	--	--	1.5	18.9	79,6	<b>4.781</b>	0.448
	2	604	0.5	0.3	3.6	24.7	70,9	4.651	0.617
	3	604	--	0.2	6.1	33.9	59,8	4.533	0.618
	4	604	--	--	5.0	27.5	67,5	4.626	0.578
<b>Qualidade apercebida</b>	1	604	--	--	0.8	18.2	81.0	<b>4.801</b>	0.420
	2	604	--	0.7	6.6	32.3	60.4	4.525	0.650
	3	604	0.2	0.2	1.8	20.7	77.2	<b>4.745</b>	0.507
	4	604	--	--	0.5	14.6	84.9	<b>4.844</b>	0.376

5	604	0.2	--	0.5	12.3	87.1	<b>4.861</b>	0.387
6	604	--	--	0.3	15.9	83.8	<b>4.834</b>	0.381
7	604	--	--	2.8	25.8	71.4	4.685	0.522
8	604	--	0.3	2.2	17.2	80.3	<b>4.775</b>	0.488
9	604	--	0.8	6.5	19.7	73.0	4.649	0.638
10	604	--	--	1.0	17.4	81.6	<b>4.806</b>	0.420
11	604	--	--	2.0	23.8	74.2	<b>4.722</b>	0.491
12	604	--	0.2	2.6	32.3	64.9	4.619	0.547
13	604	0.2	0.5	5.6	24.3	69.4	4.623	0.631
14	604	--	--	3.1	32.6	64.2	4.611	0.549

**NS** - nada satisfeito; **PS** - pouco satisfeito; **S** - satisfeito; **MS** - muito satisfeito; **TS** - totalmente satisfeito; **Méd.** - Média; **D.P** - Desvio padrão

Comparativamente aos dois anos anteriores, também neste existe uma grande proximidade entre os fatores. No entanto, no que diz respeito aos fatores que concebem maior grau de satisfação aos clientes, para além das questões relativas à simpatia e cortesia no atendimento, boa apresentação dos colaboradores, confiança e competência nos colaboradores e a limpeza e arrumação das instalações, verificadas nos dois anos anteriores, no ano 2013 verifica-se grande satisfação relativamente aos aspetos da clareza na informação prestada, a qualidade e o conforto das instalações e a sua localização. Também se verifica um elevado grau de satisfação relativamente à disponibilidade dos colaboradores para ouvir e atender às necessidades dos clientes.

Na Tabela 9 encontra-se a caracterização da satisfação com a Imagem, Qualidade Apercebida e a Satisfação de forma geral em função do ano.

**Tabela 9** – Caracterização da satisfação com a Imagem, Qualidade e Satisfação Geral

	Ano	n	AlphaCronbach	Média teórica	Min.	Máx.	Média Empírica	DP
<b>Imagem 4 Itens</b>	2011	564	0.758	12	10	20	17.915	2.118
	2012	537	0.843	12	10	20	18.145	2.092
	2013	604	0.768	12	12	20	18.591	1.749
	Total	1705	0.791	12	10	20	18.227	2.006
<b>Qualidade 14 Itens</b>	2011	564	0.897	42	27	70	64.264	5.692
	2012	537	0.948	42	42	70	64.490	6.339
	2013	604	0.923	42	43	70	66.101	5.038
	Total	1705	0.925	42	27	70	64.986	5.746

	2011	564	--	3	2	5	4.590	0.572
<b>Satisfação</b>	2012	537	--	3	3	5	4.587	0.543
<b>1 Item</b>	2013	604	--	3	2	5	4.692	0.532
	Total	1705	--	3	2	5	4.625	0.551

Relativamente à Tabela 9, importa referir que não foram objeto de análise as questões de natureza dicotómica, uma vez que não fazia sentido proceder à análise das mesmas de forma descritiva. Analisando a informação apresentada na Tabela 9, podemos concluir que os indicadores estavam estruturados em 4 questões relativas à Imagem, 14 relativas à Qualidade Apercebida e somente 1 relacionada com a Satisfação Geral.

No sentido de verificar a fiabilidade do instrumento utilizado para recolher os dados produziu-se o coeficiente *Alphade Cronbach*. Pode observar-se que se registaram valores superiores a 0.7 em todos os anos em estudo para o indicador Imagem o que indica que existe boa consistência interna. Todos os valores indicam boa fiabilidade interna. Relativamente à Qualidade Apercebida também o coeficiente *Alphade Cronbach* são superiores a 0.8, com uma média de 0.925 para os três anos, valores superiores aos verificados para o indicador Imagem. Estes valores indicam uma excelente consistência interna.

