

COMUNICAR E TRANSACIONAR “DIGITAL” NUMA INSTITUIÇÃO
FINANCEIRA COOPERATIVA
- CRÉDITO AGRÍCOLA -

Lídia Maria Ganhão Pica de Oliveira Sá

Projeto de Mestrado
em Marketing

Orientador:

Doutor Carlos Fernandes

Professor de Mestrados Executivos do INDEG-ISCTE Business School-IUL

CEO - Laborimóveis e Geral Lazarim

Board Member do Centro Português de Design

Consultor de Gestão em Estratégias, Finanças e Marketing

Outubro de 2013

Agradecimentos

Ao longo do desenvolvimento deste projeto, foram várias as dificuldades encontradas, não só porque foi realizado num período profissional significativamente conturbado, que dificultou a gestão de tempo para investir na sua elaboração, mas também porque durante o mesmo existiram vários contratemplos pessoais que dificultaram o seu desenvolvimento e por tudo isso a luz ao fundo do túnel estava difícil de alcançar, mas, felizmente, graças à colaboração e força que a minha família, amigos e colegas sempre me deram, foi possível concluí-lo.

Assim, quero expressar os meus sinceros agradecimentos a todos que sempre estiveram ao meu lado motivando-me para alcançar este objetivo. Agradeço ao Presidente do Conselho de Administração da Caixa Central Sr. Eng. Licínio Pina e ao Administrador Sr. Dr. Renato Feitor que desde o primeiro momento, em que apresentei a minha ideia de projeto, se disponibilizaram para me ajudar a ultrapassar barreiras permitindo-me alcançar todos os conteúdos necessários, para a sua elaboração.

Deixo um agradecimento muito especial às Caixas de Crédito Agrícola e Caixa Central – área comercial -, meus colegas e amigos, nomeadamente Região de Bragança, Alto Cávado e Basto, Pombal, Beja e Mértola, Albufeira e agências da Caixa Central, que colaboraram prontamente e empenhadamente na obtenção de respostas aos inquéritos do estudo.

Ao meu sogro, Henrique pai, que com os seus mais de 90 anos esteve sempre disposto a ajudar na análise e desenvolvimento do projeto. À minha irmã Paula, obrigada pela paciência e apoio, pois muitas vezes não nos pudemos encontrar por estar a trabalhar e por último mas o mais importante um agradecimento muito especial à excelente família que me atura diariamente, nos momentos de tristeza e alegria – Henrique Sá, companheiro de há longos anos, Henrique e Mathilde Sá, queridos filhos – só a vossa força e motivação me levou a concluir este desafio de vida, privando-se muitas vezes de organizar programas familiares na presença da mulher e mãe.

Ao meu orientador, Dr. Carlos Fernandes, endereço também um agradecimento muito especial, por todo o apoio e disponibilidade demonstrada ao longo do projeto.

Resumo

As constantes alterações que se têm vindo a verificar nos comportamentos dos clientes, resultantes das inovações tecnológicas, em particular as suportadas pela internet, levaram as organizações a adaptarem-se e a responder aos desafios do mercado global.

Embora existam sempre clientes que optem por um atendimento tradicional, preferindo a atenção do seu gestor de conta em detrimento dos canais digitais, a experiência do cliente assente num conceito multicanal será cada vez mais frequente.

O setor financeiro tem vindo a reforçar esta nova forma de relacionamento com os clientes, a qual para além de ser mais eficaz no contacto, por ser direto e personalizado, permite reduzir custos operacionais, leva a uma maior utilização dos serviços promovendo o *engagement* com o cliente e disponibiliza às instituições informação em tempo real sobre os mesmos permitindo desenvolver estratégias, para os diferentes segmentos de mercado, com um menor *time-to-market*.

O desenvolvimento deste projeto visa apoiar o Crédito Agrícola, única instituição cooperativa no mercado financeiro Português, com mais de um século de atividade, a identificar as ações que devem ser implementadas para levar os clientes a aderir aos canais digitais, neste caso particular ao *homebanking*, em complemento ao canal presencial, tornando os processos da instituição mais eficientes e reduzindo custos operacionais.

Nos resultados obtidos ao estudo realizado – inquérito a clientes e colaboradores – verifica-se que a receptividade dos utilizadores dos serviços é positiva e que quanto mais elevada é a frequência de utilização, mais elevado é o grau de satisfação, facto que influencia a proposta de ações futuras.

Palavras-Chave: *Canais Digitais; Crédito Agrícola; Homebanking; Multicanal.*

Abstract

The constant changes that have been taking place in the behaviour of customers, resulting from technological innovations, particularly those supported by the internet, have led organizations to adapt and respond to the challenges of the global market.

Although there are always customers who opt for a traditional service, preferring the attention of their account manager, instead of using the digital channels, the customer experience based on the concept multichannel will be increasingly more frequent.

The financial sector has been to strengthen this new form of relationship with customers, which in addition to being more effective in contact, allows to reduce operational costs, leads to a greater use of services by promoting the engagement with the client and provides the institutions information in real time, enabling you to develop strategies for the different segments of the market with a shorter time-to-market.

The development of this project aims to support Crédito Agrícola, the only cooperative institution in the financial Portuguese markets, with more than a century of activity, to identify the actions that should be implemented to lead customers to adhere to the digital channels, in this particular case the homebanking, in addition to the account manager, making the processes of the institution more efficient and reducing operational costs.

Results obtained in the study performed – surveys of customers and employees - show that the acceptance of users is positive and the higher is the frequency of use, the higher is the degree of satisfaction, fact that influence the proposal for future actions.

Keywords: *Crédito Agrícola; Digital Channels; Homebanking; Multichannel.*

Índice de Figuras

Figura 1 - Elementos fundamentais à estratégia de produtos / serviços	17
Figura 2 - Fatores que influenciam a internet banking	26
Figura 3 - Atributos do modelo de avaliação de satisfação	30
Figura 4 - Dimensões da qualidade de serviço	31
Figura 5 – Unidades nucleares no setor bancário	33
Figura 6 – Quadro de referência	34
Figura 7 – Bancos e Instituições que oferecem serviços de Internet Banking	38

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Análise do crescimento total de ativos realizada com base numa média ponderada.....	15
Gráfico 2 - Acesso das famílias à internet	22
Gráfico 3 - Frequência de utilização da internet.....	23
Gráfico 4 - Volume de negócio do e-commerce na empresa (2009).....	23
Gráfico 5 - Taxa Penetração Internet Banking vs CA	35
Gráfico 6 - Meios de contacto para contactar o 1º banco (%).....	36
Gráfico 7 - Pagamentos de despesas domésticas.....	37
Gráfico 8 - Taxa Penetração dos clientes CA ao <i>homebanking</i>	39
Gráfico 9 – Estrutura etária dos clientes CA	40
Gráfico 10 - Estrutura etária do cliente CA, aderente On-line	40
Gráfico 11 - Género vs Idades	41
Gráfico 12 - Habilitações literárias.....	41
Gráfico 13 – Género	49
Gráfico 14 - Escalões etários	49
Gráfico 15 - Escolaridade	49
Gráfico 16 - É utilizador dos Canais Digitais do Crédito Agrícola?	50
Gráfico 17 - Género	54
Gráfico 18 - Escalões etários	54
Gráfico 19 - Escolaridade	54
Gráfico 20 - É utilizador dos Canais Digitais do Crédito Agrícola?	55
Gráfico 21 - Satisfação com os canais digitais	61

Índice de Quadros

Quadro 1 – Evolução do sistema bancário em Portugal até final da década de 90	11
-------------------------------------------------------------------------------------	----

Índice de Tabelas

Tabela 1- Utilização das TIC e utilização internet na pesquisa de produtos e serviços .	22
Tabela 2 - Agregados domésticos privados com computador, com ligação à Internet e com ligação à Internet através de banda larga (%).....	24
Tabela 3 – Identificação dos FCS.....	44
Tabela 4 – Região	50
Tabela 5 - Quais os Canais Digitais que mais utiliza?	50
Tabela 6 - Com que frequência utiliza os Canais Digitais?.....	51
Tabela 7 - Com que frequência vai à sua Caixa / Agência?	51
Tabela 8 - O que o levou a aderir aos Canais Digitais?.....	51
Tabela 9 - Quais as características que mais valoriza nos Canais Digitais?.....	52
Tabela 10 - Das funcionalidades disponibilizadas nos Canais Digitais, quais as que considera mais importantes?.....	52
Tabela 11 - Como avalia, em termos de satisfação, os canais digitais do Crédito Agrícola?	53
Tabela 12 - Porque razão não é aderente aos Canais Digitais do CA?.....	53
Tabela 13 - Região.....	55
Tabela 14 - Quais os Canais Digitais que mais utiliza?	55
Tabela 15 - Com que frequência utiliza o online?.....	56
Tabela 16 - O que o levou a aderir aos Canais Digitais?.....	56
Tabela 17 - Quais as características que mais valoriza nos Canais Digitais?	56
Tabela 18 - Das funcionalidades disponibilizadas nos Canais Digitais, quais as que considera mais importantes?.....	57
Tabela 19 - Como avalia, em termos de satisfação, os Canais Digitais do Crédito Agrícola	57
Tabela 20 - Como percebe a existência dos Canais Digitais (serviços à distância) para o Cliente?.....	58
Tabela 21 - Porque razão não é aderente aos Canais Digitais do CA?.....	58
Tabela 22 - Consistência interna	59
Tabela 23 - Satisfação com os canais digitais	60
Tabela 24 - Satisfação com os canais digitais (colaboradores vs clientes)	60
Tabela 25 - Satisfação com os canais digitais: género	61
Tabela 26 - Satisfação com os canais digitais: idade.....	61
Tabela 27 - Satisfação com os canais digitais: Região.....	62
Tabela 28 - Correlação	62
Tabela 29 - Correlação	63
Tabela 30 - Satisfação com os canais digitais:género	63
Tabela 31 - Satisfação com os canais digitais: idade.....	63
Tabela 32 - Satisfação com os canais digitais: Região.....	64
Tabela 33 - Correlação	64

Índice de Anexos

Anexo 1- Organograma do Grupo CA	77
Anexo 2 - Mapa de distribuição geográfica	78
Anexo 3- EACB (European Association Of Cooperative Banks) - Key statistics (31.12.2011)	79
Anexo 4 - ACEPI - Associação de comércio eletrónico e publicidade interativa.....	80
Anexo 5 - Instituto Nacional de Estatísticas (INE) / Perfil de utilizadores.....	81
Anexo 6 - Inquéritos - clientes / colaboradores.....	82
Anexo 7 - Discussão de resultados - estatísticas descritivas	88

Abreviaturas e siglas

ACEPI – Associação do Comércio Eletrónico e Publicidade Interativa

AEBC – Associação Europeia de Bancos Cooperativos

ATM – Automatic Teller Machine (Caixa automática multibanco)

CA – Crédito Agrícola

CEE – Comissão Económica Europeia

CGD – Caixa Geral de Depósitos

EACB – European Association of Cooperatives Banks

FCF – Fatores críticos de sucesso

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IFB – Instituto de Formação Bancária

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

SIBS – Sociedade Interbancária de Serviços

SICAM – Sistema Integrado de Crédito Agrícola Mútuo

TIC - Tecnologias da informação e da comunicação

UE – União Europeia

ÍNDICE

Agradecimentos.....	III
Resumo.....	V
Abstract	VI
Índice de Figuras	VII
Índice de Gráficos	VII
Índice de Quadros	VII
Índice de Tabelas.....	VIII
Índice de Anexos.....	IX
Abreviaturas e siglas	X
CAPÍTULO I – APRESENTAÇÃO DO PROJETO	1
1. Introdução	1
2. Pertinência do estudo	3
3. Principais objetivos	5
4. Problemática de investigação.....	5
5. Estrutura da tese	6
CAPÍTULO II – SETOR BANCÁRIO	8
1. Banca - Evolução / Estratégias.....	8
2. Tecnologias e plataformas digitais.....	20
3. Eficiência do setor bancário	27
3.1. Poder do mercado.....	29
3.2. Serviços prestados aos clientes	30
3.3. Unidades de análise nucleares sobre o setor bancário.....	33
CAPÍTULO III – O MERCADO FINANCEIRO E O CREDITO AGRICOLA	35
1. Utilização do <i>homebanking</i> no mercado financeiro	35
2. Oferta de mercado	38
3. A utilização do <i>homebanking</i> pelos clientes CA.....	39
4. Análise SWOT do CA – oferta de canais digitais / serviço <i>homebanking</i>	42
5. Fatores críticos de sucesso	43
6. Posicionamento pretendido para o <i>homebanking</i> CA	44
CAPITULO IV – METODOLOGIA	45
1. Objetivo geral de estudo.....	46

1.1. Objetivos específicos.....	46
2. Amostra	46
3. Tratamento de dados e realização dos inquéritos	47
CAPITULO V – RESULTADOS	48
1. Caraterização da amostra	49
1.1. Clientes.....	49
1.1.1. Resultados – Clientes	50
1.2. Colaboradores	54
1.2.1. Resultados – Colaboradores	55
2. Consistência interna	59
3. Hipóteses	59
4. Resumo da análise estatística	65
CAPITULO VI – LIMITAÇÕES, SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA E CONCLUSÕES FINAIS.....	67
1. Limitações do projeto.....	67
2. Sugestões para investigação futura	67
3. Conclusões	68
Bibliografia	71
ANEXOS.....	77

CAPÍTULO I – APRESENTAÇÃO DO PROJETO

1. Introdução

A conclusão do mestrado executivo em Marketing Digital levou a considerar-se importante aplicar os conhecimentos adquiridos na atividade profissional desempenhada na direção de canais de um grupo financeiro cooperativo, com as funções de gestão estratégica e operacional dos serviços à distância com o Cliente, sendo para tal realizado um “Projeto Empresa” para o Crédito Agrícola, tornando-se num desafio bastante interessante e ambicioso.

O **Grupo Crédito Agrícola** é um Grupo Financeiro de âmbito nacional, constituído por 83 bancos locais – Caixas Agrícolas –, com uma rede de cerca de 700 agências no continente e região autónoma dos Açores. Conta com 400.000 associados e mais de 1.100.000 clientes.

Integram igualmente este Grupo, a Caixa Central que exerce funções de liderança em matéria de orientação, fiscalização e representação financeira do SICAM, a FENACAM - Federação Nacional de Crédito Agrícola Mútuo que detém um papel de representação cooperativa e prestadora de serviços especializados ao Grupo e um conjunto de empresas especializadas na área de banca e seguros (Anexo 1).

A atividade do Grupo Crédito Agrícola tem como base de sustentação as Caixas Agrícolas – entidades dinamizadoras das economias locais – que com a sua autonomia de gestão e integração nas respetivas regiões, conhecem em profundidade as realidades do respetivo tecido empresarial e económico e os desafios que se colocam para o progresso económico-social, a nível local.

Esta instituição financeira cooperativa que conta com mais de 100 anos de atividade, tem-se, desde sempre, mantido fiel aos valores essenciais que estão na génese das Caixas Agrícolas, nomeadamente através da preservação de uma relação de proximidade com os seus associados e clientes, e do acompanhamento atento da dinâmica social e económica das comunidades locais, de que as Caixas Agrícolas fazem parte e de que são um importante parceiro de desenvolvimento económico local.

O compromisso social do Grupo Crédito Agrícola visa a dinamização de fatores, economicamente sustentáveis, que promovam o bem-estar dos seus associados e clientes, no quadro do desenvolvimento económico-social das regiões em que vivem, cuja prosperidade e vicissitudes as Caixas Agrícolas partilham diretamente.

Apesar de baixa representatividade do Crédito Agrícola nos grandes centros urbanos, nomeadamente Lisboa e Porto, esta instituição tem uma representação bastante significativa nas zonas rurais, tanto no interior como no litoral do país, sendo frequente encontrar agências do CA em locais que outras instituições não consideram interessantes, por não as acharem atrativas comercialmente, mas que para esta instituição é importante estar presente, como forma de valorizar o território nacional e apoiar a atividade da região (Anexo 2).

O objetivo principal da banca cooperativa não é alcançar o lucro, mas sim apoiar a região em que se insere, fortalecendo a atividade de banca de relação e proximidade. Este facto que é demonstrado pela sua presença, como única instituição financeira em cerca de 250 povoações no país e em cerca de 400 localidades, a ATM aí instalada pela Caixa local é o único ponto de contacto que os clientes têm com o sistema bancário nacional. A desertificação que atualmente se assiste em Portugal, seria certamente maior e com proporções mais significativas se não fosse a ação desta instituição cooperativa.

As Caixas Agrícolas têm órgãos de gestão próprios, dotados de autonomia que lhes permite assumir um papel de verdadeiros bancos regionais, detentores de competências, nas suas equipas de colaboradores, facilitando não só a antecipação das necessidades que se manifestam a nível local, mas também oferecendo soluções inovadoras e adequadas a cada situação. É esta característica única que aproxima o CA das comunidades e faz dele um vetor do desenvolvimento regional do país.

Para responder aos compromissos assumidos e aos desafios com que as empresas se deparam num mercado global e competitivo, o Crédito Agrícola tem vindo a investir em tecnologias de informação, em linha com o mercado financeiro nacional, modernizando as suas formas de operar junto dos seus clientes, oferecendo novos produtos e serviços inovadores, que acrescentam valor à relação de proximidade.

A maior parte das inovações tecnológicas estiveram presentes de forma frequente na origem das revoluções industriais e comerciais. A integração das novas técnicas leva a alterar sistemas de operacionalização, estas alterações visam prestar um serviço mais

completo aos clientes de acordo com as suas necessidades, reforçar a produtividade e reduzir os custos.

No âmbito da economia portuguesa, o setor bancário é reconhecido como um dos setores de maior inovação, produtividade e internacionalização bem-sucedida. Salgueiro (2006) argumenta que os indicadores de sucesso, até agora alcançados pelo setor, são resultado da conjugação de vários fatores, designadamente:

- i) clima de diálogo e de concertação social;
- ii) a capacidade de cooperação das instituições que se associaram para criarem a Sociedade Interbancária de Serviços (SIBS) que permitiu a existência de um sistema de pagamentos eletrónico integrado, e o Instituto de Formação Bancária (IFB), vocacionado para a formação profissional e para o aumento de qualificações académicas e competências profissionais dos trabalhadores do setor.

Igualmente, a integração das economias do mundo, teve como resultado um abrir do leque de oportunidades de negócio bem como desafios para as empresas. O acesso a novos mercados é invariavelmente, associado a um aumento de concorrência, que tem como implicação principal, uma resposta eficaz e sustentada das empresas, mas simultaneamente os clientes tornam-se mais exigentes e informados.

A banca cooperativa na europa de acordo com o relatório apresentado em 2012 (Wyman, 2012) assume um papel relevante no panorama bancário europeu. Conta com mais de 4.000 bancos locais, detém 56 milhões de associados, 217 milhões de clientes e 720.000 colaboradores. A quota média de mercado nos países onde se insere é de cerca de 20%, mas em alguns países, como a Áustria, Alemanha, Finlândia, França, Itália e Holanda, a quota de mercado está bem acima deste valor, variando entre os 30% a 50% (Anexo 3).

2. Pertinência do estudo

Este capítulo pretende apresentar resumidamente as razões que levaram à escolha do tema do caso para um grupo financeiro cooperativo de âmbito nacional – Crédito Agrícola.

Os objetivos desta instituição bancária são essencialmente, criar valor na relação com os clientes, potenciando o conceito de “*banca de proximidade e de relação*”,

através da oferta constante de produtos e serviços adaptados às suas necessidades - associados e clientes – aumentando o seu grau de satisfação, contribuindo igualmente para o progresso e elevação do nível de vida das comunidades locais, em virtude do apoio prestado ao desenvolvimento das economias das respetivas regiões e assegurar a acessibilidade efetiva a serviços bancários ao maior número possível de clientes - particulares e empresas.

Tratando-se de clientes tradicionais, que dão especial importância à proximidade e relação com a instituição, pretende-se com o desenvolvimento deste projeto ser capaz de responder à seguinte questão:

Qual o caminho a seguir para implementar uma estratégia adequada que leve os clientes CA (internos e externos) a aumentar a utilização dos serviços à distância, em particular o *homebanking* em complemento ao canal presencial?

Para tal pretende-se obter respostas a um número significativo de questões – a prestar pelos colaboradores (clientes internos) e clientes (externos) -, as quais vão orientar os resultados do projeto. As questões foram agrupadas de acordo com os critérios em análise e pretendem conhecer dos utilizadores dos canais digitais, os atributos que mais valorizam nos serviços, bem como as suas dificuldades e resistências à utilização.

Estes dados irão permitir adequar a oferta às expectativas e perfil de cliente, a fim de se aumentar o grau de penetração dos clientes ao *homebanking*, alinhando-o com o mercado, promovendo, deste modo a rentabilização dos serviços, reduzindo os custos operacionais e tornando os processos mais eficientes.

O Crédito Agrícola iniciou o lançamento dos serviços digitais aos clientes e no caso particular do *homebanking*, em 2005, altura em que a maior parte da banca nacional já dispunha desta oferta no mercado, pelo que a taxa atual de penetração de clientes ao serviço *homebanking* é de 17%, o que em comparação com o mercado se pode afirmar que se encontra significativamente abaixo da taxa média de penetração da banca nestes serviços, a qual se situava, no final de 2012, acima dos 31%.

Neste sentido, para o desenvolvimento de ações estratégicas que promovam a adesão e utilização destes serviços, como referido anteriormente, é importante conhecer, junto dos clientes da instituição as suas motivações de utilização e resistência à adesão ao serviço *homebanking*.

Embora sem pretender esgotar a problemática que serve de enquadramento ao estudo, a presente investigação pretende apoiar na clarificação do papel desempenhado pelos vários intervenientes na realização e planeamento da gestão de serviços bancários e, deste modo, contribuir para o conhecimento científico de uma linha de investigação fortemente marcada por trabalhos de carácter especulativo.

A identificação preditiva de estudos idênticos serve de base para o presente projeto, ajudando na formulação de certas definições mais claras sobre o tema, considerando-se que o referido projeto pode ser interessante tanto para os académicos como para os práticos.

3. Principais objetivos

O principal objetivo do projeto, como referido, é:

- **conhecer** a opinião que os clientes – internos (colaboradores) e externos (clientes das Caixas) - têm relativamente aos serviços disponibilizados pelo CA, nomeadamente o *homebanking*, **avaliar** o seu grau de satisfação na sua utilização, **perceber** quais os atributos que mais valorizam no serviço e, quais os constrangimentos que impedem a sua utilização.

Para que seja possível **identificar o caminho a seguir para implementar uma estratégia adequada** que leve ao aumento de utilização e adesão do serviço *homebanking*. Tornando os processos mais eficientes e reduzindo custos operacionais.

4. Problemática de investigação

A maior parte das empresas investem na adoção de novas tecnologias para desenvolver novos produtos e serviços como forma de proteger as suas margens de lucro e inovar em processos no sentido não só de redução de custos mas também de inovação e modernização da sua oferta – produtos e serviços – aos clientes. O papel fundamental da inovação é possível graças aos avanços da tecnologia de informação, que, facilitaram e tornaram mais rápido o processo de criação e produção de novos produtos, conforme refere Jalonen (2007). Assim, é pertinente reiterar que em vários setores a inovação tecnológica representa o pilar mais importante do sucesso competitivo e as organizações que apostam no desenvolvimento de novos produtos e

processos criam fortes oportunidades de prosperar e alcançar vantagem competitiva no mercado em que se inserem (Burgelman et al., 2004).

É igualmente, através do desenvolvimento e lançamento de novos produtos e serviços que as organizações conseguem manter a sua base de clientes, angariar novos segmentos e conquistar novos mercados, razão pela qual tendem a manter-se em constante inovação (Cooper, 2008).

A atual conjuntura socioeconómica está fortemente marcada por uma constante mudança de atitudes, comportamentos e tendências para a qual têm contribuído fatores como a globalização das economias, aumento da concorrência, bem como um ritmo acelerado de inovações ao nível tecnológico. É perante este cenário que o setor bancário se afigura como um vetor privilegiado para a concretização do presente trabalho de investigação e, por outro lado, o reconhecimento da sua pertinência é dada pela escassez de estudos científicos sobre a temática no território nacional.

Sendo a investigação científica um processo sistemático que permite estudar fenómenos com vista a obter respostas para questões precisas que carecem de investigação e segundo a corrente naturalista (referindo que a realidade é múltipla sendo um processo dinâmico), que consiste “*em interagir com o ambiente, o que corresponde a um conhecimento relativo ou contextual*” (Fortin, 1999), o desenvolvimento do presente projeto pretende alcançar esse objetivo.

5. Estrutura da tese

O Grupo Crédito Agrícola é constituído por duas tipologias de clientes - clientes internos que são os próprios colaboradores das Caixas Agrícolas e os clientes externos que consistem nos clientes das respetivas Caixas – pelo que este projeto contempla a realização de uma análise faseada, independente e separada para os dois grupos de intervenientes.

O desenvolvimento do projeto realiza-se da seguinte forma:

A primeira parte, consiste neste primeiro capítulo, apresentando o tema da tese, a sua pertinência e os seus principais objetivos.

A segunda parte diz respeito à caracterização do setor bancário em Portugal, incluindo de forma objetiva a evolução de todo o sistema bancário nacional, no sentido

de caracterizar a estrutura e a aposta estratégica, tornando-se igualmente, pertinente a comparação do sistema bancário cooperativo em Portugal e na Europa.

A terceira parte compara o CA com o mercado, numa lógica de oferta de canais digitais, apresenta o perfil atual dos clientes CA utilizadores do canal *homebanking* e identifica a análise situacional (SWOT) da instituição em relação à sua oferta de canais digitais em comparação com o mercado.

A quarta parte contempla a base empírica do estudo, a identificação da metodologia de campo, incluindo os seus objetivos gerais e específicos de estudo.

A quinta parte refere-se à análise de resultados da amostra aplicada, terminando o capítulo VI com referência às limitações encontradas, recomendações para ações futuras e as conclusões do projeto.

Por último é apresentada a bibliografia que serviu de apoio ao seu desenvolvimento.

CAPÍTULO II – SETOR BANCÁRIO

1. Banca - Evolução / Estratégias

A crescente utilização da internet na sociedade atual veio despertar novas formas de relacionamento entre os clientes e as empresas, nomeadamente, o setor bancário adotou a utilização do canal internet para mais facilmente chegar aos clientes e público em geral e apresentar a oferta diversificada de soluções financeiras que incluem produtos e serviços, permitindo a realização de transações com total comodidade, facilidade e rapidez.

A maior parte dos estudos científicos contextualiza a utilização dos serviços de *homebanking*, como relação positiva e duradoura entre os clientes e as instituições. Demonstram, igualmente, que estes clientes se encontram mais disponíveis para o desenvolvimento de uma abordagem relacional, facto que se verifica atualmente pela existência de um maior número de operações bancárias *online*, em substituição das operações tradicionais realizadas no canal presencial.

Segundo dados disponíveis no Banco de Portugal (2008) no ano de 1986 a globalização dos mercados estimulou a criação de legislação, com a finalidade de aproximar as práticas do contexto português em relação às diretivas e regulamentos europeus, especificamente, no que diz respeito ao nível de definição de instituição de crédito, com as suas normas de funcionamento.

Para Pinho (2002) o período que corresponde à adesão de Portugal ao Mercado Único Europeu, e o início da década de 90, foi palco de um aumento de privatizações das instituições, o que como consequência, deu origem a uma profunda alteração da estrutura do setor bancário em Portugal e simultaneamente a outros setores a ele associados. Assim sendo, no século XX registou-se uma profunda atribuição de um cariz de homogeneidade ao mercado bancário, que é concordante com o cenário de uma crescente liberalização e globalização.

Igualmente, ao nível da economia portuguesa, o setor bancário tem sido reconhecido como um dos principais setores que detém a maior inovação, produtividade e internacionalização bem-sucedida (Salgueiro, 2006). Segundo o autor, foram

alcançados alguns fatores de sucesso neste setor que tiveram como resultado a conjugação das seguintes medidas:

- Clima de diálogo e de concertação social:
- A capacidade de cooperação das instituições que se associaram para a criação da Sociedade Interbancária de Serviços (SIBS), que levou à existência de um sistema de pagamentos eletrónicos comum a toda a banca (Multibanco), e;
- Aumento da qualificação académica e competências profissionais dos trabalhadores do setor.

Ao observar a história do setor bancário ao longo das últimas décadas (Bento & Cunha, 2010), verifica-se que tem sido alvo de inúmeros progressos evolutivos, ao nível das tecnologias de informação, as quais vieram reforçar a relação entre os clientes e as instituições financeiras.

Uma das principais características em Portugal que se registou, no setor bancário, foi a utilização de estratégias multicanal, através da adoção da internet (Coelho, 2004), que veio facilitar a utilização / disponibilização dos serviços aos clientes de forma diferenciada e personalizada. De acordo com o autor, tendo por base estes fatores, verificou-se que as transformações que ocorreram no setor bancário em Portugal estimularam a aplicação de comportamentos estratégicos, nestas áreas, de forma defensiva.

A globalização da economia mundial resultou na abertura de um conjunto de oportunidades de negócio e de importantes desafios para as empresas. Paralelamente o acesso a novos mercados está, invariavelmente, ligado a um aumento da concorrência, o que implica uma resposta mais eficaz e sustentada das empresas.

Alguns autores como Fonseca (2002) e Cunha et al. (2003) contextualizam que o conceito de inovação pode incluir aspetos como a adoção de novas soluções tecnológicas ou processos de trabalho, como o lançamento de novos produtos, a competição em novos mercados, bem como o estabelecimento de novos acordos com clientes e fornecedores.

A maior parte das empresas desenvolve novos produtos de forma a proteger as suas margens de lucro. Neste sentido, o papel crucial da inovação é fundamentado através dos avanços de tecnologia de informação, que tiveram como resultado, a possibilidade de criar e produzir novos produtos de forma mais rápida (Jalonen, 2007).

Para Burgelman et al. (2004), em vários setores, a tecnologia e a inovação são os pilares mais importantes no sucesso competitivo e as organizações que apostam no desenvolvimento de novos produtos e processos criam fortes oportunidades de prosperar e de alcançar vantagens competitivas. Pode-se, assim, afirmar que é através do desenvolvimento e do lançamento de novos produtos e serviços que as empresas conseguem alcançar, manter e conquistar novos mercados (Cooper, 2008).

Muitos são os fatores que contribuíram de forma marcante para a mudança da eficiência do sistema bancário, a globalização, maiores exigências por parte dos clientes, liberalização do setor, fusões de algumas instituições associadas à inovação de aquisições (Hirtle, 2007). Estes fatores conduziram as instituições bancárias a procurar implementar novas estratégias de atuação no mercado.

O conceito e noção de vantagem competitiva condiz a uma superioridade a nível de competências e recursos das organizações que por si, refletem o padrão de investimento no sentido de melhorar a sua posição competitiva (Day & Wensley, 1988). Mas, para a manter, existem difíceis barreiras a ultrapassar, levando conseqüentemente a um investimento contínuo através de um processo cíclico. A existência de competências e recursos superiores correspondem a habilidade da organização em fazer mais e melhor que a concorrência, tendo como base de excelência, as capacidades do seu capital humano, permitindo que a estrutura organizacional seja mais rápida e adaptável às mudanças de todos os requisitos de mercado (Day & Wensley, 1988).

De acordo com os dados disponíveis do Banco de Portugal relativos ao período de 1999 a 2003, a nível nacional, as operações tinham como objetivo principal, obter dimensão e vantagem competitiva. Estes anos ficaram marcados pela dinamização de alguns processos de reestruturação bancária a nível europeu, tendo a atividade do setor avaliada pela quota de mercado dos cinco maiores bancos sofrido uma diminuição, a qual só a partir do ano 2000 é que se vem a verificar um aumento visível.

A tabela seguinte reflete as principais características existentes nos vários períodos de evolução do setor bancário em Portugal, até à sua adesão ao euro, em janeiro de 1999, que foi um dos acontecimentos mais marcantes na economia portuguesa das duas últimas décadas e que veio a alterar o desempenho da economia portuguesa e conseqüentemente a obrigar que as instituições se adaptassem à mudança.

Quadro 1 – Evolução do sistema bancário em Portugal até final da década de 90

Período	Caraterísticas essenciais	Pontos essenciais
DÉCADA DE 70	<ul style="list-style-type: none"> • Internacionalização das instituições bancárias • Globalização dos mercados financeiros • Desintermediação bancária • Concentração bancária • Universalização da banca 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de atividades além-fronteiras através da instalação física (filiais / escritórios de representação) • Exercício da atividade no mercado global • Inovações tecnológicas • Alargamento de possibilidades oferecidas aos agentes não financeiros da economia • Estar presente no mercado global de títulos
DÉCADA DE 80	<ul style="list-style-type: none"> • Desregulamentação da atividade financeira • Desenvolvimento das atividades parabancárias • Automatização e informatização das atividades financeiras • Inovação financeira e titularização 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de novos circuitos de financiamento • Expansão dos mercados financeiros • Redefinição do papel dos intermediários • Alternativas às formas tradicionais de comercializar os produtos financeiros • Desenvolvimento das redes de telecomunicações • Aumento da dimensão do mercado financeiro • Inovação – aumento de hipóteses de sobrevivência
DÉCADA DE 90	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimentos tecnológicos que minimizam as barreiras entre setores • Livre circulação de capitais • Rápido crescimento nos mercados financeiros internacionais 	<ul style="list-style-type: none"> • Desregulamentação dos mercados domésticos • Liberalização dos sistemas financeiros internacionais • Aumento da concorrência

Fonte: Autor e adaptado de Bento (1998)

Torna-se pertinente referir que a década de 70 ilustra cinco importantes tendências, nomeadamente, a internacionalização dos bancos e a globalização dos mercados financeiros, a desintermediação bancária, a concentração bancária e a universalização da banca. Neste contexto, segundo Bento (1998) os conceitos de globalização e internacionalização são utilizados de forma indistinta mas não coincidentes. Por internacionalização entende-se o desenvolvimento de atividades além-

fronteiras, nomeadamente, através da instalação física de filiais ou escritórios de representação noutras locais.

Como motor de dinamização do setor, no início da década de 80, destacam-se os investimentos realizados em novas tecnologias - automatização e informatização - os quais foram importantes fatores de inovação financeira. Em 1985, o setor bancário apresentava características próprias de uma economia de direção central, e de uma economia de mercado (Almeida & Sousa, 2005). Segundo os autores, nos anos seguintes contextualizou-se um impulso para o desenvolvimento deste setor que contribuiu para o aumento da sua eficiência, a privatização de algumas instituições financeiras, a liberalização dos mercados, a aproximação da regulamentação em Portugal à existente noutras economias e, a crescente modernização das instituições, implicou a adoção de novas tecnologias.

Posteriormente, a década de 90 representou uma elevada importância para o setor bancário português, essencialmente, pelas profundas transformações que sofreu. Foi após esta fase que os bancos portugueses começaram a operar num mercado mais alargado – europeu - confrontando, deste modo, novos concorrentes e novas formas de estar no mercado (Carvalho, 2007; Leal, 2002).

A partir de 1990, e em virtude da entrada em vigor da Lei nº 84/89, de 20 de julho, foi criado o quadro legal das privatizações, dando-se o fim das barreiras à entrada das novas empresas e o início de uma nova fase na evolução do setor bancário português.

O ano 2000 foi essencialmente, marcado pela consolidação do mercado bancário, verificando-se um aumento visível da concentração da atividade financeira por consequência das operações, fusões e aquisições, nomeadamente, a aquisição dos Bancos Mello e BPSM. Como consequência, deu-se a concentração de 50% da quota de mercado nas mãos dos dois maiores grupos bancários, a CGD e o Millennium BCP (Casalinho, 2010).

Em 2002 o sistema financeiro já se apresentava como um sistema moderno e altamente inovador, aberto à concorrência, comparável em relação a uma série de indicadores de avanço tecnológico, eficiência, solvabilidade e rentabilidade, aos sistemas financeiros de outros países membros da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE, 2001; Leal, 2002).

No caso específico do Crédito Agrícola, a sua história ao longo de mais de 100 anos de atividade detém factos marcantes no setor financeiro cooperativo português. O primeiro quadro legal específico para as Caixas de Crédito Agrícola Mútuo foi criado no início do séc. XX, pelo Governo Provisório da República em 1 de março de 1911 (Governo de Theófilo Braga, que tinha como Ministro do Fomento Brito Camacho) e regulou a criação e funcionamento das Caixas Agrícolas, estabelecendo as regras de liquidação dos Celeiros Comuns - que eram instituições que funcionavam como estabelecimentos de crédito à lavoura, através de operações realizadas em espécie e que estiveram na génese das origens do mutualismo agrícola no séc. XVI, reinado de D. Sebastião -, referindo que o produto da sua liquidação fosse incorporado num fundo especial do CA, criado e regulado por esse mesmo decreto.

Este decreto-lei foi um marco fundamental na delimitação do percurso histórico do Crédito Agrícola e o seu modelo organizativo inspirou-se no modelo francês cooperativo (finais séc. XIX) que combinou:

- Uma componente privada mutualista que são as Caixas Agrícolas e uma componente pública que consiste na subordinação das Caixas à tutela governamental (ou do estado) a qual era inicialmente exercida por uma junta do crédito agrícola, criada por aquele mesmo decreto-lei, organismo integrado no Ministério e Fomento;
- O sistema de crédito agrícola como veículo de canalização de fundos públicos para o fomento agrícola, constituindo esses fundos públicos a quase totalidade dos recursos utilizados pelas Caixas nas suas operações de Crédito.

O facto de ter existido uma estreita tutela governamental, esta justificou-se pela atividade das Caixas de Crédito Agrícola, enquanto instituições de crédito especializadas no apoio à lavoura, dependentes do apoio financeiro do Estado.

Ao longo das últimas décadas, o setor bancário português tem sido influenciado, por um conjunto de fatores que teve como consequência, profundas alterações no posicionamento estratégico, nomeadamente, a inovação tecnológica, a formação tecnológica dos clientes, a crescente segmentação do setor e, a liberalização dos sistemas de informação (Ferreira, 2005).

De acordo com os diversos estudos que têm vindo a ser realizados nomeadamente (Barata, 1995/1996; Ferreira, 2003 & Coelho, 2004), torna-se possível referir que a

tecnologia deu os seus contributos de forma perentória e decisiva para a melhoria de toda a funcionalidade do sistema financeiro português, bem como para o desenvolvimento do mundo global.

Segundo Cunha (1999) é pertinente contextualizar que existem dois grupos que devem ser considerados, os serviços universais, que estão disponíveis a qualquer banco, e os serviços especiais, que são desenvolvidos, de forma específica, para determinadas instituições, constituindo um importante fator de diferenciação competitiva, entre as mesmas.

Assim, tendo em conta esta dualidade, tem sido visível a conjugação da melhoria de serviços prestados pelos bancos. É a esta diferenciação dos serviços bancários, que Mota (2000) reitera, *“tem-se assistido à introdução de fórmulas inovadoras e diferenciadoras na relação bancária, as quais têm permitido o desenvolvimento de modelos não standard, cujos principais atributos de comodidade, simplicidade e rapidez têm vindo a ser gradualmente valorizados”*.