Foram ainda calculadas as médias teóricas que se apresentam todas abaixo das médias empíricas, o que indicam que existe uma perceção positiva quanto à Qualidade percebida e Imagem da CA, por parte dos clientes da CA. Ainda, os clientes manifestaram um grau de satisfação elevado.

#### **4.3. Inferência Estatística**

Pretende-se fazer uma comparação dos resultados obtidos para fatores de escala em função de diferentes parâmetros. Os parâmetros elegidos de modo a ir de encontro com as necessidades da entidade foram o ano em questão e a localização do balcão.

Para comprar duas amostras independentes recorreu-se ao teste paramétrico *t-Student* que é de possível aplicação sempre que as amostras são de grande dimensão ou de pequena dimensão, caso estas sejam provenientes de população normal. Por outro lado, para comprar mais do que duas amostras independentes recorre-se ao teste paramétrico *One-Way ANOVA*. No entanto, a aplicação deste teste

requer que se verifiquem certos pressupostos: as amostras seguirem uma distribuição normal, terem uma dimensão superior ou igual a 30 observações e as variâncias serem homogéneas. Para testar a normalidade das variáveis recorreu-se ao teste de ajustamento *Kolmogorov-Smirnov* uma vez que as amostras de grande dimensão (superiores ou iguais a 30 observações). A homogeneidade verificou-se através do teste de *Levene*. Sempre que não se verifiquem as condições da aplicabilidade da *One-Way ANOVA*, acima referidas, recorre-se ao teste não paramétrico *Kruskal-Wallis*.

Na Tabela 10 encontra-se a caracterização da satisfação com a Imagem, Qualidade Apercebida e Satisfação Geral por ano, resultados do teste não paramétrico *Kruskal-Wallis*, uma vez que as condições da *One-Way ANOVA* não foram verificadas. Uma vez que não se verificou a homogeneidade de variâncias recorreu-se ao teste de comparações múltiplas *Games-Howell*. Importa referir que as variáveis latentes em análise são as somas dos respetivos itens para cada variável latente.

**Tabela 10** – Caracterização da satisfação com a Imagem, Qualidade Apercebida e Satisfação Geral, em função do ano, resultados do teste de *Kruskal-Wallis*<sup>1</sup>.

	Anos	n	Média	DP	ET	VP
<b>Imagem</b>	2011	564	17.915	2.118		
	2012	537	18.145	2.092	34.056	<0,001
	2013 <sup>a</sup>	604	18.591	1.749		
<b>Qualidade</b>	2011	564	64.264	5.692		
	2012	537	64.490	6.339	55.219	<0,001
	2013 <sup>a</sup>	604	66.101	5.038		
<b>Satisfação</b>	2011	564	4.590	0.572		
	2012	537	4.587	0.543	17.271	<0,001
	2013 <sup>a</sup>	604	4.692	0.532		

<sup>1</sup> - As condições de aplicação da ANOVA não são satisfeitas;<sup>a</sup> - os resultados de 2013 são significativamente diferentes (teste *Games-Howell*) dos outros anos; **DP** – Desvio Padrão; **ET** – Estatística de Teste; **VP** – Valor de prova

Tendo por base os resultados apresentados na Tabela 10 verifica-se que em termos médios a satisfação com a Imagem, Qualidade e Satisfação Geral tem aumentado ao longo dos anos e a dispersão de resultados diminuindo ligeiramente. Registe-se que os valores médios são para todos os anos e os fatores avaliados revelam satisfação elevada. Pela aplicação do teste *Kruskal-Wallis* conclui-se que a um nível de

significância de 5%, para os três fatores existe pelo menos um ano com resultados estatisticamente diferentes. Através das comparações múltiplas de *Games-Howell* (Anexo 2) conclui-se que ao nível de significância de 5% é o ano de 2013 que apresenta resultados significativamente diferentes dos outros anos em todos os fatores.

Com isto, pode concluir-se que existem alterações no grau de satisfação de clientes ao longo dos anos com o agudizar da crise, validando a primeira hipótese de investigação em estudo. Porém, estas alterações contrariam o esperado, os clientes não mostram maior insatisfação com o prolongar da crise, mas sim mostram uma maior satisfação. Esta contrariedade pode estar relacionada com o facto da crise financeira nada afetar a perceção que os clientes têm com aspetos relativos à Imagem e à Qualidade Apercebida da Instituição.