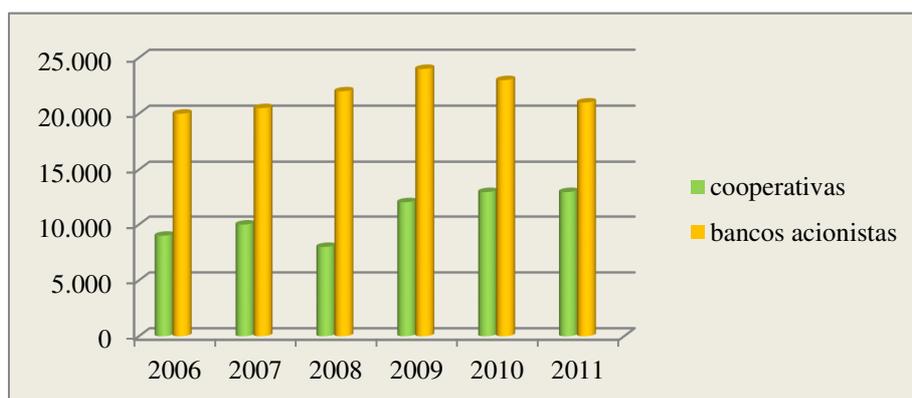
Ao nível europeu, a banca cooperativa constitui uma força significativa no panorama bancário, dando importantes contributos para o suporte da economia local, embora o seu grau de implantação seja diferente nos diversos países. Esta situação explica-se por fatores históricos e pelas particularidades do tecido económico e empresarial de cada país.

Como referido no capítulo I, existem na Europa mais de 4.000 bancos locais, com uma rede global de mais de 60.000 balcões que detém mais de 56 milhões de associados, mais de 217 milhões de clientes e emprega mais de 720.000 colaboradores. Detém uma quota de 20% do mercado bancário europeu, no entanto é pertinente referir que é nos países, onde a banca cooperativa teve maior desenvolvimento, como a Áustria, Alemanha, Finlândia, França, Itália e Holanda, que a quota de mercado está acima deste valor, variando entre os 30% a 50%.

Do ponto de vista histórico, observa-se que a criação dos bancos cooperativos veio responder à necessidade de melhoria das condições de financiamento de algumas atividades económicas, em alturas que se defrontavam com a ausência de soluções institucionais. Na União Europeia, a banca cooperativa desempenhou e continua a desempenhar um papel essencial no sistema financeiro (Ferreira, 2005), abrangendo cerca de 300.000 empresas cooperativas.

O relatório “*The Outlook for Cooperative Banking in Europe 2012*”, tem como objetivo a análise do papel dos bancos cooperativos e a sua contribuição para o setor financeiro e economia em geral. O ano de 2012 foi considerado como o ano “Cooperativo”, já que o sistema financeiro em geral se encontrava bastante fragilizado. Face a este contexto económico-financeiro, é importante a determinação dos pontos fortes e transformá-los em desafios, associados a um modelo de banco diferente (Wyman, 2012). De acordo com o relatório, os bancos cooperativos, no passado, eram menos rentáveis do que os bancos acionistas concorrentes, embora atualmente, este panorama se esteja a alterar, pois os níveis de rentabilidade, ao nível de custo/ níveis de renda convergiram desde a altura de crise, com níveis baixos de rentabilidade. O gráfico seguinte demonstra as diferenças entre os bancos cooperativos e os bancos de acionistas.

Gráfico 1 – Análise do crescimento total de ativos realizada com base numa média ponderada



Fonte: Oliver Wyman, 2012

Trata-se de um modelo diferente, um modelo de cooperação, útil para toda a comunidade bancária, que apresenta como vantagens, a contribuição para a estabilidade geral do sistema, dispondo uma fonte adicional de capital através de membros e investidores de bancos acionistas. Assim, o modelo de cooperativa ajuda a aumentar o nível total de capital disponível para as instituições bancárias. Existe igualmente, um conservadorismo natural, criado pela performance do setor. Uma das vantagens a referir é o foco no cliente e a proximidade com o mesmo, reforçando a relação empresarial.

Em virtude do setor financeiro se encontrar num período de profunda transformação, é pertinente e necessário delinear uma visão para o futuro e avaliar o papel dos bancos cooperativos, no sentido de desempenharem eficazmente a atividade financeira, apoiando a estabilidade e o crescimento económico. Neste sentido, os bancos

cooperativos têm como base de diferenciação, importantes aspetos face à concorrência, tais como:

- A apropriação pelos seus membros, pois os bancos cooperativos são propriedade dos seus associados que não são mais do que os clientes; e, também,
- O compromisso comum de valores da instituição cooperativa estar centrado no cliente.

A maioria dos problemas identificados em relatórios anteriores, alteraram-se perante o cenário atual, de uma conjuntura difícil de gerir. De uma forma distinta, atualmente, os bancos cooperativos revelaram-se numa participação significativa de mercado, pois ao contrário do setor financeiro em geral, os bancos cooperativos mantiveram uma proporção significativa de quota de mercado, durante a crise (Wyman, 2012).

Nenhum dos bancos cooperativos europeus se desmoronou com o embate das ondas de choque que varreram o sistema financeiro mundial após 2008. Já o mesmo não é possível dizer das instituições multinacionais que bateram no fundo, como os bancos de investimento Lehman Brothers e Merrill Lynch, a então líder do setor segurador AIG ou a sofisticada banca islandesa.

“O lucro pelo lucro não é um objetivo deste setor. Os créditos que concedemos correspondem, por norma, a pequenos montantes. Empréstamos à economia local, ao comércio local, às famílias, às pequenas empresas. Estes bancos não estão expostos aos mercados internacionais”, referiu Hervé Guider, secretário-geral da Associação Europeia dos Bancos Cooperativos (AEBC) no decurso de uma intervenção em Lisboa, em maio de 2011, como orador convidado na conferência internacional *“Os mercados financeiros, a crise financeira e a banca cooperativa na Europa”*, integrada nas comemorações dos 100 anos do crédito agrícola português. Acrescentou ainda que *“A banca cooperativa trabalha para a comunidade, para o coletivo social. Não trabalhamos para os mercados. Trabalhamos para a economia real”* (Guider, 2011).

Arnold Kuijpers, diretor do banco holandês cooperativo - Rabobank -, considerado o maior grupo europeu do setor da banca cooperativa, salienta ainda que existe um conjunto de aspetos que explicam o facto de o setor cooperativo ter demonstrado, comparativamente à banca tradicional, uma maior capacidade para resistir às crises que se sucederam nos últimos anos, indicando como fator principal a proximidade que as instituições do setor cooperativo mantêm com os clientes e os

mercados locais, em complemento com a filosofia da banca cooperativa que não é o lucro pelo lucro, mas sim a satisfação dos cooperantes e das comunidades onde estas instituições se inserem. Deste modo, a proximidade a par da transparência da atividade que estas instituições desenvolvem não só por estarem sujeitas à atenção dos associados, mas também por evitarem o recurso a veículos financeiros de risco e terem de agir de acordo com as regras impostas pelos mercados financeiros, permite-lhe dispor de resistências face à banca tradicional.

A dinâmica de implementação e crescimento dos bancos cooperativos, a adoção de novas plataformas tecnológicas de interação veio permitir a criação de um enquadramento favorável ao desenvolvimento de instituições cooperativas noutros setores de atividade, que mantêm com a banca cooperativa relações de colaboração, importantes.

Segundo o autor McCarthy (2002), o setor bancário deve ter em conta a orientação estratégica efetuada de forma consistente e direcionada para o cliente, já que o seu objetivo principal é angariar e manter o maior número de clientes possíveis, tendo à sua disposição um conjunto de serviços financeiros que respondam às suas necessidades.

Mas qualquer serviço ou produto deve ser desenvolvido de acordo com as evoluções de mercado, as necessidades dos clientes, o seu posicionamento e a definição de ações estratégicas com vista a adotar uma estratégia de marketing-mix adequada - produto / serviço, o preço, a promoção e comunicação e distribuição / venda, conforme refere a figura abaixo:

Figura 1 - Elementos fundamentais à estratégia de produtos / serviços



Fonte: Mercator XXI, Teoria e prática do marketing

Muitos fatores contribuíram para a mudança na eficiência do sistema bancário, a globalização, maiores exigências e conhecimento por parte dos clientes, liberalização do setor, fusões e aquisições entre algumas instituições bancárias (Hirtle, 2007), levando-as a procurar novas posições estratégicas competitivas.

O impacto que as privatizações refletem em Portugal é notável, na vertente que se relaciona com os custos dos serviços. São muitos os estudos que apresentam na sua constituição, várias respostas para esta problemática. Uma conclusão é apresentada por Rebelo e Mendes (1997), que procuram identificar os efeitos do progresso tecnológico no setor bancário e concluem, nesta fase, que o impacto das novas tecnologias foi negativo, relativamente ao acréscimo de custos.

Akhavain, Berger e Humphrey (1997), efetuaram um estudo no sentido de analisar quais os impactos das fusões e aquisições nos EUA, utilizando uma técnica paramétrica¹, e concluíram que a maior parte das fusões e aquisições ocorridas na década de 80 nos EUA, tiveram como resultado a melhoria da eficiência do lucro visto na média, aumentando de 70% para 90%.

Segundo os autores Proença e Rodrigues (2011), a banca foi um dos setores que mais cedo iniciou a automatização de serviços. Os bancos viram nas inovações tecnológicas uma oportunidade para se diferenciarem num mercado maduro e de intensa concorrência. Os autores referem ainda que *“a automatização dos serviços bancários é indispensável para obter a eficiência dos serviços prestados. Sem a tecnologia os bancos seriam lentos e inoperantes face às exigências atuais, quer a nível interno para processamento de serviços, como externo para responder às necessidades dos clientes”*.

Os autores salientam ainda que a banca tem vindo a desenvolver as suas estratégias de distribuição de produtos e serviços dando especial enfoque aos canais eletrónicos, incrementando a forma de contacto com os seus clientes através da facilidade de acesso, rapidez e comodidade na relação.

¹As estatísticas paramétricas foram as primeiras técnicas de inferência estatística que apareceram e que formulavam diversas hipóteses sobre a natureza da população, da qual se extraíam os dados. Atendendo a que os valores relacionados com a população são vulgarmente designados de “parâmetros”, estas técnicas foram denominadas de paramétricas.

Exemplo de alguns testes paramétricos: teste *t* de *student*, análise de variância (*anova one-way*; *anova two-way*; *manova*) entre outros. <http://www.isa.utl.pt/dm/estat/estat/seb3.pdf>

A crescente competitividade entre as instituições tem originado a adoção de novos desafios que permitam o crescimento da base de clientes, a manutenção e reforço da quota de mercado, sendo para tal essencial dispor de medidas que garantam os níveis de serviço, aumento da satisfação e grau de fidelização dos clientes com vista à sua retenção.

Os serviços como o Mobile e *Homebanking*² estão cada vez mais massificados e a são cada vez mais solicitados e utilizados por diferentes segmentos de clientes.

A nova realidade da web 2.0 origina novos comportamentos de pesquisa e compra dos bens e serviços por parte dos consumidores, levando as empresas e no caso particular do setor financeiro a desenvolverem uma abordagem estratégica de relação com o cliente, diferente da até então praticada. As instituições são deste modo confrontadas com desafios significativos no seu modo de estar e comunicar com o cliente. As novas gerações nascidas na era digital têm hábitos de consumo e pesquisa distintos que obrigam as marcas a realizar alterações radicais na sua forma de comunicar com os públicos (Publicitor, 2010).

Os clientes têm uma vida digital própria – *social networking* - da qual a experiência bancária, à semelhança de todas as outras atividades é partilhada nas redes sociais, deixando os seus testemunhos e opiniões de todo o processo, tanto nos seus espaços pessoais como nos das próprias instituições. Esta forma de interação comunicacional exige alterações inevitáveis na forma de relacionamento das marcas com os públicos, a comunicação unidirecional realizada anteriormente com os clientes, passa a bidirecional, tornando constante o diálogo com o público.

A quantidade de informação disponível na internet acerca de qualquer tema é enorme e os produtos financeiros não são exceção. Os clientes orientados para o digital obtém *empowerment* através de informação recolhida de várias fontes que não as das instituições financeiras, as quais muitas vezes nem as consultam. O papel do especialista financeiro está assim a passar para um segundo plano pois os clientes estão mais autónomos e informados – conhecer o mercado na sua globalidade e não só a oferta própria de produtos e serviços já não basta.

² Serviços bancários que permitem ao cliente realizar consultas e operações financeiras nas suas contas através do telemóvel e internet.

A conjugação da utilização das redes sociais com a disponibilização crescente de informação permite que o cliente tenha um leque alargado de opções, elevando cada vez mais as suas expectativas e originando comportamentos divergentes. O *mass market* poderá estar assim em vias de extinção progressiva, devendo a Banca preparar-se para ser capaz de oferecer soluções cada vez mais personalizadas para necessidades muito específicas, criando valor aos seus clientes com vista a reforçar o *engagement* com a instituição.

2. Tecnologias e plataformas digitais

A implementação da tecnologia no setor bancário tem vindo a acompanhar os desenvolvimentos do tempo (Fundesco, 1988), a qual foi limitada pelo processo de inovação financeira e que de acordo com o estudo, apresenta três fases:

- a) A primeira fase ocorre nos anos 60, onde os objetivos principais foram a redução de custos, aumento de produtividade e maior segurança;
- b) A segunda fase, que ocorre nos anos 70, onde foi introduzido o banco de teleprocessamento nos negócios, com o objetivo de melhorar o serviço oferecido aos clientes;
- c) A terceira fase ocorreu na década de 90 onde se iniciou o sistema bancário virtual, com base na descentralização e distribuição da rede.

Desta forma, as novas tecnologias de informação têm sido o catalisador principal de um conjunto de inovações nos serviços oferecidos nas instituições bancárias (Nicholas, 1984; Pizarro, 1986; Sinkey, 1983). Abriram-se novos caminhos para uma geração de serviços, que permitiu aumentar a capacidade e velocidade de transmissão de dados, bem como operar num contexto amplamente global.

Segundo Mishkin & Strahan (1999) o setor financeiro tem introduzido a tecnologia de informação de forma rápida e, nomeadamente, o comportamento dos consumidores tem vindo igualmente a alterar-se.

A internet está a transformar de forma visível, a oferta de serviços e bens devido à sua rapidez, abertura, omnipresença e alcance global (Gupta et al., 2000) este tipo de serviço, através das plataformas digitais, permite aos clientes a execução de um conjunto de transações bancárias através da via eletrónica, no portal web do banco (Teo & Tan, 2000; Shao, 2007).

Dionísio et al (2011) referem que a rede internet que inicialmente apareceu para se dedicar ao meio académico e militar³, tornou-se numa rede massificada com mais de um bilião de utilizadores mundiais.

Para os autores a sua disseminação deveu-se fundamentalmente à conjugação de três fatores:

- A sofisticação dos interfaces de comunicação – browser e motores de busca;
- A utilização crescente de computadores pessoais;
- A proliferação crescente de conteúdos multimédia, para vários setores de atividade.

Estima-se que em 2015 possam existir cerca de 50% de novas profissões ligadas à internet, face ao período atual. Os autores salientam ainda que a utilização crescente da internet irá provocar uma mudança na abordagem das empresas ao mercado em geral e ao consumidor, em particular.

Assim, em virtude das necessidades crescentes dos clientes, o setor bancário teve que desenvolver estratégias de atuação que tivessem como finalidade, acompanhar a evolução do mundo dos negócios via internet. Foi com base nas TIC que se desenvolveram sistemas eletrónicos que permitiram melhorar a eficiência e, a redução de custos que estão associados às atividades diárias (Karabatak et al., 2005).

Os dados estatísticos divulgados pelo EUROSTAT em 2011, referem que os progressos realizados no desenvolvimento da sociedade de informação são considerados fundamentais para melhorar a competitividade da indústria da União Europeia e de um modo geral para satisfazer as exigências da sociedade e da economia da UE.

Estas análises visam avaliar a evolução da utilização das tecnologias da informação e da comunicação (TIC), em particular a utilização da internet em dois grupo – Famílias e indivíduos e Empresas -.

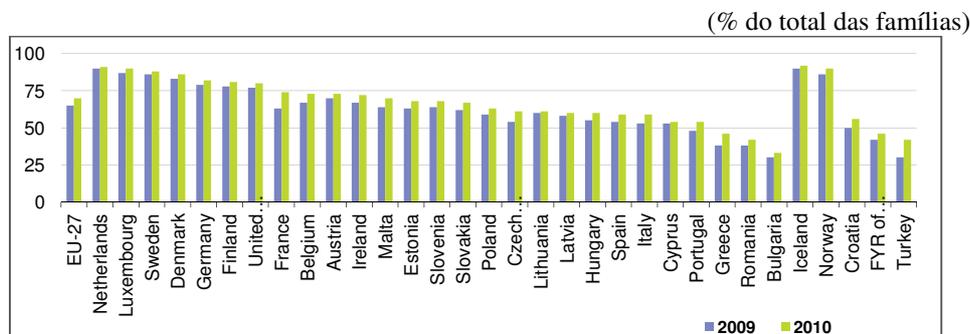
- **Famílias e indivíduos**

Verifica-se que o facto de as TIC estarem à disposição do público, tanto em termos de acessibilidade como de custos, pois o acesso à banda larga é generalizado e dispõe de preços acessíveis, levou em 2007 a um ponto de viragem nos comportamentos das famílias na UE-27, já que 54% destas passaram a ter acesso à internet. Esta

³ Teoria apresentada por Leonard KleinRock, investigador do MIT, na tese de doutoramento de 1961 “Information Flow in Large Communication Networks”

percentagem alcançou em 2010 os 70%. A percentagem mais elevada das famílias com acesso à internet registou-se nos Países Baixos com 91% e a mais baixa de 33% na Bulgária, conforme se verifica no gráfico seguinte.

Gráfico 2 - Acesso das famílias à internet



Fonte: Eurostat (2010)

Cerca de sete em cada dez pessoas entre os 16 e os 74 anos, na UE-27, utilizaram um computador no primeiro trimestre de 2010 e uma percentagem semelhante acedeu à internet. Em 2010, registaram-se aumentos de 9 pontos percentuais ou mais na utilização da internet para consulta de informação de bens e serviços, em vários estados membros que tinham igualmente baixa utilização como foi o caso da Bulgária, Roménia, Eslováquia e Polónia, conforme se apresenta na tabela seguinte.

Tabela 1- Utilização das TIC e utilização internet na pesquisa de produtos e serviços

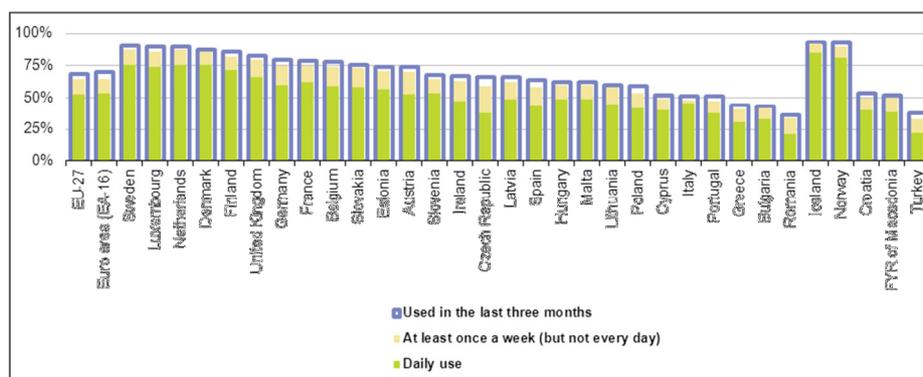
(% de indivíduos)

	Computer use			Internet use			Used internet for finding information on goods or services		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010
EU-27	66	68	71	62	65	69	50	51	56
Euro area (EA-16) (1)	66	68	72	63	65	70	52	55	59
Belgium	71	76	79	69	75	78	58	59	62
Bulgaria	40	44	45	35	42	43	22	17	26
Czech Republic	63	64	69	58	60	66	45	50	53
Denmark	86	87	89	84	86	88	73	74	78
Germany	80	81	83	75	77	80	66	69	72
Estonia	66	71	75	66	71	74	53	54	61
Ireland	67	68	70	63	65	67	46	54	57
Greece	44	47	48	38	42	44	31	33	36
Spain	61	63	67	57	60	64	46	47	54
France	71	72	79	68	69	79	57	60	65
Italy	46	49	53	42	46	51	30	33	35
Cyprus	47	53	57	39	48	52	32	39	47
Latvia	63	65	67	61	64	66	49	50	57
Lithuania	56	60	62	53	58	60	37	44	48
Luxembourg	83	88	90	81	86	90	69	75	78
Hungary	63	63	64	59	59	62	49	48	55
Malta	51	60	64	49	58	62	42	48	52
Netherlands	88	90	91	87	89	90	76	79	82
Austria	76	75	77	71	72	74	51	54	58
Poland	55	59	62	49	56	59	33	29	39
Portugal	46	51	55	42	46	51	34	40	44
Romania	35	42	41	29	33	36	17	12	26
Slovenia	60	65	70	56	62	68	48	49	57
Slovakia	72	74	78	66	70	76	49	50	62
Finland	84	84	88	83	82	86	73	73	74
Sweden	89	91	92	88	90	91	75	77	82
United Kingdom	80	84	86	76	82	83	64	64	63
Iceland	92	93	95	91	93	93	78	80	84
Norway	90	91	93	89	91	93	80	83	82
Croatia	46	50	56	42	47	54	33	33	43
FYR of Macedonia	50	55	56	42	50	52	22	26	30
Turkey	34	36	39	32	34	38	14	18	21

Fonte: Eurostat (2010); ⁽¹⁾2008: EA-15 em vez de EA-16)

Verifica-se que dos 69% dos indivíduos que na EU-27, utilizaram a internet em 2010, mais de três quartos acederam à internet diariamente ou quase diariamente.

Gráfico 3 - Frequência de utilização da internet

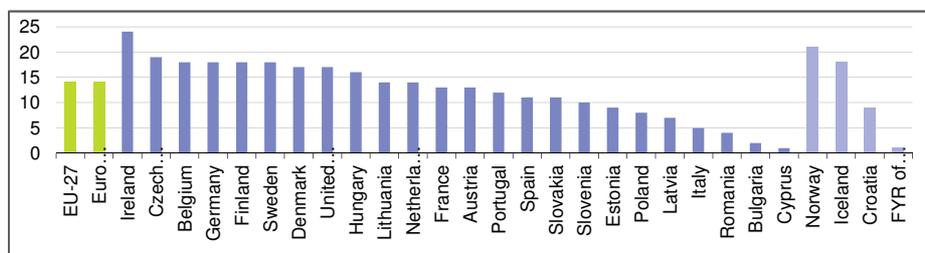


Fonte: Eurostat (2010)

- **Empresas**

No início de 2010, apenas cerca de uma em cada vinte de todas as empresas da UE-27 não dispunha de acesso à internet. No total das empresas, o comércio eletrônico da UE-27 representou cerca de 14% do seu volume de negócios com pelo menos dez empregados.

Gráfico 4 - Volume de negócio do e-commerce na empresa (2009)



Fonte: Eurostat

O relatório (Eurostat, 2011) refere ainda que em maio de 2010 a Comissão Europeia adotou a comunicação relativa a “Uma Agenda Digital para a Europa”, estratégia que visa uma “economia digital fluorescente” até 2020. Esta estratégia define políticas e ações destinadas a maximizar os benefícios da era digital para todos os setores da sociedade e da economia. A agenda digital contempla sete domínios de atuação prioritários:

- A criação de um mercado único digital;
- Maior interoperabilidade;
- Reforço da confiança na internet e da sua segurança;

- Acesso muito mais rápido à internet;
- Mais investimento na investigação e desenvolvimento;
- Melhoria na literacia digital, das qualificações e da inclusão digital e, ainda a
- Aplicação das tecnologias da informação e da comunicação (TIC) para responder a determinados desafios, nomeadamente climáticos e o envelhecimento da população.

Estas iniciativas pretendem alcançar um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo. Um dos exemplos de benefícios de utilização das tecnologias é o e-commerce que permite um crescimento significativo do comércio global.

Simultaneamente, a Capgemini (2012) publicou um novo relatório sobre a utilização da tecnologia digital no processo de compra, designado por “*Relevância Shopper Digital*”, que teve como base a pesquisa de 16.000 compradores digitais de 16 países diferentes, em mercados em desenvolvimento e maduros. Uma das principais conclusões do estudo é que os consumidores não são fiéis somente a um canal, mas a uma associação entre as redes sociais e a parte física. Ainda segundo o estudo realizado, cerca de 60% dos inquiridos salienta que a convergência dos canais vai ser a base para as compras de todos os indivíduos no futuro.

No mercado português verifica-se igualmente um crescimento bastante significativo na utilização da internet, já que em 2005 o número de famílias com computador e com acesso à internet através de banda larga situava-se nos 19,7%, enquanto no final de 2012 se situava nos 59,7%, conforme tabela abaixo.

Tabela 2 - Agregados domésticos privados com computador, com ligação à Internet e com ligação à Internet através de banda larga (%)

ANO	Agregados domésticos privados		
	Com computador	Com ligação à Internet em casa	Com ligação à Internet através de banda larga
2005	42,5	31,5	19,7
2006	45,6	35,2	24,0
2007	48,3	39,6	30,4
2008	49,8	46,0	39,3
2009	56,0	47,9	46,2
2010	59,5	53,7	50,3
2011	63,7	58,0	56,6
2012	66,1	61,0	59,7

Fonte: INE - Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação nas Famílias (a partir de 2003); PORDATA (Última atualização: 2012-11-06)

Destacam-se ainda os dados referidos no estudo da Mediascope Europe / ACEPI (2012) sobre os hábitos de consumo online, o qual indica que o poder de influência da internet na escolha das marcas está a crescer, tendo 54% dos utilizadores portugueses inquiridos revelado que consideram importante a forma como as marcas comunicam no online, e 51% mencionado que a internet os ajuda a escolher melhor os produtos/serviços que desejam adquirir (51% na Europa e 53% CEE). Os principais indicadores do estudo em relação a Portugal, referem que os portugueses lideram o ranking da utilização das redes sociais, quer para fins profissionais, quer pessoais, na Europa (95% Portugal; 81% Europa; 87% CEE), (Anexo 4).

De acordo com os dados publicados pelo INE, resultante do inquérito à utilização de tecnologias da informação e da comunicação pelas famílias, relativo a 2012, verifica-se que o género masculino utiliza a internet numa proporção superior ao género feminino (65% e 56%, respetivamente), o mesmo acontece no comércio eletrónico em que 14% dos homens e 13% das mulheres fazem encomendas pela internet.

Relativamente à idade verifica-se que a utilização da internet é superior nos grupos etários mais baixos (dos 16 aos 44 anos), variando entre os 96% a 74% e que dos 45 aos 54 anos regista uma utilização superior aos 52%. O comércio eletrónico realiza-se maioritariamente nas idades compreendidas entre os 25 e 34 anos (26% efetuam encomendas pela internet).

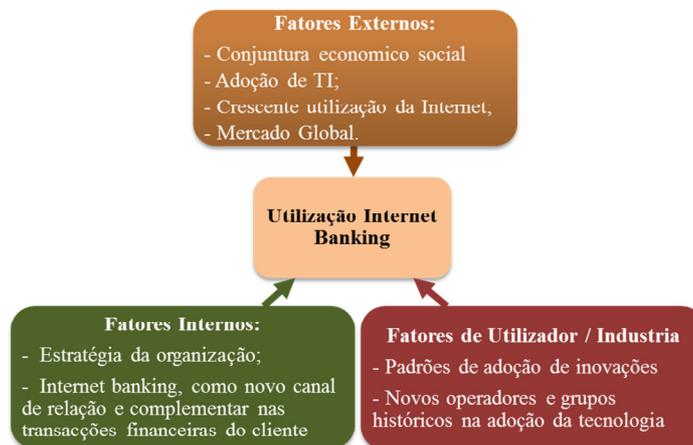
Destacam-se ainda os perfis relacionados com o nível de escolaridade no qual o ensino secundário e superior registam uma taxa de utilização de 94% e 95% respetivamente e na análise da variável de “Condição perante o trabalho” os empregados e estudantes registam as maiores taxas de utilização com 73% e perto de 100% (Anexo 5).

Face a todas estas alterações comportamentais e adoção de novas tendências dos consumidores, as organizações (e em particular as instituições bancárias) têm de se adaptar a esta nova realidade, criando estratégias que possam competir de forma eficaz, no mercado atual. É importante a compreensão, planeamento e implementação de infraestruturas adequadas, para que os retornos sejam mais favoráveis.

Gopalakrishnan et al. (2003) salientam que em complemento ao canal presencial, os bancos ao nível digital podem fornecer serviços de *eletronic banking*, para a realização de transações bancárias. Segundo os autores, existe um conjunto de fatores

que podem estimular a implementação de plataformas digitais, tais como fatores de contexto interno, externo e de utilizador / indústria. A figura seguinte demonstra estes fatores de influência.

Figura 2 - Fatores que influenciam a internet banking



Fonte: Gopalakrishnan et al., 2003

Várias premissas teóricas concorrentes têm sido disponibilizadas, no sentido de determinar a aceitação da utilização de uma nova e inovadora tecnologia de informação (Venkatesh, Morris, Davis, & Davis, 2003).

A adoção das novas plataformas tecnológicas para informar e reforçar a relação com o cliente, no setor bancário, tem sido elevada. A expansão dos sistemas eletrónicos, permitindo o acesso às contas, o desenvolvimento de meios alternativos de pagamento e a interação disponibilizada entre cliente e fornecedor de serviço, transformou o comportamento dos consumidores (Sullivan, 2000).

O peso das novas tecnologias tem vindo a adquirir contornos crescentes de importância, quer no desenvolvimento de produtos e serviços, quer no suporte tecnológico aos tradicionais meios de pagamento, concluindo-se que as TIC desempenham um papel de extrema relevância no desenvolvimento do setor financeiro já que fazem parte de todo o processo de interação e conhecimento dos clientes (Ferreira, 2005).

Através do ponto de vista da teoria Neo-institucional, das organizações, Powell & DiMaggio (2005) pesquisaram o processo através do qual, as estruturas, os processos e os comportamentos das organizações se vão tornando cada vez mais eficazes entre si, dentro de um determinado mercado. Para os Neo-institucionalistas, as estruturas representam rituais que se objetivam e reproduzem certo significado, e por esta razão a

cultura e os recursos simbólicos, nomeadamente, a legitimidade, são altamente importantes como os outros recursos (Scott, 2008)⁴.

No caso particular do Crédito Agrícola, tem-se registado nos últimos anos um investimento nas TIC, bastante significativo, com vista a acompanhar as ofertas de produtos e serviços disponibilizadas pelos concorrentes. O apoio à atividade comercial no sentido de reforçar o incremento do negócio e a relação com os clientes, demonstra-se pelo lançamento dos serviços à distância, que disponibilizam para os vários segmentos / perfis de clientes uma variedade de soluções financeiras nos canais digitais, em particular através do *homebanking* ou banca On-Line.

3. Eficiência do setor bancário

Tendo em conta os estudos existentes sobre a aplicação das tecnologias na banca, (Monteiro Barata, 1995, 1996; Ferreira, 2003; Coelho, 2004) torna-se possível referir que o sistema financeiro português apresenta uma significativa melhoria de funcionalidade em virtude da utilização das TIC.

Cunha (1999) refere que existem dois grupos diferentes que devem ser considerados:

- Os serviços universais, que estão disponíveis a qualquer instituição bancária, e
- Os serviços especiais, desenvolvidos para determinadas situações, constituindo um fator de diferenciação.

Perante esta diversidade, é visível a notória conjugação da melhoria de serviços que são prestados pelos bancos, aos seus clientes, integrando a cooperação e a inovação. Como consequência da profunda alteração das tecnologias, tem-se assistido segundo Mota (2000) “à introdução de fórmulas inovadoras e diferenciadoras na relação bancária, as quais têm permitido o desenvolvimento de modelos não standard, cujos principais atributos de comodidade, simplicidade e rapidez têm vindo a ser gradualmente valorizados”.

Para os autores Almeida (2000) e Coelho (2004) os novos canais alternativos conduzem a um modelo de distribuição do futuro e assume-se como um modelo

⁴ “A legitimidade exerce influência na viabilidade da organização, independentemente da sua performance ou de outros atributos ou ligações.” SCOTT, W., *Institutions and Organizations – Ideas and Interests*, 3ª Ed., Sage Publications, Thousand Oaks, 2008, p. 157, tradução; HASS, J., *Economic Sociology, An Introduction*, Routledge, USA e Canadá, 2007, p.103.

multicanal, centrado essencialmente, no cliente, tendo como base as modernas tecnologias de informação e comunicação.

Os prestadores de serviços financeiros possuem uma elevada quantidade de informação sobre os seus clientes, informação que é imprescindível para a elaboração de ações de marketing relacional. Decorrente da natureza dos serviços financeiros, pela necessidade de compromisso, credibilidade a longo prazo e envolvimento de informações pessoais sensíveis. De uma forma geral, os serviços financeiros são oferecidos por meio de vários canais eletrônicos e oferecem possibilidades de personalização que não existiam anteriormente.

Em 2009 é destacada a criação do “Popmoney” o primeiro email para o serviço de pagamentos utilizado pelas instituições financeiras que permitiu aos clientes do banco o envio do pagamento eletrônico diretamente do seu serviço de banca online ou móvel, utilizando apenas o endereço do destinatário do email, número de telefone ou conta bancaria. O destinatário do pagamento pode receber os fundos diretamente, para a sua conta em qualquer banco através do canal *homebanking*. A criação do “Popmoney” representa um marco muito importante para a CashEdge⁵ e para a indústria de pagamentos em geral, segundo Presidente da CashEdge, Sanjeev Dheer, “*Os consumidores têm vindo a exigir opções de pagamento online e móvel, que são mais simples e seguras, acreditamos firmemente, que os bancos são o melhor fornecedor desses serviços. Estes dois bancos são os primeiros de muitos que vão oferecer aos seus clientes POPmoney no próximo ano, dando início a uma nova era em pagamentos P2P*”.

De uma forma geral, a avaliação da eficiência das instituições financeiras é efetuada através da construção de uma fronteira eficiente. Por exemplo, a eficiência técnica de uma instituição bancaria, é avaliada por meio da comparação do desempenho observado, com relação a uma fronteira de produção eficiente, em comparação com outras instituições bancarias. Pode-se medir a eficiência através da distância do nível de produção e o máximo atingível.

Assim, a análise e a avaliação de desempenho bem como a mensuração da eficiência e outras abordagens semelhantes, estão entre as maiores preocupações dos

⁵ Empresa líder nos pagamentos e transferências internet (P2P), adquirida em 2011 pela FISERV (empresa americana que desenvolve soluções tecnológicas inovadoras para serviços financeiros, criada em 1984).

gestores e administradores. A conjuntura económica atual que se observa tem como resultado a imposição aos bancos, de maiores esforços para a busca de fontes alternativas para a geração de receitas, de forma a compensar os lucros, que anteriormente eram mais facilmente obtidos nos períodos de elevada inflação. Os programas de reestruturação e os incentivos de reorganização social procuram o fortalecimento do mercado financeiro, nomeadamente, com maior participação do capital estrangeiro.

Cinca et al. (2002) salientam que a indústria bancária em comparação com as outras indústrias, tem características muito particulares que a diferenciam na avaliação do desempenho, eficiência e resultados.

3.1. Poder do mercado

Atualmente, devido a um conjunto de fatores externos, as instituições bancárias têm necessidade de se reposicionar no mercado, com uma oferta competitiva e inovadora, capaz de responder às expectativas e necessidades de cada cliente em particular. Este reposicionamento constitui-se de uma estratégia de cada instituição, tendo em conta a sua presença no mercado e também, o tipo de clientes que se pretende alcançar. Como foi enunciado nos pontos anteriores, o sistema bancário português sofreu inúmeras alterações a nível estrutural e a nível de novas aquisições e fusões entre sistemas bancários. A eficiência tanto dos colaboradores como da gestão de topo é fundamental, no sentido de adaptarem a sua proposta de valor, respondendo de forma eficaz às novas necessidades dos clientes. (Hirtle, 2007).

E quais são estas propostas de valor? São propostas que vão ao encontro das necessidades dos seus consumidores, que a estratégia comercial se efetue de forma eficaz, passando uma imagem de transparência, simplicidade e confiança e promovendo a satisfação dos seus clientes.

Os clientes são a principal razão de existência de qualquer empresa e satisfazê-los deve ser o principal foco das organizações. Pois são eles que permitem o desenvolvimento da empresa num mercado cada vez mais competitivo; deste modo, é essencial estar atendo às suas necessidades oferecendo soluções inovadoras que respondam às expetativas.

De acordo com o modelo de avaliação de satisfação, apresentados por Gonçalves (2005 e 2012), os vetores que influenciam a satisfação dos clientes encontram-se refletidos na figura seguinte.

Figura 3 - Atributos do modelo de avaliação de satisfação



Fonte: Adaptado de Gonçalves (2005; 2012)

Na atualidade, uma organização que pretenda garantir a sua permanência no mercado tem de desenvolver uma estratégia de marketing que se centre nos clientes a fim de os conquistar e fidelizar. O objetivo comum a todas as organizações é assim fornecer produtos/serviços adequados às necessidades dos seus clientes, ou seja, satisfazê-los e, desse modo, garantir o sucesso da organização. Tendo em conta a disponibilidade, a facilidade de compra e a conformidade com os lucros, a um custo cada vez mais baixo.

Por norma, um produto ou serviço é descrito de acordo com várias dimensões ou características. Segundo Hayes (1992), “*we can regard customer requirements as those characteristics of the product or service which represent important dimensions.*”. O mesmo autor considera as dimensões relacionadas com as necessidades dos clientes, como sendo as *dimensões da qualidade*.

3.2. Serviços prestados aos clientes

Os modelos de qualidade são construções teóricas que explicam os relacionamentos entre o comportamento do consumidor na perceção e avaliação da qualidade dos serviços e, ainda, os elementos que constituem o seu processo de fornecimento. Todos os modelos apresentados na literatura apresentam o cliente como o

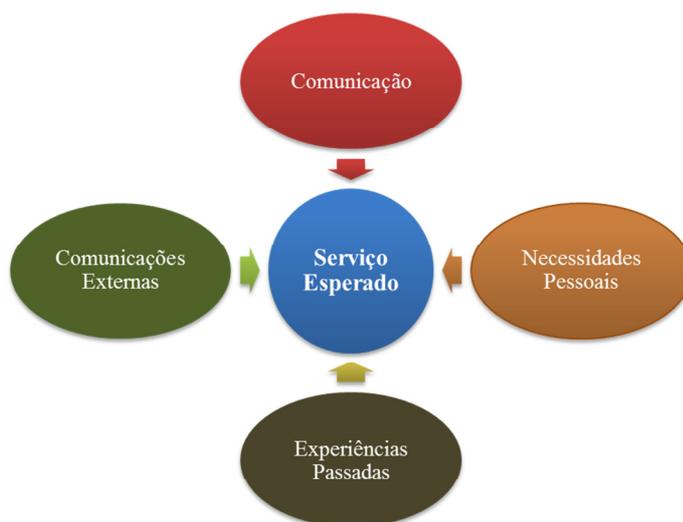
elemento definidor da qualidade do serviço, confirmando o movimento de soberania do consumidor no qual a qualidade de um serviço estaria relacionada com o grau de adequação/superação de seus atributos às necessidades e expectativas dos consumidores (Mendes e Toledo, 1997).

Um dos modelos mais referidos na literatura é o modelo SERVQUAL desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry, em 1985, a partir de pesquisas junto de quatro ramos diferentes do setor de serviços: bancos, seguradoras, empresas de cartão de crédito e empresas de reparação e manutenção de bens. Foi desenvolvido um estudo exploratório, composto por 12 entrevistas *focus group* – três em cada um dos setores de serviços.

Após conclusão e análise das entrevistas, os autores conseguiram:

- a) extrair um significado para qualidade do serviço como sendo a diferença entre as expectativas e as percepções dos clientes;
- b) reunir um conjunto de fatores chave (comunicação boca a boca (WOM), necessidades pessoais, experiências anteriores e comunicações externas) que influenciam as expectativas dos clientes; e,
- c) identificar 10 dimensões gerais que representam os critérios de avaliação usados pelos clientes para avaliar a qualidade do serviço, conforme apresentado na figura seguinte.