Na Tabela 11 encontra-se a informação para a satisfação com a Imagem, Qualidade Apercebida e Satisfação Geral em função da localização do balcão para cada ano, resultados do teste não paramétrico *Kruskal-Wallis*. Uma vez que não se verificou a homogeneidade de variâncias recorreu-se ao teste de comparações múltiplas *Games-Howell*.

**Tabela 11** – Caracterização da satisfação com a Imagem, Qualidade Apercebida e Satisfação Geral em função da localização do balcão para cada ano, resultados do teste de *Kruskal-Wallis*<sup>1</sup>.

Ano	Medidas	Imagem			Qualidade			Global		
		G1	G2	G3	G1	G2	G3	G1	G2	G3
2011	n	207	205	152	207	205	152	207	205	152
	Média	18,198	17,629	17,915	64,889	63,356	64,638	4,618	4,546	4,612
	DP	1,878	2,349	2,059	5,634	6,270	4,750	0,578	0,528	0,620
	ET		3,634			5,109			4,585	
	vp		0,162			0,078			0,101	
2012	n	134	186	154	134	186	154	134	186	154
	Média	18,806	17,183	18,838	66,440	60,930	67,396	4,761	4,366	4,701
	DP	1,534	2,329	1,728	3,664	7,655	3,777	0,462	0,546	0,538
	ET		55,942			63,677			58,074	

	vp	<0,001 <sup>a</sup>			<0,001 <sup>a</sup>			<0,001 <sup>a</sup>		
	n	154	203	178	154	203	178	154	203	178
	Média	18,961	18,665	18,753	66,981	66,232	66,702	4,825	4,665	4,691
<b>2013</b>	DP	1,225	1,817	1,625	3,547	5,315	4,744	0,487	0,532	0,510
	ET	0,440			1,629			13,740		
	vp	0,803			0,443			<0,001 <sup>b</sup>		
	n	495	594	484	495	594	484	495	594	484
	Média	18,600	17,843	18,517	65,960	63,579	66,275	4,721	4,530	4,669
<b>Total</b>	DP	1,640	2,258	1,845	4,649	6,787	4,597	0,528	0,548	0,556
	ET	24,414			26,846			49,286		
	vp	<0,001 <sup>a</sup>			<0,001 <sup>a</sup>			<0,001 <sup>a</sup>		

**G1** - Bragança e Vinhais; **G2** - Macedo, Mirandela e Valpaços; **G3** - Alijó, Murça e Sabrosa; <sup>a</sup> - os resultados de G2 são significativamente diferentes (teste Games-Howell) dos outros grupos; <sup>b</sup> - os resultados de G1 são significativamente diferentes (teste Games-Howell) dos outros grupos;

Pela análise dos valores apresentados na Tabela 11 verifica-se que em termos médios a satisfação com a Imagem, Qualidade e Satisfação Geral relativamente ao ano 2011 apresenta resultados próximos entre os três grupos de balcões considerados. De registar que o grupo de abrange Bragança e Vinhais é o que apresenta maior valor médio na satisfação com a Imagem, Qualidade e Satisfação Geral. A um nível de significância de 5% conclui-se que as diferenças observadas entre os grupos de balcões não são estatisticamente significativas para a satisfação com a Imagem, Qualidade Apercebida e Satisfação Geral.

Quanto ao ano de 2012 verifica-se que nos grupos de balcões dos Concelhos de Bragança e Vinhais e de Macedo, Mirandela e Valpaços os valores médios aumentaram ligeiramente na satisfação com a Imagem e Satisfação Geral, na Qualidade Apercebida para o grupo de Bragança e Vinhais regista-se uma ligeira diminuição. Contudo, para o grupo de Macedo, Mirandela e Valpaços verifica-se que os valores médios da satisfação com a Imagem, Qualidade e Satisfação Geral diminuíram consideravelmente. A um nível de significância de 5% conclui-se que existe evidência estatística suficiente para afirmar que as diferenças observadas são estatisticamente significativas entre os grupos de balcões para a satisfação com a Imagem, Qualidade e Satisfação Geral. Conclui-se também a um nível de significância de 5% que é o grupo de balcões de Macedo, Mirandela e Valpaços que se distingue de forma significativa dos restantes grupos.

Relativamente ao ano 2013 tem-se que de modo geral houve aumento ou pequena variação na média da satisfação com a Imagem, Qualidade e Satisfação Geral para cada grupo de balcões. A um nível de significância de 5% conclui-se que as diferenças observadas não são estatisticamente significativas entre grupos para a satisfação com a Imagem e Qualidade. Quanto à Satisfação Geral conclui-se que as diferenças observadas são estatisticamente significativas, sendo o grupo de Bragança e Vinhais o que se distingue de forma significativa dos restantes grupos.