Figura 4 - Dimensões da qualidade de serviço



Fonte: Parasuraman, Zeithaml & Berry (1990: 21-23)

Como já referido a qualidade que um cliente espera de um serviço, tem como resultado um conjunto de referências formado a partir de experiências passadas com a

organização, das suas necessidades pessoais e das informações obtidas junto de outras pessoas (Torres, 2009).

Assim, a qualidade percebida do serviço representa a maneira como o cliente vê o resultado e o esforço da organização, em atender às suas necessidades. Logo, a avaliação da qualidade está sujeita ao subjetivismo do cliente, tanto no momento da formação das expectativas como quando percebe o desempenho da organização.

Neste caso, podemos referir que o atual ambiente de negócios requer dos seus *players* uma atuação voltada para as novas tendências e comportamentos dos clientes e para os mercados emergentes, fazendo do sucesso de hoje o sucesso de amanhã.

A elevada competição registada no sistema bancário, em termos de produtos e serviços oferecidos, leva a uma crescente exigência no investimento em TIC que permitam uma resposta rápida de soluções financeiras no canal presencial (balcões) e nos canais digitais de forma a destacar as vantagens competitivas das instituições, sendo a avaliação do desempenho de serviço fundamental, (Hartman et al. 2001).

A identificação de fatores e variáveis responsáveis pelo desempenho e a compreensão dos seus relacionamentos, representam uma das etapas mais importantes.

Diversas técnicas foram propostas no sentido de averiguar e identificar esses fatores que influenciam o desempenho, incluindo os mapas cognitivos, estratégicos e a dinâmica do sistema, (Neely et al. 2002).

Estudos efetuados por Cook et Hababou, 2001; Hartman et al., 2001; Camanho e Dyson, 2005, a nível institucional, revelaram médias de eficiência das agências bancárias e são, igualmente, da opinião de que essa análise de eficiência é fundamental para novas oportunidades de negócio pelo facto de poder disponibilizar informações sobre as diferentes perceções dos clientes e as suas necessidades. A identificação de fatores e variáveis, responsáveis pelo desempenho e a compreensão dos seus relacionamentos, representam uma das etapas mais importantes.

No documento publicado pelos autores Proença e Rodrigues (2011), é referido que existem várias abordagens na relação entre a qualidade de serviço e as intenções do consumidor. *“Quando a qualidade do serviço é percebida como superior, as intenções comportamentais são favoráveis. Quando a qualidade percebida é inferior, as intenções comportamentais são desfavoráveis. Por sua vez, as intenções vão ter impacto na retenção ou deserção de consumidores consoante sejam favoráveis ou não. A retenção*

provoca um efeito positivo (aumento do rendimento, aumento da despesa, preço premium e referência a novos clientes), enquanto a deserção tem impacto negativo (redução da despesa, decréscimo das vendas, perda de clientes). A qualidade do serviço atua como um determinante da retenção ou deserção do cliente e as variáveis comportamentais são indicadores da retenção ou deserção dos clientes.”

O investimento nas TIC disponibilizando aos clientes o acesso a serviços / canais digitais, possibilita às instituições financeiras melhorar a qualidade do serviço e a sua conveniência, o que, de acordo com Al-Ashban e Burney (2001), provoca no consumidor intenções comportamentais favoráveis que, por sua vez, se irão traduzir na retenção e em consequências positivas para as empresas, neste caso, para os bancos.

O estudo desenvolvido pelos autores Proença e Rodrigues (2011) demonstra que “...os clientes satisfeitos com o seu banco exibem um positivo word-of-mouth, uma maior intenção de recompra, uma menor sensibilidade ao preço, uma menor propensão para mudar de banco e uma maior propensão para reclamar.”.

3.3. Unidades de análise nucleares sobre o setor bancário

As unidades nucleares no setor bancário que no seu conjunto contribuem para o alcance dos objetivos são:

Figura 5 – Unidades nucleares no setor bancário



Fonte: Autoria própria

Estas unidades de análise estão interligadas, no entanto de “*per si*”, cada uma vai subdividir-se na definição de conceitos, na descrição de indicadores e no levantamento de pistas de reflexão de modo a proceder-se à triangulação de dados recolhidos e alcançar uma síntese das características que evidenciem um modelo de eficiência dos canais digitais. Este modelo decorre de um “paradigma integracionista”⁶, no âmbito do qual o fenómeno em estudo - o setor bancário - será avaliado.

Tendo em conta os conteúdos analisados na revisão de literatura, o quadro de referência a seguir apresentado pretende demonstrar a sua aplicabilidade.

Figura 6 – Quadro de referência



Face ao esquema apresentado verifica-se que qualquer estratégia de dinamização de canais digitais e em particular do canal *homebanking* só poderá resultar no alcance dos objetivos desde que se conheçam todos os fatores internos e externos que influenciam a tomada de decisão por parte dos clientes.

⁶ Esta expressão é utilizada por Bulle (2000), na qual os trabalhos de investigação procuram explicar fenómenos enquanto resultados da justaposição ou interação de um conjunto de ações. Por oposição, os trabalhos de investigação que se inserem num paradigma “determinista” procuram explicar os fenómenos como resultado exclusivo de comportamentos determinados por elementos que lhe são anteriores; este segundo tipo de investigação é menos frequente e tem um interesse meramente descritivo.

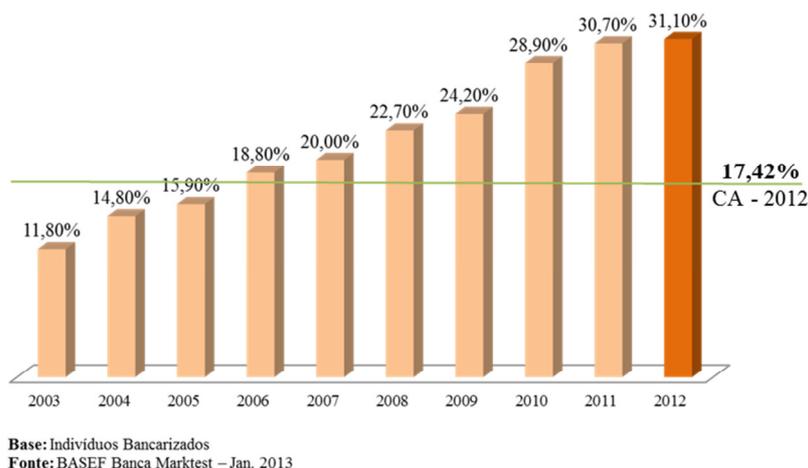
CAPÍTULO III – O MERCADO FINANCEIRO E O CREDITO AGRICOLA

1. Utilização do *homebanking* no mercado financeiro

De acordo com um estudo disponibilizado pela Markttest (Basef Banca, 2012), os resultados globais relativos a dezembro indicam que 2.180 portugueses residentes no continente, com 15 e mais anos e possuidores de conta bancária, utilizam o *homebanking*.

A taxa de penetração aos serviços *homebanking*⁷ que em 2003 representava 11.8% dos clientes bancarizados alcançou em dezembro de 2012, um valor de 31.1%, conforme se verifica no gráfico seguinte.

Gráfico 5 - Taxa Penetração Internet Banking vs CA



No caso particular do Crédito Agrícola, o grau de penetração dos clientes ao serviço está ainda longe da média nacional, pois no final do ano de 2012, registava apenas 17.42%

O género de clientes / consumidores que têm maior penetração neste serviço são os do sexo masculino, com idades compreendidas entre os 25 e os 44 anos e, que fazem parte da classe média e alta, mas são os quadros médios e superiores os que mais se destacam, pois a taxa de penetração deste serviço junto destes indivíduos é 2,5 vezes

⁷ Também denominados de internet banking ou online e que são serviços financeiros transacionais, disponíveis através da internet.

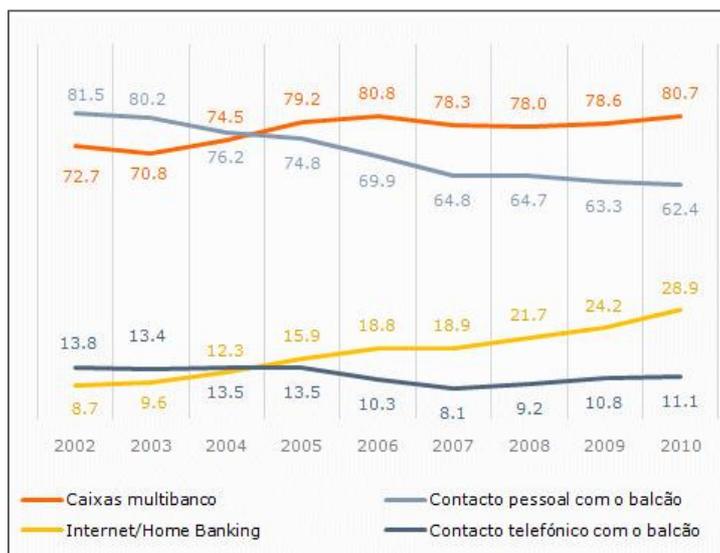
superior à média, com mais de três quartos (77.4%) destes, a utilizar este serviço bancário.

A crescente disponibilização e utilização de meios digitais para aceder à internet – computadores e *smartphones* - têm ajudado a dinamizar o segmento da banca online. Apesar de o recurso à banca de retalho tradicional ainda dominar o dia a dia dos consumidores, a maioria das instituições bancárias não negligencia o segmento online e apresenta as soluções que considera mais inovadoras.

O estudo divulgado (Marktest, Basef 2011) refere que o canal *homebanking* é o que tem apresentado maior crescimento em Portugal nos últimos anos, pois o número de utilizadores mais do que triplicou entre 2002 e 2010. Embora as caixas multibanco continuem a ser o serviço mais utilizado pelos clientes bancarizados do continente, com 15 e mais anos, o crescimento deste canal não tem sido tão significativo face ao *homebanking* que é o terceiro canal de contacto mais utilizado pelos clientes.

Gráfico 6 - Meios de contacto para contactar o 1º banco (%)

(utilizaram nos últimos 3 meses)



Fonte: Marktest. Basef Banca – 2011

Verifica-se ainda, no estudo divulgado em março de 2013 (Marktest, Basef Banca 2013), que 3.545 mil indivíduos utilizam os bancos para pagamento de despesas domésticas (água, gás, eletricidade, etc), correspondendo a 50% do universo composto pelos residentes no continente com 15 e mais anos que possuem conta bancária.

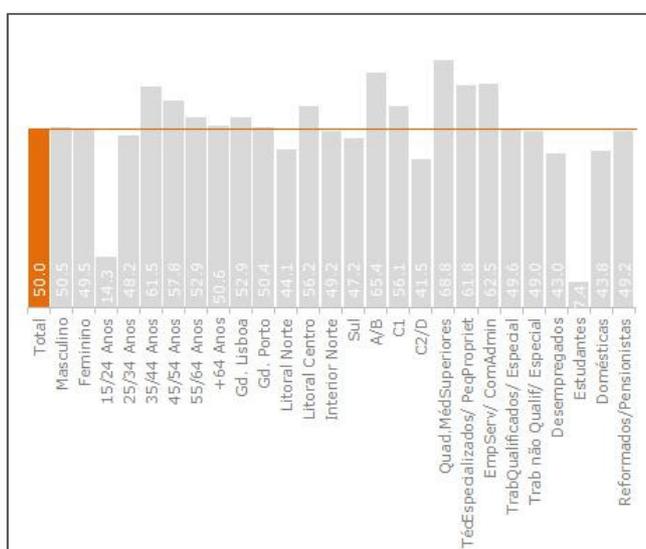
Analisando a penetração deste tipo de serviço bancário, que é o mais utilizado pelos bancarizados, a idade, a ocupação e a classe social são as variáveis que mais

influenciam a utilização deste serviço, sendo estas as que revelam comportamentos mais heterogéneos.

Os quadros médios e superiores são os que apresentam maior utilização dos bancos para pagamento de despesas domésticas (68.8%), seguidos dos empregados nos serviços, comércio e administrativos. Em sentido oposto, os estudantes e os desempregados são os que fazem menor utilização deste serviço.

Também se encontra uma penetração superior à média nos indivíduos entre os 35 e os 44 anos (61.5%).

Gráfico 7 - Pagamentos de despesas domésticas



Fonte: Marktest. Basef Banca – 2013

Relativamente à utilização das redes sociais, constata-se que atualmente são um dos meios mais utilizados pelos consumidores para expressar opiniões sobre as mais diversas experiências no contacto com as marcas. Esta realidade exige que as marcas atribuam uma atenção especial a estas plataformas de marketing social, interagindo com elas e avaliando continuamente o feedback que vai surgindo.

O estudo disponibilizado pela Marktest em 2012, cuja base de estudo contempla 1.723.000 indivíduos bancarizados de Portugal Continental com 15 e mais anos, relativo à utilização das redes sociais pelos referidos clientes bancarizados, indica que 46% dos utilizadores de redes sociais, são utilizadores dos serviços de *homebanking*.

2. Oferta de mercado

A disponibilização dos canais digitais e em particular a internet / *homebanking*, pela banca em geral, assume uma importância relevante na relação com os clientes – particulares e empresas. Esta situação tem sido possível graças aos serviços de banda larga que dispõem de tarifas mais baixas, o que “contribuiu de forma decisiva para um uso mais intensivo da Internet”, facto verificado no estudo anteriormente apresentado pela Eurostat.

As transformações comportamentais dos clientes são evidentes na utilização dos serviços bancários, pois o seu grau de exigência na oferta de produtos e serviços, faz com que pretendem aceder em tempo real à informação, quando, como e onde quiserem, situação que, no modelo tradicional de atendimento ao balcão, não seria possível.

Quando do lançamento dos canais digitais, nomeadamente do *homebanking* verificou-se a existência de alguma resistência à sua utilização / promoção pelos canais presenciais, situação que atualmente se considera ultrapassada na medida em que os dois canais são complementares e um não elimina o outro. No entanto registam-se, em algumas transações financeiras, uma preferência na utilização do canal *homebanking* já que dispõe de facilidade de acesso.

É opinião generalizada da banca de que o abrandamento económico não está a ter efeitos negativos neste segmento, pois o acesso ao *homebanking* tem mantido o ritmo de crescimento.

Como referido estes serviços de *homebanking* são disponibilizados pela maioria dos bancos e instituições de crédito conforme figura seguinte.

Figura 7 – Bancos e Instituições que oferecem serviços de Internet Banking

 Crédito Agrícola	 Banif	 Millennium	 BANCO ESPÍRITO SANTO	 BPI	 Caixa Geral de Depósitos	 Montepio	 Santander Totta	 BARCLAYS
 on-line www.creditagricola.pt	 Banif@st	 bcp	 BESnet	 www.bpinet.pt	 caixadirecta	 Net24	 Santander Totta	 BarclaysNet
credito-agricola.pt	banif.pt	millenniumbcp.pt	bes.pt	bpinet.pt	cgd.pt	montepiogeral.pt	santandertotta.pt	barclays.pt

A maior parte das instituições disponibiliza estes serviços de forma segmentada – particulares e empresas -, estando ainda divulgadas / disponíveis soluções por perfis de clientes. Em complemento às vantagens já identificadas (comodidade, facilidade de utilização, disponibilidade) para estes serviços, o fator preço assume igualmente um

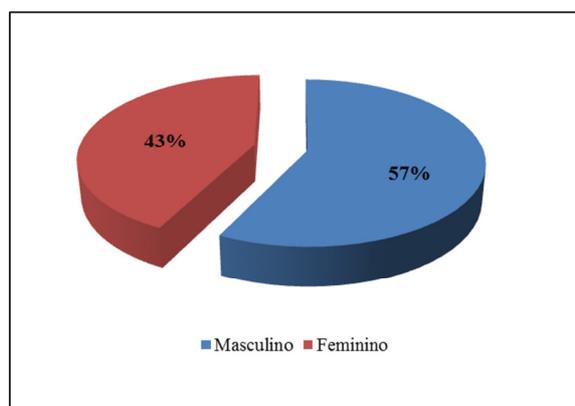
papel importante, pois em comparação com o praticado ao balcão é normalmente mais baixo.

3. A utilização do *homebanking* pelos clientes CA

A oferta dos serviços à distância (canais digitais) para os clientes CA teve o seu arranque no final de 2004, início de 2005, altura em que a maioria das instituições financeiras já utilizavam estas plataformas transacionais para reforçar a relação com os seus clientes, razão pela qual o grau de penetração dos clientes CA ao serviço *homebanking* se encontra, no final de 2012 nos 17,42%, valor significativamente abaixo da média de mercado 31,10%.

Da análise realizada à carteira de clientes do CA aderentes ao *homebanking*, verifica-se que são os clientes do género masculino (57%) que têm maior grau de penetração aos serviços de *internet banking* / *homebanking*, conforme se verifica no gráfico seguinte:

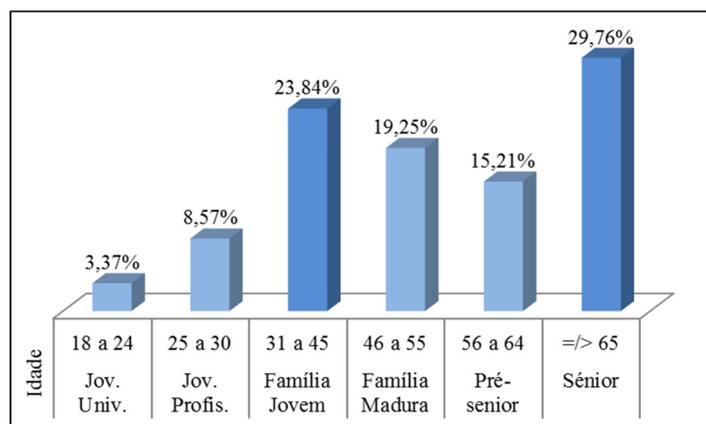
Gráfico 8 - Taxa Penetração dos clientes CA ao *homebanking*



Fonte: Dados CA – 2012

Regista-se ainda que o perfil etário dos clientes do CA é elevado pois 29,76% encontram-se entre os 65 e mais anos, situação que reforça a penetração atual dos clientes a estes serviços.

Gráfico 9 – Estrutura etária dos clientes CA

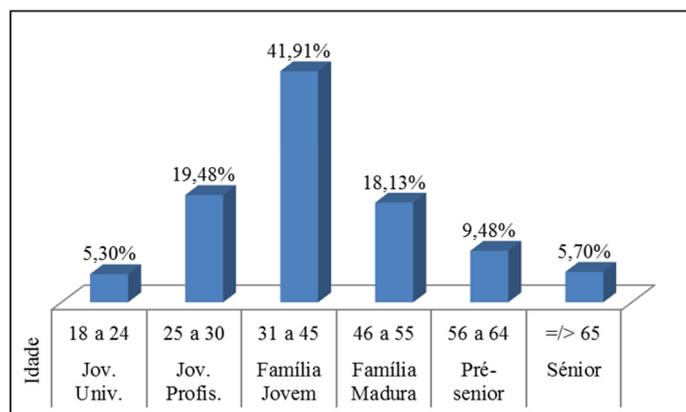


Fonte: Dados CA – 2012

Cerca de 45% dos clientes do CA têm idade superior aos 56 anos. Como se verifica igualmente no gráfico acima, apenas cerca de 12% dos clientes têm idades compreendidas entre os 18 e os 30 anos, tendo esta faixa etária maior predisposição para a utilização destes serviços.

Analisando o perfil etário dos clientes utilizadores do canal *homebanking*, conforme gráfico seguinte, constata-se:

Gráfico 10 - Estrutura etária do cliente CA, aderente On-line



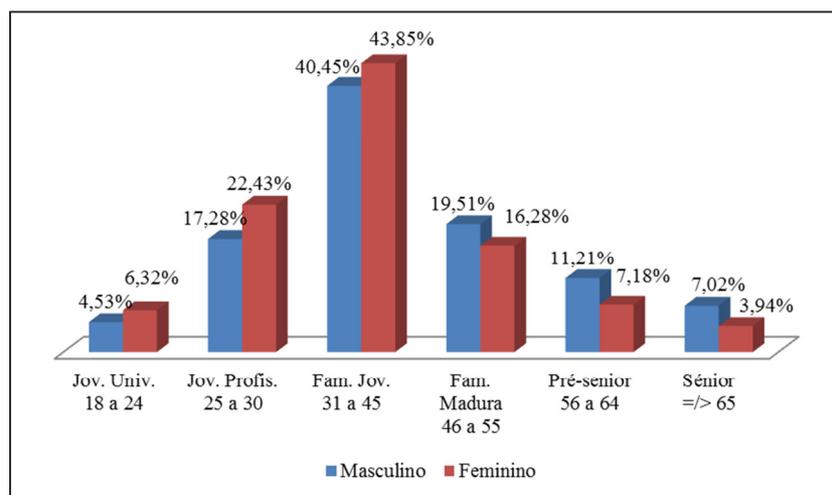
Fonte: Dados CA – 2012

A maior taxa de adesão aos canais *homebanking* regista-se nos clientes com idades compreendidas entre os **31 e 45 anos, representando 41,91%**, no entanto estes apenas **representam 23,84% da base total de clientes CA** que se enquadram neste intervalo etário, facto este que mais uma vez justifica o grau de penetração.

O perfil que, logo a seguir, tem uma taxa de adesão mais significativa encontra-se entre os **25 e 30 anos (19,48%)**, os quais apenas representam 8,5% da carteira total de clientes do Crédito Agrícola.

Embora se registre uma adesão superior ao canal *homebanking* de utilizadores do sexo masculino, conforme gráfico 8, verifica-se que nos segmentos etários do 18 aos 45 anos, o género feminino tem um maior grau de utilização / adesão a estes serviços.

Gráfico 11 - Género vs Idades

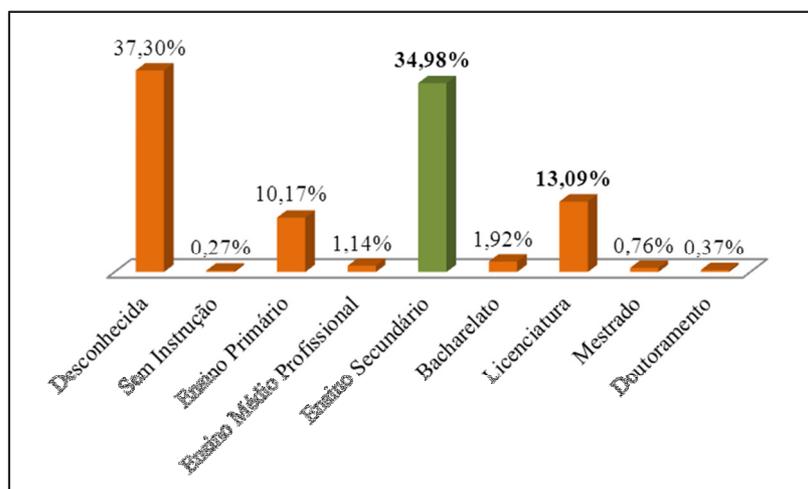


Fonte: Dados CA – 2012

Relativamente às **habilitações literárias**, o perfil dos clientes CA utilizadores do serviço *homebanking* com **maior taxa de utilização** têm o **ensino secundário com 34,98%**, seguido de **13,09%** de clientes **licenciados**.

No entanto 37,30% dos clientes têm habilitações literárias desconhecidas.

Gráfico 12 - Habilitações literárias



Fonte: Dados CA – 2012

Embora **não tenha sido possível** realizar uma análise dos utilizadores deste serviço por **regiões**, verifica-se nos dados do INE (2012) que os grandes centros urbanos (em particular Lisboa e Porto) são os que registam maior adesão aos serviços digitais.

4. Análise SWOT do CA – oferta de canais digitais / serviço *homebanking*

A análise SWOT⁸ que a seguir se apresenta considera a avaliação da instituição no seu conjunto, sendo, no entanto, dada maior relevância à componente digital.

Assim, na sequência da análise efetuada aos clientes do CA, bem como aos utilizadores do canal *homebanking* e tendo presente as tendências e comportamentos de crescimento que estas novas plataformas estão a ter junto dos consumidores e do mercado em geral, são identificados na respetiva análise os fatores que influenciam a definição dos modelos estratégicos da atividade .

⁸ Apoia as empresas nas decisões operacionais e estratégicas, através da elaboração de uma síntese das análises interna e externa. A análise interna identifica os principais aspetos que diferenciam a empresa dos seus concorrentes no mercado. A análise externa consiste de perspetivas de evolução do mercado. – Mercator XXI – Teoria e prática de marketing (14ª edição)

Análise SWOT do CA e serviço *homebanking*

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Internas	<ul style="list-style-type: none"> • Sólida estrutura financeira do grupo; • Elevada notoriedade no mercado; • Forte relação de proximidade com os clientes e associados; • Carteira de clientes fidelizada; • Envolvimento na atividade económico-social da região; • Única instituição financeira presente em algumas zonas do país; • Elevado know-how em produtos e serviços para o segmento agrícola; • Recursos humanos especializados no setor financeiro cooperativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Taxa de penetração no canal <i>homebanking</i> inferior à média de mercado; • Baixa quota de mercado nos centros urbanos (Lisboa e Porto); • Estrutura etária dos clientes => 65 anos perto dos 30%; • Baixa taxa de penetração de clientes jovens; • Morosidade no desenvolvimento técnico de serviços; • Custos operacionais elevados; • Inexistência de estratégia multicanal.
	Oportunidades	Ameaças
Externas	<p>As oportunidades identificadas incidem nos segmentos a explorar na área digital (<i>homebanking</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crescente adesão à internet e fundamentalmente nas plataformas móveis; • Crescimento das transações de e-commerce e e-payments; • Alteração de comportamentos e tendências, na utilização dos serviços financeiros; • Expansão para novos segmentos (e.g.: jovens e centros urbanos – Lisboa e Porto) • Estratégias multicanal segmentadas; • Tendência crescente para a desmaterialização de processos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atual conjuntura económica; • Pressão dos concorrentes; • Instruções normativas e regulamentares que originam desenvolvimentos técnicos; • Aumento da fraude informática; • Resistência à utilização dos serviços por falta de segurança e conhecimento.

5. Fatores críticos de sucesso

Tratando-se de uma instituição financeira cooperativa com mais de cem anos no mercado nacional, o Crédito Agrícola - pela sua dispersão geográfica, proximidade com os seus clientes e associados e pelos valores que transmite e pretende manter, de solidez, confiança, resiliência e apoio social – deverá continuar a focar a sua atenção no cliente.

Os fatores críticos de sucesso identificados resultam das variáveis mencionadas na análise SWOT - externos e internos – e contemplam as competências que deverão ser monitoradas para que o CA, como banca tradicional, consiga manter e reforçar a relação com o cliente nos diferentes canais de contacto – balcão e digital.

Tabela 3 – Identificação dos FCS

Competências	Desempenho					Importância		
	Muito Baixo	Fraco	Normal	Forte	Muito Elevado	Baixa	Média	Alta
Estratégia de negócio articulada com área técnica		X						X
Estratégia multicanal segmentada		X						X
Marca sólida e com elevada notoriedade no mercado financeiro				X				X
Boa reputação na qualidade de serviços e preço competitivo face à concorrência			X					X
Presença em canais estratégicos para captação de novos segmentos (jovens; centros urbanos)		X						X
Estar presente nas redes sociais para saber o que os clientes <i>homebanking</i> dizem de nós	X						X	
Distribuição geográfica				X				X

Fonte: Autoria própria

Assim, de acordo com a análise efetuada conclui-se que os fatores críticos de sucesso que permitirão levar ao alcance dos objetivos são os que se encontram referidos na respetiva tabela, sendo que o maior enfoque deve ser dado aos que apresentam um nível de desempenho “Muito Baixo” e “Fraco”, pois detêm uma importância significativa para a instituição.

6. Posicionamento pretendido para o *homebanking* CA

Pretende-se que com o desenvolvimento deste projeto se alcance um posicionamento para o canal *homebanking* do grupo CA que transmita ao público em geral e aos clientes em particular, as seguintes características:

- Instituição financeira cooperativa, centenária, moderna e inovadora, para todas as gerações;
- Disponível *anytime, anywhere*;
- Banco nacional com pronúncia local (pela forte presença regional);
- Banca de relação e proximidade, sendo o foco principal o cliente.

CAPÍTULO IV – METODOLOGIA

No presente capítulo é apresentado o método utilizado para análise do problema, o qual se baseou num formato de pesquisa não experimental, com uma gênese metodológica de um caso de estudo e com a recolha de dados quantitativos, em que as unidades de análise são os indivíduos da instituição – clientes e colaboradores.

Iniciou-se com uma pesquisa exploratória, pois segundo Santos (1991), é o estabelecimento do primeiro contato do tema em análise, com os sujeitos investigados e com as fontes secundárias.

A pesquisa exploratória tem por objetivo compreender as motivações que levam a determinadas atitudes e comportamentos das pessoas, proporcionando um melhor entendimento do problema em estudo.

Tendo em conta os objetivos da investigação optou-se por uma **abordagem de natureza mista**, centrada essencialmente nos aspetos qualitativos e quantitativos.

A pesquisa em causa ocorre em três fases:

- A construção do quadro teórico, resultante dos estudos científicos obtidos na revisão de literatura, os quais são essenciais para a investigação;
- Técnicas adotadas para a recolha de dados, e;
- Fontes de informação decorrentes dos inquéritos.

O objetivo final é estabelecer um confronto crítico entre a realidade observada e o quadro de referência teórico da investigação.

Na fase exploratória podem surgir questões suscetíveis de alargar os objetivos definidos e melhorar a investigação, reforçando a explicação de forças que originam a situação em estudo e identificando constrangimentos que a afetam.

Segundo Yin (1989) a utilização desta abordagem deve ser planeada e sistematizada de forma a aumentar as evidências resultantes de outras fontes “*O objetivo final da análise é tratar as evidências de forma adequada para se obter conclusões analíticas convincentes e eliminar interpretações alternativas*”.

1. Objetivo geral de estudo

O objetivo geral do presente estudo é a **obtenção de informação que permita identificar oportunidades de atuação** que promovam o **aumento de utilização e adesão do serviço *homebanking***, tornando os processos mais eficientes e os custos operacionais menores.

Para tal este trabalho contempla duas etapas relevantes, a primeira corresponde à análise e desenvolvimento do trabalho propriamente dito, o qual será posteriormente complementado com a segunda etapa que consiste na definição das ações a desenvolver para alcançar o objetivo do projeto.

Assim, é fundamental:

- **conhecer** a opinião que os clientes – internos (colaboradores) e externos (clientes das Caixas) - têm relativamente aos serviços disponibilizados pelo CA, nomeadamente o *homebanking*; **avaliar** o seu grau de satisfação na sua utilização e **perceber** quais os atributos que mais valorizam no serviço e quais os constrangimentos que os impedem à sua utilização.

1.1. Objetivos específicos

Pretende-se obter respostas a objetivos específicos do projeto, cujas questões se encontram a seguir identificadas e que irão apoiar a tomada de decisão que levará à concretização do objetivo geral (Anexo 6):

- Quais os serviços mais utilizados pelos clientes?
- Quais as características que mais aprecia nos serviços à distância?
- Identificação dos fatores que o cliente mais valoriza na relação com o banco?
- Qual a razão para não utilizar os canais do CA?
- Identificar os clientes não utilizadores de serviços CA e se estes são utilizadores de outros bancos e quais.

2. Amostra

A amostra utilizada é constituída por um subconjunto de elementos pertencentes a uma população, os quais neste caso são os principais utilizadores dos serviços bancários do Crédito Agrícola – clientes internos (colaboradores) e externos (clientes atuais que podem ou não ser aderentes ao serviço *homebanking*).

O conceito de amostra é entendido como a parte dos casos que constituem o universo. De acordo com Vairinhos (1995), *“A amostra é sempre formada por um subconjunto finito da população, escolhido segundo um método especificado sem ambiguidades e cujos elementos e só esses, são objeto de observação e medição. É com base nas observações feitas sobre os elementos da amostra que se constroem as proposições de inferência estatística”*.

Para o desenvolvimento da presente investigação foi utilizado o método de amostragem por conveniência, já que a seleção da amostra em estudo considerou os casos mais facilmente disponíveis - colaboradores de balcões e clientes atuais da instituição, na medida em que estes responderam ao inquérito, objeto de estudo.

A elaboração do projeto foi previamente autorizado pela instituição, assumindo-se como condição o anonimato dos respondentes e dados utilizados, sendo a sua utilização exclusivamente para fins académicos e científicos.

3. Tratamento de dados e realização dos inquéritos

A identificação e utilização de instrumentos de recolha de dados são cruciais para a obtenção de dados de qualidade que permitam uma análise eficaz e eficiente que se traduzirá em conclusões consistentes e fiáveis.

A nota introdutória dos inquéritos tinha como finalidade esclarecer os participantes sobre o propósito dos mesmos, tendo sido acautelados os pressupostos citados por Hill & Hill (2005), nomeadamente a declaração formal do anonimato e confidencialidade das respostas, a voluntariedade da participação e o apelo à sinceridade nas respostas.

Os inquéritos foram remetidos diretamente pelo investigador às Caixas Agrícolas e Caixa Central, após obter confirmação de participação por parte dos mesmos e as respostas decorreram de 25 de março a 30 de abril de 2013.

No final do período dos inquéritos foram rececionadas 234 respostas válidas, correspondendo respetivamente a 106 respostas de clientes e 128 de colaboradores.

CAPÍTULO V – RESULTADOS

O presente capítulo visa analisar os resultados dos inquéritos em termos de avaliação, satisfação e percepção que o cliente – colaboradores e clientes atuais – tem em relação aos canais digitais e, em particular, ao *homebanking* do CA, através de aplicação de uma metodologia quantitativa, com a utilização do SPSS, por ser este o mais adequado para a obtenção de resultados específicos.

As questões a analisar nos inquéritos são as seguintes:

1. Clientes

Grupo I – Avaliar a utilização dos serviços

- É utilizador dos canais digitais?
- Quais os serviços que utiliza e com que frequência?
- Quais os fatores que o levaram a aderir?

Grupo II – Importância dos canais digitais

- Qual a importância atribuída às características dos canais digitais?
- Indicação das funcionalidades por grau de importância

Grupo III – Satisfação dos canais digitais

- Avaliação de critérios em termos de satisfação

Grupo IV – Não aderente

- Conhecer a razão de não ser aderente aos canais e saber se utiliza canais digitais de outros bancos

2. Colaboradores

As questões colocadas aos colaboradores são idênticas às dos clientes, tendo sido incluído um grupo adicional (IV passando para V a razão de não ser aderente) para avaliar a

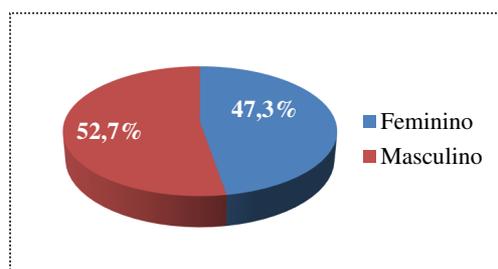
- Percepção / Importância dos canais digitais na relação com o cliente

1. Caracterização da amostra

1.1. Clientes

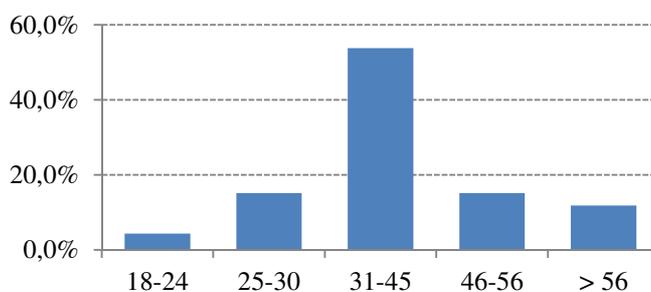
Colaboraram no estudo 106 clientes, dos quais 52,7% ($n = 55$) são do género masculino e 47,3% ($n = 51$) do género feminino, conforme se pode constatar pela observação do gráfico a seguir apresentado.

Gráfico 13 – Género



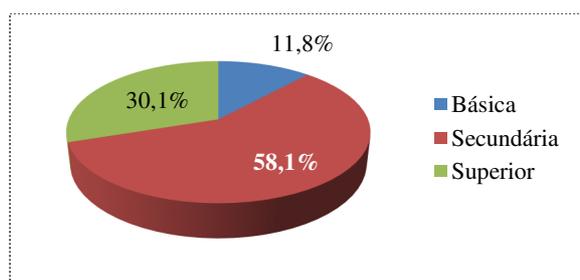
Em termos de distribuição por escalões etários, verifica-se que mais de 50% dos clientes inquiridos se encontram em idades compreendidas entre os 31 e 45 anos (52,8%). Os mais novos representam 4,7% e os mais velhos 10,4%. Em média os inquiridos são clientes do Crédito Agrícola há 10,8 anos ($dp=6,9$ anos). O cliente mais antigo, alvo da amostra, já é cliente há 30 anos.

Gráfico 14 - Escalões etários



Relativamente ao grau de escolaridade, 11,8% referem ter o ensino básico, 58,1% o ensino secundário e 30,1% o ensino superior.

Gráfico 15 - Escolaridade



No que se refere à participação por regiões, a maioria das respostas são do Litoral Norte (34,0%). Seguem-se depois os clientes do Interior Sul (23,6%) e os do Litoral Centro (12,3%).

Tabela 4 – Região

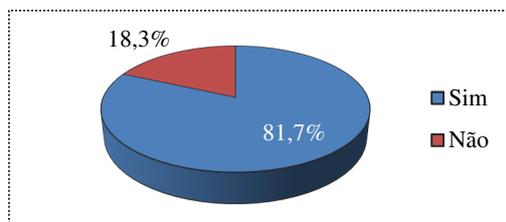
	Frequência	Porcentagem
Litoral Sul	12	11,3
Litoral Norte	36	34,0
Interior Sul	25	23,6
Interior Norte	11	10,4
Lisboa	9	8,5
Litoral Centro	13	12,3
Total	106	100,0

1.1.1. Resultados – Clientes

Grupo I - Utilização dos canais digitais

A maioria dos inquiridos indica ser utilizador dos canais digitais do Crédito Agrícola. Ou seja 81,7% afirma não o ser.

Gráfico 16 - É utilizador dos Canais Digitais do Crédito Agrícola?



O canal Online (*homebanking*) obtém 70,7% das preferências dos utilizadores dos canais digitais da instituição e o CA Mobile é o que vem em 2º lugar com 8,5% das respostas dos inquiridos, embora tenha sido o mais recentemente lançado.

Tabela 5 - Quais os Canais Digitais que mais utiliza?

	Freq.	%
Online	75	70,7
CA Mobile	9	8,5
Linha Direta IVR	4	3,7
Linha Direta Personalizado	3	2,8

Verifica-se que quase metade dos utilizadores de canais digitais do CA informa que acede ao serviço pelo menos uma vez por semana. Os utilizadores diários representam 29,9% e os menos frequentes 3,9%.

Tabela 6 - Com que frequência utiliza os Canais Digitais?

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Diária	23	21,7	29,9	29,9
Semanal	35	33,0	45,5	75,3
Quinzenal	3	2,8	3,9	79,2
Mensal	13	12,3	16,9	96,1
> a 1 mês	3	2,8	3,9	100,0
Total	77	72,6	100,0	
Omissos	29	27,4		
Total	106	100,0		

A maioria dos entrevistados está períodos superiores a um mês sem se deslocar à Agência (42,9%).

Tabela 7 - Com que frequência vai à sua Caixa / Agência?