Tendo por base a análise global verifica-se que o grupo de balcões de Bragança e Vinhais apresentaram um valor médio superior na satisfação com a Imagem e na Satisfação no geral, enquanto que Alijó, Murça e Sabrosa se distingue na satisfação com a Qualidade. Por sua vez, o grupo de balcões de Macedo, Mirandela e Valpaços apresenta sempre os menores valores médios de satisfação. A um nível de significância de 5% conclui-se que existe evidência estatística suficiente para afirmar que as diferenças observadas são estatisticamente significativas entre os grupos de balcões para a satisfação com a Imagem, Qualidade e Satisfação geral. Conclui-se também a um nível de significância de 5% que é o grupo de balcões de Macedo, Mirandela e Valpaços que se distingue de forma significativa dos restantes grupos. Isto pode dever-se às diferenças sociais das regiões ou efetivamente a melhores prestações de serviços por parte das agências desses concelhos.

Com isto, conclui-se que existem diferenças na satisfação dos clientes entre os diferentes balcões da CCAM da Região de Bragança e Alto Douro. Desta forma corroborou-se a terceira hipótese de investigação, inicialmente postulada como uma das hipóteses de estudo.

Por último para testar as relações entre a satisfação dos clientes com alguns dos principais indicadores económico-financeiros foi estruturada uma análise de coeficientes de correlações de *Pearson*, apresentados na Tabela 13.

Os indicadores económico-financeiros que foram utilizados nesta análise são os apresentados na Tabela 12.

**Tabela 12** – Indicadores económico-financeiros da CA para os anos 2011, 2012 e 2013

---

	2011	2012	2013
--	------	------	------

---

<b>ROE</b>	7,22%	4,93%	8,02%
<b>ROA</b>	0,69%	0,53%	0,94%
<b>TIER 1</b>	21,15%	21,00%	22,80%
<b>Solvabilidade</b>	21,16%	20,24%	19,86%
<b>Custos Estrutura / Ativos Totais</b>	1,71%	1,62%	1,68%
<b>Rácios eficiência / cost to income</b>	54,49%	54,81%	55,45%
<b>Gastos com pessoal / produto bancário</b>	29,79%	30,29%	31,35%

ROE – Rentabilidade dos Capitais Próprios; ROA – Rentabilidade Líquida do ativo; TIER 1 – Solidez financeira

**Tabela 13** – Correlações de *Pearson* entre Satisfação e indicadores económico-financeiros.

<b>Indicador</b>	<b>Satisfação</b>
<b>ROE</b>	0.700
<b>ROA</b>	0.922
<b>TIER 1</b>	0.997*
<b>Solvabilidade</b>	-0.726
<b>Custos Estrutura / Ativos Totais</b>	0.189
<b>Rácios eficiência / cost to income</b>	0.945
<b>Gastos com pessoal / produto bancário</b>	0.949

\* - Correlação significativa a 5%

Analisando as correlações apresentadas na Tabela 13, conclui-se que os valores são elevados, porém na maioria não apresentam significância estatística. Isto pode estar relacionado pelo facto de serem poucas observações para cada situação. No entanto, existe uma forte correlação positiva entre a satisfação e o rácio TIER 1, que é uma medida central da saúde financeira do banco. A um nível de significância de 5% conclui-se que essa correlação é estatisticamente significativa.

Assim, pode concluir-se que existe uma relação positiva direta entre a satisfação dos clientes e alguns dos principais indicadores económico-financeiros, pelo que se valida a segunda hipótese de investigação, inicialmente proposta.

## 5. CONCLUSÕES

Este estudo tinha como principal objetivo verificar e fazer uma análise comparativa do grau de satisfação dos clientes da CCAMRBAD com alguns indicadores económico-financeiros da Instituição e verificar possíveis alterações nos índices de satisfação com o agudizar da crise para os três últimos anos.

Concluiu-se que das três questões de partida inicialmente propostas, foram todas validadas. Comprovou-se que existem efetivamente alterações na satisfação dos clientes ao longo dos anos, com o prolongar da crise. No entanto verificou-se que essas alterações, ao contrário do que seria de esperar, não são de maior insatisfação, muito pelo contrário. Esta realidade vai contra o esperado, possivelmente devido ao facto da crise financeira poder não estar relacionada com os aspetos de Imagem e Qualidade, não afetando assim a satisfação dos clientes relativamente a fatores como simpatia, educação, disponibilidade, seriedade, profissionalismo dos colaboradores.