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Diária	9	8,5	9,2	9,2
Semanal	12	11,3	12,2	21,4
Quinzenal	8	7,5	8,2	29,6
Mensal	27	25,5	27,6	57,1
> a 1 mês	42	39,6	42,9	100,0
Total	98	92,5	100,0	
Omissos	8	7,5		
Total	106	100,0		

Os motivos mais referidos para a adesão aos canais digitais foram *Foi sugerido pela Caixa/Agência* (65,1%), *Utilizo preferencialmente os canais à distância* (27,3%) e *Não tenho disponibilidade para me deslocar à Caixa/Agência* (22,6%).

Tabela 8 - O que o levou a aderir aos Canais Digitais?

	Freq.	%
Foi sugerido pela Caixa/Agência	69	65,1
Recomendação de um amigo	8	7,5
Para realizar depósitos a prazo com taxas mais atrativas	2	1,9
Utilizo preferencialmente os canais à distância	29	27,3
Não tenho disponibilidade para me deslocar à Caixa/Agência	24	22,6

Grupo II - Importância dos canais digitais

As características mais valorizadas pelos clientes são *Rapidez na realização das transações* (média = 4,24) e *Funcionalidades disponíveis* e a *Confidencialidade*, ambas com (m=3,95).

Tabela 9 - Quais as características que mais valoriza nos Canais Digitais?

		1 - Nada importante	2	3	4	5 - Muito importante	Média	DP
Facilidade de utilização	Freq	16	10	13	10	27	3,29	1,57
	%	21,1%	13,2%	17,1%	13,2%	35,5%		
Funcionalidades disponíveis	Freq	3	11	11	17	38	3,95	1,23
	%	3,8%	13,8%	13,8%	21,2%	47,5%		
Segurança	Freq	8	4	12	15	39	3,94	1,34
	%	10,3%	5,1%	15,4%	19,2%	50,0%		
Confidencialidade	Freq	6	3	14	21	34	3,95	1,21
	%	7,7%	3,8%	17,9%	26,9%	43,6%		
Rapidez na realização das transações	Freq	5	2	9	17	47	4,24	1,15
	%	6,2%	2,5%	11,2%	21,2%	58,8%		
Preçário mais reduzido face ao balcão	Freq	15	6	13	9	34	3,53	1,57
	%	19,5%	7,8%	16,9%	11,7%	44,2%		

Já as funcionalidades dos canais digitais referidas como as mais importantes para os clientes são *Consulta de Saldos e Movimentos* (4,48), o *Pagamento de Serviços* (3,92) e as *Transferências* (3,77).

Tabela 10 - Das funcionalidades disponibilizadas nos Canais Digitais, quais as que considera mais importantes?

		Nada importante	2	3	4	Muito importante	Média	DP
Consulta de Saldos e Movimentos	Freq	4	2	7	8	63	4,48	1,07
	%	4,8%	2,4%	8,3%	9,5%	75,0%		
Pagamento de Serviços	Freq	6	7	14	18	39	3,92	1,27
	%	7,1%	8,3%	16,7%	21,4%	46,4%		
Transferências	Freq	10	1	21	18	34	3,77	1,32
	%	11,9%	1,2%	25,0%	21,4%	40,5%		
Consulta de Empréstimos	Freq	47	21	5	6	5	1,82	1,19
	%	56,0%	25,0%	6,0%	7,1%	6,0%		
Consulta de DP e Poupanças	Freq	35	17	15	12	5	2,23	1,29
	%	41,7%	20,2%	17,9%	14,3%	6,0%		
Constituição de DP	Freq	58	10	5	1	10	1,75	1,35
	%	69,0%	11,9%	6,0%	1,2%	11,9%		

Grupo III - Satisfação com os canais digitais

Globalmente os clientes estão satisfeitos com os canais digitais. Destacam-se, no entanto a satisfação com a *Rapidez na realização das transações* e as *Funcionalidades disponibilizadas*, ambas com a mesma média (4,34) e a *Facilidade de utilização* que regista (4,20).

Tabela 11 - Como avalia, em termos de satisfação, os canais digitais do Crédito Agrícola?

		1- Insatisfeito	2	3	4	5 - Muito satisfeito	Média	DP
Facilidade de utilização	Freq	1	1	6	40	33	4,27	,75
	%	1,2%	1,2%	7,4%	49,4%	40,7%		
Funcionalidades disponibilizadas	Freq	1	2	7	29	41	4,34	,84
	%	1,2%	2,5%	8,8%	36,2%	51,2%		
Rapidez na realização das Transações	Freq	3	3	4	24	46	4,34	1,00
	%	3,8%	3,8%	5,0%	30,0%	57,5%		
Segurança	Freq	2	6	11	32	29	4,00	1,01
	%	2,5%	7,5%	13,8%	40,0%	36,2%		
Reduzidos períodos de indisponibilidade	Freq	2	7	8	31	32	4,05	1,04
	%	2,5%	8,8%	10,0%	38,8%	40,0%		
Interação / comunicação com serviços centrais	Freq	2	7	24	28	20	3,70	1,01
	%	2,5%	8,6%	29,6%	34,6%	24,7%		
Qualidade dos Canais Digitais em geral	Freq	1	3	6	40	30	4,19	,82
	%	1,2%	3,8%	7,5%	50,0%	37,5%		
Grau de satisfação global	Freq	1	2	8	41	28	4,16	,83
	%	1,2%	2,5%	10,0%	51,2%	35,0%		

Grupo IV - Não aderente aos canais digitais

Os principais motivos referidos pelos clientes para não aderirem aos canais digitais são a *preferência pelo atendimento ao balcão* (53,1%), o facto de *não utilizar a internet para transações financeiras* (31,2%) ou por *utilizar serviços à distância de outros Bancos* (9,4%).

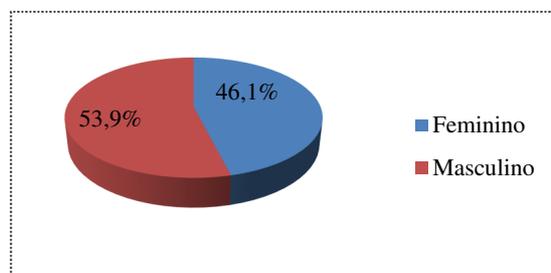
Tabela 12 - Porque razão não é aderente aos Canais Digitais do CA?

	Freq.	%
Utilizo Serviços à distância de outros Bancos	3	9,4
Prefiro ser atendido ao Balcão	17	53,1
Não utilizo a internet para transações financeiras	10	31,2
Acho inseguro utilizar a internet	2	6,2
Desconheço a oferta do CA	--	--

1.2. Colaboradores

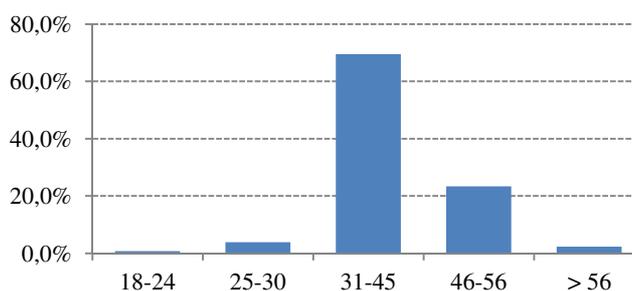
Participaram no estudo 128 colaboradores, dos quais 53,9% ($n = 69$) são do género masculino e 46,1% ($n = 59$) do género feminino.

Gráfico 17 - Género



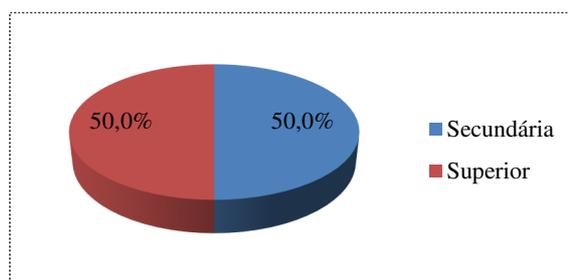
Em termos de distribuição por escalões etários, verifica-se uma predominância de colaboradores no escalão etário dos 31-45 anos (69,5%). Os mais novos representam 0,8% e os mais velhos 2,3%.

Gráfico 18 - Escalões etários



Relativamente ao grau de escolaridade, 50,0% referem ter o ensino secundário e 50,0% o ensino superior.

Gráfico 19 - Escolaridade



Relativamente à participação por regiões, a maioria das respostas são do Interior Norte (38,3%), seguindo-se as do Litoral Norte (22,7%) e as do Interior Sul (12,5%).

Tabela 13 - Região

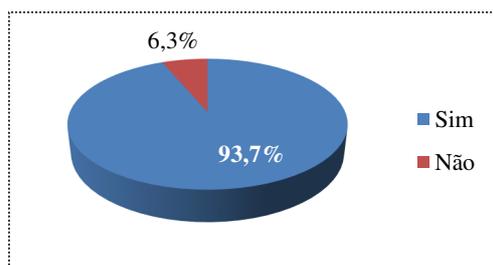
	Frequência	Porcentagem
Lisboa	15	11,7
Interior Norte	49	38,3
Litoral Sul	12	9,4
Interior Sul	16	12,5
Litoral Norte	29	22,7
Litoral Centro	7	5,5
Total	128	100,0

1.2.1. Resultados – Colaboradores

Grupo I - Utilização dos canais digitais

A maioria dos colaboradores é utilizador dos canais digitais do Crédito Agrícola, pois apenas 6,3% ($n=8$), dos inquiridos, indicaram não o ser.

Gráfico 20 - É utilizador dos Canais Digitais do Crédito Agrícola?



O canal Online (*homebanking*) regista 84,4% das preferências dos colaboradores como utilizadores dos canais digitais do Crédito Agrícola e o CA Mobile é o 2º mais utilizado por 10,9% dos inquiridos, embora tenha sido lançado recentemente.

Tabela 14 - Quais os Canais Digitais que mais utiliza?

	Freq.	%
Online	108	84,4
CA Mobile	14	10,9
Linha Direta IVR	6	4,7
Linha Direta Personalizado	8	6,3

Aproximadamente metade dos utilizadores/ colaboradores de canais digitais do CA informa que o utiliza pelo menos uma vez por semana. Os utilizadores diários representam 26,4% e os menos frequentes 14,5%.

Tabela 15 - Com que frequência utiliza o online?

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Diária	29	22,7	26,4	26,4
Semanal	52	40,6	47,3	73,6
Quinzenal	13	10,2	11,8	85,5
Mensal	16	12,5	14,5	100,0
Total	110	85,9	100,0	
Omissos	18	14,1		
Total	128	100,0		

Os motivos mais referidos que levaram à adesão aos canais digitais foram *Porque utilizo preferencialmente os canais à distância* (67,9%), *Por ser colaborador CA* (51,6%) e (14,1%) referem que é *Para conhecer as funcionalidades e apresentá-las aos Clientes*.

Tabela 16 - O que o levou a aderir aos Canais Digitais?

	Freq.	%
Por ser colaborador CA	66	51,6
Para conhecer as funcionalidades e apresentá-las aos clientes	18	14,1
Porque utilizo preferencialmente os canais à distância	87	67,9
Para realizar depósitos com taxa mais atrativa	6	4,7
Para beneficiar de preço mais barato na realização de transações	5	3,9

Grupo II - Importância dos canais digitais

As características mais valorizadas nos canais digitais pelos colaboradores são a *Rapidez na realização das transações* (4,57), o *Preço mais reduzido face ao Balcão* (4,34) e em 3º lugar a *Segurança* (4,03).

Tabela 17 - Quais as características que mais valoriza nos Canais Digitais?

		1 - Nada importante	2	3	4	5 - Muito importante	Média	DP
Facilidade de utilização	Freq	3	14	35	45	22	3,58	1,00
	%	2,5%	11,8%	29,4%	37,8%	18,5%		
Funcionalidades disponíveis	Freq	1	7	32	43	36	3,89	,93
	%	0,8%	5,9%	26,9%	36,1%	30,3%		
Segurança	Freq	6	2	20	45	46	4,03	1,04
	%	5,0%	1,7%	16,8%	37,8%	38,7%		
Confidencialidade	Freq	0	2	27	60	30	3,99	,74
	%	0,0%	1,7%	22,7%	50,4%	25,2%		
Rapidez na realização das transações	Freq	0	3	6	30	80	4,57	,70
	%	0,0%	2,5%	5,0%	25,2%	67,2%		
Preço mais reduzido face ao Balcão	Freq	3	2	12	36	66	4,34	,91
	%	2,5%	1,7%	10,1%	30,3%	55,5%		

Relativamente às características que consideram mais importantes, as suas preferências vão para a *Consulta de Saldos e Movimentos* (4,00), o *Pagamento de Serviços* (3,99) e as *Transferências* (3,97).

Tabela 18 - Das funcionalidades disponibilizadas nos Canais Digitais, quais as que considera mais importantes?

		1 - Nada importante	2	3	4	5 - Muito importante	Média	DP
Consulta de Saldos e Movimentos	Freq	3	8	27	27	52	4,00	1,09
	%	2,6%	6,8%	23,1%	23,1%	44,4%		
Pagamento de Serviços	Freq	5	9	16	39	48	3,99	1,11
	%	4,3%	7,7%	13,7%	33,3%	41,0%		
Transferências	Freq	4	7	26	31	49	3,97	1,09
	%	3,4%	6,0%	22,2%	26,5%	41,9%		
Consulta de Empréstimos	Freq	13	29	42	26	7	2,87	1,07
	%	11,1%	24,8%	35,9%	22,2%	6,0%		
Consulta de DP e Poupanças	Freq	3	20	57	23	14	3,21	,95
	%	2,6%	17,1%	48,7%	19,7%	12,0%		
Constituição de DP	Freq	9	15	55	21	17	3,19	1,08
	%	7,7%	12,8%	47,0%	17,9%	14,5%		

Grupo III - Satisfação com os canais digitais

De um modo geral os colaboradores estão satisfeitos com os canais digitais. No entanto destaca-se a satisfação com a *Rapidez na realização das transações* (4,58), as *Funcionalidades disponibilizadas* (4,51) e a *Qualidade dos canais digitais em geral* (4,20).

Tabela 19 - Como avalia, em termos de satisfação, os Canais Digitais do Crédito Agrícola

		1 - Insatisfeito	2	3	4	5 - Muito satisfeito	Média	DP
Facilidade de utilização	Freq	2	4	10	59	41	4,15	,84
	%	1,7%	3,4%	8,6%	50,9%	35,3%		
Funcionalidades disponibilizadas	Freq	3	3	5	26	79	4,51	,89
	%	2,6%	2,6%	4,3%	22,4%	68,1%		
Rapidez na realização das Transações	Freq	3	3	5	18	88	4,58	,89
	%	2,6%	2,6%	4,3%	15,4%	75,2%		
Segurança	Freq	34	31	23	24	4	2,42	1,21
	%	29,3%	26,7%	19,8%	20,7%	3,4%		
Reduzidos períodos de indisponibilidade	Freq	1	7	21	41	45	4,06	,94
	%	0,9%	6,1%	18,3%	35,7%	39,1%		
Interação / comunicação com serviços Centrais	Freq	1	3	20	42	50	4,18	,87
	%	0,9%	2,6%	17,2%	36,2%	43,1%		
Qualidade dos Canais Digitais em geral	Freq	0	6	8	60	42	4,19	,77
	%	0,0%	5,2%	6,9%	51,7%	36,2%		
Grau de Satisfação Global	Freq	1	5	10	54	46	4,20	,83
	%	0,9%	4,3%	8,6%	46,6%	39,7%		

Grupo IV - Perceção dos canais digitais na relação com o cliente

Os fatores mais evidentes que os colaboradores percebem na utilização dos canais digitais, são que os mesmos *Distanciam os clientes dos Balcões* (3,50), embora (3,49) refiram que *Apoiam na fidelização do cliente*. (3,32) consideram que *Criam maior envolvimento com o CA*.

Verifica-se que existe uma maior concordância no facto de *Minimizam os riscos de mudança de Banco* (dp=1,00) e maior discordância com a afirmação *Distanciam os Clientes dos Balcões* (dp=1,41).

Tabela 20 - Como percebe a existência dos Canais Digitais (serviços à distância) para o Cliente?

		1 - Insatisfeito	2	3	4	5 - Muito satisfeito	Média	DP
Reforçam a relação de proximidade com o Cliente	Freq	33	26	21	26	14	2,68	1,38
	%	27,5%	21,7%	17,5%	21,7%	11,7%		
Criam maior envolvimento com o CA	Freq	12	13	37	41	17	3,32	1,15
	%	10,0%	10,8%	30,8%	34,2%	14,2%		
Distanciam os Clientes dos Balcões	Freq	16	15	23	25	41	3,50	1,41
	%	13,3%	12,5%	19,2%	20,8%	34,2%		
Minimizam os riscos de mudança de Banco	Freq	14	31	50	20	5	2,76	1,00
	%	11,7%	25,8%	41,7%	16,7%	4,2%		
Criam barreiras na relação comercial	Freq	20	22	35	15	28	3,07	1,38
	%	16,7%	18,3%	29,2%	12,5%	23,3%		
Apoiam na fidelização do Cliente	Freq	4	16	36	45	19	3,49	1,02
	%	3,3%	13,3%	30,0%	37,5%	15,8%		

Grupo V - Não aderente aos canais digitais

Dos 5 colaboradores que não aderiram aos canais digitais 4 (80,0%) indicam que não o fizeram porque *Não gosto de utilizar canais digitais*.

Tabela 21 - Porque razão não é aderente aos Canais Digitais do CA?

	Freq.	%
Não gosto de utilizar Canais Digitais (serviços à distância) para aceder à minha conta	4	80,0
Prefiro realizar as transações no Balcão	1	20,0
Considero inseguro utilizar os Canais Digitais – On-Line; CA Mobile	--	--

2. Consistência interna

A consistência interna dos instrumentos de investigação utilizados no presente estudo foi analisada com recurso ao coeficiente Alfa de Cronbach. Os valores encontrados variam entre um mínimo de 0,600 (fraco mas aceitável) na escala *Importância das funcionalidades disponibilizadas* do questionário dos colaboradores e um máximo de 0,892 (bom) na escala *Satisfação com os canais digitais do CA* do questionário dos clientes. A classificação dos valores de consistência tem em consideração os valores referenciados em Hill & Hill (2005).

Tabela 22 - Consistência interna

	Clientes		Colaboradores	
	Alfa de Cronbach	Nº de itens	Alfa de Cronbach	Nº de itens
Características valorizadas nos Canais Digitais	0,799	6	0,691	6
Importância das funcionalidades disponibilizadas	0,721	6	0,600	6
Satisfação com os canais digitais da CCAM	0,892	8	0,767	8
<i>Perceção dos Canais Digitais</i>	--	--	0,647	6

3. Hipóteses

Hipótese 1 – Os fatores de satisfação com os canais digitais são diferentes nos clientes e colaboradores

Os clientes estão mais satisfeitos com as *Funcionalidades disponibilizadas*, a *Rapidez na realização das transações* e a *Facilidade de utilização* enquanto os colaboradores ordenam em primeiro lugar a *Rapidez na realização das transações*, as *Funcionalidades disponibilizadas* e o *Grau de Satisfação Global*.

Os clientes reportam menor satisfação *com a Interação/comunicação com os serviços centrais* e os colaboradores com a *segurança*.