Também se chegou à conclusão que existem diferenças significativas na satisfação dos clientes entre as agências da região. Os balcões da zona de Bragança e Vinhais apresentam o maior valor médio na satisfação com aspetos relacionados com a Imagem e com a Satisfação no Geral. Aspetos relacionados com a Qualidade apercebida, são as agências dos concelhos de Alijó, Murça e Sabrosa que se distinguem. Por sua vez, são os balcões dos concelhos de Macedo, Mirandela e Valpaços que apresentam sempre os menores valores de satisfação. Estas diferenças podem justificar-se pelas diferenças sociais e culturais das respetivas regiões, assim como a proximidade que os clientes tem com os colaboradores e a Instituição, alterando assim a forma como estes interagem com a mesma. Concluiu-se assim, de forma geral que os balcões de Macedo, Mirandela e Valpaços são os balcões que se distinguem negativamente de forma significativa dos restantes grupos.

Por último, pretendia-se verificar possíveis relações entre a satisfação dos clientes com alguns indicadores económico-financeiros. Através das correlações de *Pearson* concluiu-se que dos rácios em análise, existe efetivamente um indicador (TIER 1) que tem uma forte correlação positiva e significativa a 5% com a satisfação.

Tendo em conta os objetivos inicialmente propostos, o presente estudo limita-se a uma análise descritiva da amostra e a responder às questões de partida do estudo, não contemplando as regressões para testar as relações entre as variáveis latentes do modelo ECSI nem o estudo das relações estruturais entre as variáveis manifestas a partir da estrutura correlacional entre essas variáveis. Esta limitação deve-se ao facto das análises serem muito extensas, não sendo possível apresentá-las dentro das normas do encontro, pelo que as restantes análises servirão para futuros artigos.

## **6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Ajai, N. & Kloppinger-Todd, R. (2007). Reaching rural areas with financial services: lessons from financial cooperatives in Brazil, Burkina Faso, Kenya, and Sri Lanka. *BNPP Publication-World Bank*.
- Birchall, J. (2004). *Cooperatives and the millennium development goals*. Geneva: International Labour Office.
- Crédito Agrícola Mútuo. Acedido a 7 de Fevereiro de 2014, em <http://www.creditoagricola.pt/CAI/Institucional/GrupoCA/QuemSomos/MissaoeValores/>
- Delgado, D. I. M. (2009). *Satisfação do cliente bancário: estudo em Cabo Verde*. Tese de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa, Portugal.
- Holanda, S. M. M. (2008). *Os antecedentes da lealdade no contexto bancário: Um estudo com clientes do segmento empresa*. Tese de Doutoramento, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Portugal.
- Hoq, M. Z. & Amin, M. (2010). The role of customer satisfaction to enhance customer loyalty. *African Journal of Business Management*, 4 (12), 2385-2392.
- Johnson, M. D., Gustafsson, A., Andreassen, T. W., Lervik, L. & Cha, J. (2000). The evolution and future of national customer satisfaction index models. *Journal of Economic Psychology*, 1-43.
- Kotler, P. (2002). *Marketing management, Millenium Edition*. Boston: Pearson Education Company
- Mendes, R. & Ratanji, D. (2009). A nova era do marketing na banca. *Percursos & Ideias*, 1 (2), 59-68.
- Oliver, R.L. (1999). "Whence consumer loyalty?". *Journal of Marketing*, 63, 33-44
- Ornelas, S. O. S. (2013). *Determinantes da fidelização: Qualidade percebida e satisfação dos utentes das farmácias na Região Autónoma da Madeira*. Tese de Mestrado, Universidade Fernando Pessoa, Porto, Portugal.
- Polidoro, E. J. (2006). *Satisfação e fidelização de cliente bancário: O marketing de relacionamento como base na lealdade de clientes*. Monografia, Faculdade XV de Agosto, Brasil.

- Sheth, J. N. (2002). The future of relationship marketing. *Journal of Services Marketing*, 16 (7), 590-592
- Sousa, F. J. S. F. (2011). *Satisfação de clientes – O caso de uma empresa industrial*. Tese de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Portugal.
- Vilar, E. T. (2004). *Imagem da banca: Análise empírica de determinantes e efeitos*. Tese de Doutoramento, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Portugal.
- Zeithaml, V. A.; Berry, L. L.; Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60, 31-46