Tabela 23 - Satisfação com os canais digitais

Clientes		Colaboradores	
Fator	Média	Fator	Média
Funcionalidades Disponibilizadas	4,34	Rapidez na realização das Transações	4,58
Rapidez na realização das Transações	4,34	Funcionalidades Disponibilizadas	4,51
Facilidade de utilização	4,27	Grau de Satisfação Global	4,20
Qualidade dos Canais Digitais em geral	4,19	Qualidade dos Canais Digitais em geral	4,19
Grau de Satisfação Global	4,16	Interação/comunicação sv Centrais	4,18
Reduzidos períodos de indisponibilidade	4,05	Facilidade de utilização	4,15
Segurança	4,00	Reduzidos períodos de indisponibilidade	4,06
Interação/comunicação serviços centrais	3,70	Segurança	2,42

Hipótese 2 – As diferenças no grau de satisfação com os canais digitais são significativamente diferentes entre clientes e colaboradores

As diferenças encontradas estatisticamente mais significativas, são as seguintes:

Tabela 24 - Satisfação com os canais digitais (colaboradores vs clientes)

	Colaboradores		Clientes		Sig
	Média	Dp	Média	Dp	
Facilidade de utilização	4,15	,85	4,27	,76	0,334
Funcionalidades disponibilizadas	4,51	,90	4,34	,84	0,029*
Rapidez na realização das transações	4,58	,89	4,34	1,01	0,014*
Segurança	2,42	1,21	4,00	1,02	0,000*
Reduzidos períodos de indisponibilidade	4,06	,95	4,05	1,04	0,837
Interação / comunicação com serviços centrais	4,18	,87	3,70	1,02	0,001*
Qualidade dos Canais Digitais em geral	4,19	,78	4,19	,83	0,912
Grau de satisfação global	4,20	,84	4,16	,80	0,618

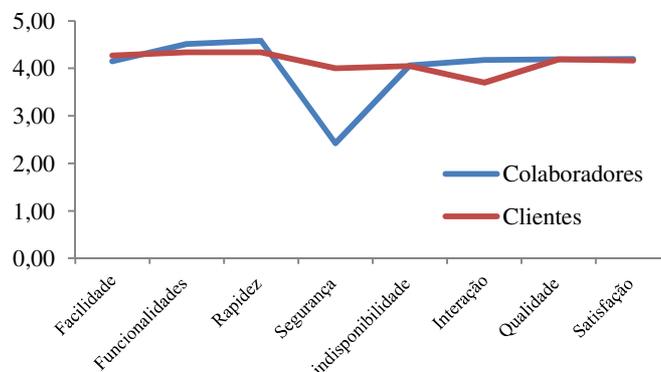
Funcionalidades Disponibilizadas, $Z = -2,184$, $p = 0,029$, os colaboradores reportam níveis de satisfação significativamente mais elevados do que os clientes (4,51 versus 4,34).

Rapidez na realização das transações, $Z = -2,446$, $p = 0,014$, os colaboradores reportam níveis de satisfação significativamente mais elevados do que os clientes (4,58 versus 4,34).

Segurança, $Z = -7,971$, $p = 0,000$, os clientes reportam níveis de satisfação significativamente mais elevados do que os colaboradores (4,00 versus 2,42).

Interação / comunicação com serviços centrais, $Z = -3,384$, $p = 0,001$, os colaboradores reportam níveis de satisfação significativamente mais elevados do que os clientes (4,18 versus 3,70).

Gráfico 21 - Satisfação com os canais digitais



Hipótese 3 – O grau de satisfação global dos clientes com os canais digitais varia em função do género

Tabela 25 - Satisfação com os canais digitais: género

	Masculino		Feminino		Sig
	Média	Dp	Média	Dp	
Grau de Satisfação Global	4,14	0,82	4,19	0,78	0,713

Grau de Satisfação Global, $Z = -0,368$, $p = 0,713$, os clientes masculinos reportam níveis de satisfação global mais elevados do que os clientes femininos, embora a diferença não seja estatisticamente significativa (4,14 versus 4,19).

Hipótese 4 – O grau de satisfação global dos clientes com os canais digitais varia em função da idade

Tabela 26 - Satisfação com os canais digitais: idade

	25-30		31-45		46-56		Sig
	Média	Dp	Média	Dp	Média	Dp	
Grau de Satisfação Global	4,06	,99	4,18	,75	4,17	,83	

Grau de Satisfação Global, $\chi^2 (2)_{KW} = 0,082$, $p = 0,960$, os clientes do escalão 31-45 reportam níveis de satisfação global mais elevados e os do escalão 25-30 níveis mais baixos, embora a diferença não seja estatisticamente significativa (4,14 versus 4,19).

Hipótese 5 – O grau de satisfação global dos clientes com os canais digitais varia em função da região

Tabela 27 - Satisfação com os canais digitais: Região

	N	Média	Dp	Sig.
Litoral Sul	11	3,73	1,272	0,747
Litoral Norte	24	4,25	,847	
Interior Sul	17	4,18	,529	
Interior Norte	11	4,27	,647	
Lisboa	8	4,38	,744	
Litoral Centro	9	4,11	,601	
Total	80	4,16	,803	

Grau de Satisfação Global, $\chi^2(5)_{KW} = 2,695$, $p = 0,747$, os clientes da região interior norte reportam níveis de satisfação global mais elevados e os da região litoral sul níveis mais baixos, embora a diferença não seja estatisticamente significativa (4,27 versus 3,73).

Hipótese 6 – É esperada uma relação significativa entre a antiguidade de cliente e o grau de satisfação global dos clientes com os canais digitais

A correlação entre o período de tempo de ser cliente CA e o grau de satisfação global dos clientes com os canais digitais é positiva, moderada e estatisticamente significativa. Como o coeficiente é positivo isso significa que os clientes mais antigos estão mais satisfeitos com os canais digitais.

Tabela 28 - Correlação

	Satisfação
	Correlação
	,390**
Tempo de Cliente	Sig.
	,000
	N
	106

** Coeficiente significativo para um nível < 0.01

Hipótese 7 – É esperada uma relação significativa entre a frequência de utilização dos canais digitais e o grau de satisfação global dos clientes com os canais digitais

A correlação entre a frequência de utilização dos canais digitais e o grau de satisfação global dos clientes com os canais digitais é positiva, moderada e

estatisticamente significativa. Como o coeficiente é positivo isso significa que quanto mais elevada é a frequência de utilização mais elevado é o grau de satisfação com os canais digitais.

Tabela 29 - Correlação

		Satisfação
Tempo de Cliente	Correlação	,484**
	Sig.	,000
	N	106

** Coeficiente significativo para um nível < 0.01

Hipótese 9 – O grau de satisfação global dos colaboradores com os canais digitais varia em função do género

Tabela 30 - Satisfação com os canais digitais: género

	Masculino		Feminino		Sig
	Média	Dp	Média	Dp	
Grau de Satisfação Global	3,98	,93	4,46	,60	0,004

Grau de Satisfação Global, $Z = -2,878$, $p = 0,004$, os colaboradores do género feminino reportam níveis de satisfação global significativamente mais elevados do que os colaboradores do género masculino (4,46 versus 3,98).

Hipótese 10 – O grau de satisfação global dos colaboradores com os canais digitais varia em função da idade

Tabela 31 - Satisfação com os canais digitais: idade

	25-30		31-45		46-56		Sig
	Média	Dp	Média	Dp	Média	Dp	
Grau de Satisfação Global	4,25	,50	4,22	,75	4,36	,79	0,603

Grau de Satisfação Global, $\chi^2 (2)_{KW} = 1,01$, $p = 0,603$, os colaboradores do escalão 31-45 anos, reportam níveis de satisfação global mais baixos e os do escalão 46-56 anos níveis mais elevados, embora a diferença não seja estatisticamente significativa (4,22 versus 4,36).

Hipótese 11 – O grau de satisfação global dos colaboradores com os canais digitais varia em função da região

Tabela 32 - Satisfação com os canais digitais: Região

	N	Média	Dp	Sig.
Lisboa	14	4,29	,611	0,337
Interior Norte	45	4,11	,910	
Litoral Sul	12	4,17	1,115	
Interior Sul	12	4,67	,492	
Litoral Norte	27	4,07	,829	
Litoral Centro	6	4,33	,516	
Total	116	4,20	,836	

Grau de Satisfação Global, $\chi^2 (5)_{KW} = 5,697$, $p = 0,337$, os colaboradores da região litoral centro reportam níveis de satisfação global mais elevados e os da região litoral norte níveis mais baixos, embora a diferença não seja estatisticamente significativa (4,33 versus 4,07).

Hipótese 12 – É esperada uma relação significativa entre a frequência de utilização dos canais digitais e o grau de satisfação global dos colaboradores com os canais digitais

A correlação entre a frequência de utilização dos canais digitais e o grau de satisfação global dos colaboradores com os canais digitais é positiva, moderada e estatisticamente significativa. Como o coeficiente é positivo isso significa que quanto mais elevada é a frequência de utilização mais elevado é o grau de satisfação com os canais digitais.

Tabela 33 - Correlação

	Satisfação
Tempo de Cliente	
	Correlação
	,440**
	Sig.
	,000
	N
	106

** Coeficiente significativo para um nível < 0.01

4. Resumo da análise estatística

Da análise aos inquiridos – clientes e colaboradores – surgiram **oportunidades de atuação futuras** algumas das quais são identificadas nos parágrafos abaixo.

Nos dados em estudo verifica-se que o número de inquiridos não aderentes ao *homebanking* é baixo sendo as principais razões apresentadas a *preferência de atendimento ao balcão* (estamos perante clientes tradicionais que preferem ser atendidos pelo seu gestor de conta) e *não gosto de utilizar canais digitais para aceder à conta*. No entanto, no caso dos clientes quando inquiridos sobre *O que o levou a aderir aos canais* 65,1% refere que foi sugerido pela CCAM / Agência, enquanto que os colaboradores 67,9% referem *Porque utilizo preferencialmente os canais à distância*.

Salienta-se ainda o resultado alcançado na análise à *perceção que os colaboradores têm sobre a utilização de canais pelos clientes*, pois 3,5% dos inquiridos referem que *distanciam os clientes dos balcões*, mas 3,49% afirmam que *apoiam na fidelização dos clientes*, embora o grau de discordância seja maior na primeira variável ($dp=1,41$).

Tendo em conta as variáveis em análise e o peso que os colaboradores têm na decisão de adesão dos clientes, verifica-se que uma das ações importantes a realizar é **reforçar as ações internas de formação**, para que os colaboradores consigam transmitir as vantagens de utilização dos serviços aos clientes, bem como os valores de confiança e segurança e que estes últimos, por sua vez, se sintam à vontade para utilizar os serviços no acesso às contas.

Tanto nos inquiridos a clientes como colaboradores, a resposta ao *canal mais utilizado* é o *homebanking*, com 70,7% e 84,4% respetivamente, sendo a *frequência de utilização semanal* a mais representativa. Estes factos traduzem-se numa oportunidade clara para **desenvolver ações de marketing** (divulgação de campanhas) neste canal.

Nas hipóteses formuladas procedeu-se à utilização, como referência para aceitar ou rejeitar a hipótese nula, de um nível de significância ($\alpha \leq 0,05$). No entanto, caso não se encontrem diferenças significativas para um nível de significância ($\alpha \leq 0,10$) estas são devidamente comentadas.

Considerando a base total de clientes e colaboradores CA, verifica-se que a amostra é representativa para uma margem de erro de 10% e um nível de confiança de 95%.

Para facilitar a interpretação são apresentadas nas estatísticas descritivas os valores das médias e não os valores das ordens médias (Anexo 7).

Para as correlações foi utilizado o coeficiente de correlação não paramétrico de Spearman. A utilização deste parâmetro visa apurar quais os principais fatores que os clientes consideram mais positivos na sua relação com o banco.

A análise estatística foi efetuada com o SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 20.0 para Windows. (Marôco, J., 2007).

CAPITULO VI – LIMITAÇÕES, SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA E CONCLUSÕES FINAIS

1. Limitações do projeto

O projeto teve algumas limitações que condicionaram os resultados alcançados. Destaca-se a abrangência da amostra, cujo método utilizado foi de amostragem por conveniência, considerando-se os casos mais facilmente disponíveis - colaboradores de balcões e clientes atuais da instituição -, na medida em que estes responderam ao inquérito objeto de estudo. Dispor de um maior número de inquiridos e considerar mais regiões do país, tendo em conta a distribuição geográfica do CA, não foi possível por limitações de tempo, disponibilidade do investigador na abordagem às CCAM e disponibilidade das Caixas Agrícolas para responder.

Foi igualmente difícil obter informação estatística, relacionada com a tipologia de clientes do Crédito Agrícola por regiões do País utilizadores *homebanking*, tendo essa informação apenas sido retirada da análise aos inquéritos realizados e dos estudos de mercado disponíveis da banca em geral.

Para a realização da análise de mercado foi muito difícil e praticamente impossível obter informação das várias instituições, pois os dados em análise e que se pretendiam comparar, não são facilmente disponibilizados por serem considerados dados confidenciais, tendo-se igualmente optado por utilizar dados oficiais disponíveis nas várias entidades que realizam análises de mercado.

Uma investigação nunca está concluída e poderá sempre servir de base para o surgimento de novas questões e pesquisas futuras, tendo em conta as limitações encontradas em cada trabalho.

2. Sugestões para investigação futura

Assim, face às limitações apresentadas, no ponto anterior, surgem algumas sugestões para trabalhos futuros, nomeadamente ao nível das redes sociais é importante conhecer o que dizem de nós, tendo em conta que 46% de utilizadores de redes sociais são clientes *homebanking*.

Em virtude do crescimento da utilização da internet e das redes sociais este projeto deixa igualmente em aberto a realização de estudos em estratégias digitais na banca tradicional, sobre a evolução e impacto das plataformas móveis que se encontram em constante crescimento.

Tendo em conta a escassez de casos de estudo relacionados com o tema em análise para o setor financeiro, o presente trabalho pode motivar a realização de novas pesquisas para aprofundar os temas apresentados, ou outros que foram referidos de forma superficial.

3. Conclusões

Para concluir o presente projeto, considera-se importante refletir, analisar e interiorizar tudo aquilo que foi desenvolvido e estudado, na expectativa de que este projeto possa vir a contribuir para a tomada de decisões estratégicas do grupo CA, disponibilizando sempre mais e melhores serviços aos clientes.

Os canais digitais são ferramentas que atualmente já se consideram essenciais e indispensáveis na relação dos clientes com as instituições financeiras, permitindo alavancar os negócios e posicionando-as no mercado em que atuam.

O tema em causa assume um papel relevante quer para as instituições financeiras quer para os vários intervenientes envolvidos – *stakeholders* -, já que estratégias digitais devidamente implementadas vão contribuir para melhorar o desempenho dos serviços e reforçar a relação com os clientes, trazendo benefícios para todos os parceiros de negócios ou partes interessadas. Deste modo, consideram-se alcançados os objectivos do projeto pois foi possível identificar oportunidades de ações a implementar que irão certamente levar ao crescimento dos utilizadores *homebanking* no CA..

Da análise realizada, verifica-se que a frequência de utilização dos canais digitais e o grau de satisfação global dos colaboradores com os canais digitais estão diretamente relacionadas, ou seja, quanto mais elevada é a frequência de utilização mais elevada é o grau de satisfação com os canais digitais.

Se considerarmos os resultados da análise estatística, as oportunidades de ações identificadas e os fatores críticos de sucesso resultantes da análise SWOT para o reforço dos canais digitais, em particular o *homebanking*, conclui-se que o modelo estratégico a desenvolver para o CA capaz de apoiar a penetração dos canais digitais, deve

contemplar a implementação de ações internas e externas faseadas para divulgação e colocação / venda de canais, as quais deverão estar integradas no plano de atividades do Grupo CA.

Estas ações serão respetivamente:

- Ações Internas
 - Apresentação / formação dos canais digitais à rede comercial;
 - Criação de incentivos / adesão;
 - Monitorização trimestral da atividade.
- Ações Externas
 - Desenvolver e implementar estratégias multicanal segmentadas
 - Centros urbanos – Lisboa e Porto
 - Posicionar os canais para as novas gerações de clientes – *digital natives*
 - Criação de comunidade CA nas redes sociais (e.g. facebook)
 - Realização de ações de *Blended Marketing* para reforçar a imagem de inovação e modernização da marca, tornando-a global e competitiva no setor financeiro.

Em conclusão, o desenvolvimento deste projeto consistiu em todas as suas etapas num desafio muito interessante e permitiu aprofundar conhecimentos que sem a sua elaboração não teria sido possível alcançar.

Bibliografia

a) Monografias

- Bento, J. O. 1998. *Planeamento e Avaliação em Educação Física*. Livros Horizonte.
- Burgelman, A., Christensen C. & Wheelwright, S. 2004. *Strategic Management of Technology and Innovation*. McGraw-Hill, Singapore.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cabral-Cardoso, C. 2003. *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Dionísio, P., Rodrigues, J., Faria, H., Canhoto, R. & Nunes, R. 2011. *b-Mercator: Blended Marketing*. Lisboa: Publicações D. Quixote, 2ª Edição.
- Ferreira, F. 2003. *Inovação Tecnológica no Sistema Financeiro Português: Evolução e Perspetivas*. Coimbra: Pé-de-Página Editores.
- Fortin, F. 1999. *O processo de investigação: da conceção à realização*. Loures: Lusociência. (versão portuguesa)
- Hill, M. & Hill, A. 2005. *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo, 2ª Edição.
- Lendrevie, J., Baynast, A., Dionísio, P. & Rodrigues, J. 2010. *Publicitor: Comunicação 360º Online-Offline*. Lisboa: Publicações D. Quixote, 7ª Edição.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P. & Rodrigues, J. 2011. *Mercator XXI: Teoria e prática de marketing*. Lisboa: Publicações D. Quixote, 14ª Edição.
- Marôco, J. 2007. *Análise estatística com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo, 3ª Edição.
- Mccarthy, E.J. & Perreault jr. W. 2002. *Princípios de marketing*. 13ª Edição.
- Mendes, V. & Rebelo, J. 1997. *Relações Custo-Produção e Eficiência Produtiva no Sistema Integrado de Crédito Agrícola Mútuo*. Estudos de Economia, Vol. XV(2): 117-135.
- Santos, M. 1991. *A revolução tecnológica e o território: realidades e perspetivas*. Terra Livre, Nº. 9, 7-17

b) Periódicos científicos

- Almeida, P. 2000. *Novos Canais, Mais Flexibilidade*. *Economia Pura*, n.º 27, agosto, pp. 30-35.

- Almeida, F. & F. Sousa. 2005. *A economia e a banca nos últimos 25 anos*. InforBanca: 1-4.
- Al-Ashban, A. A. & Burney, M. A. 2001. Customer adoption of tele-banking technology: the case of Saudi Arabia. *International Journal of Bank Marketing*. Vol. 19 (5), pp. 191-200.
- Banco de Portugal. 1999, 2000, 2003. *Relatório Anual* do Conselho de Administração, Lisboa.
- Banco de Portugal. 2008. *Relatório de Estabilidade Financeira 2007*.
- Barata, J. M., 1995. O Setor Bancário em Portugal: Evolução e Análise Estratégica (1986 - 1992). *Revista da Banca*, N.º 33, pp. 17-60.
- Carvalho, A. A. 2007. Rentabilizar a Internet no Ensino Básico e Secundário dos Recursos e Ferramentas Online aos LMS. Sísifo – *Revista de Ciências da Educação*, nº3, pp. 25-40.
- Cinca, C.S., Molinero, C.M. & García, F.C. 2002. Behind DEA efficiency in financial institutions. *Discussion Papers in Accounting and Finance* n.AF02-7. Southampton, England: University of Southampton.
- Coelho, M. 2004. Internet Banking: Situação Atual em Portugal. *Proceedings das XIV Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica*. Ponta-Delgada, Açores, pp. 491-498.
- Cooper, G. 2008. Perspective: The Stage-Gates Idea-to-Launch Process - Update, What's New, and NexGen Systems. *Journal of Production and Innovation Management*, 25:213–232.
- Cunha, M., 1999. SIBS: Uma Experiência de Cooperação Interbancária em Portugal. Que Futuro na Banca do Séc. XXI? *InforBanca* – Revista do Instituto de Formação Bancária, 39/40.
- Day, G., & Wensley, R. 1988. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *The Journal of Marketing*, 52(2), 1-20.
- Ferreira, F. 2005. *Impacto tecnológico na estrutura do setor financeiro em Portugal: Ensaio empírico e pistas para uma reflexão*.
- FUNDESCO. 1988. Las nuevas tecnologías de la información y el futuro del sistema financiero español. Definición de tendencias y futuro lógico. *Informe final de la Fase II, D.O.P.*, núm. 3, mayo, Madrid.
- Guider, H. 2011. *CA Revista*. N° 20, pp. 24-27
- Gupta, P., Demircug, A. & Detrechiage, E. 2000. Inside the crisis: an empirical analysis of banking systems in Distress. *World Bank Policy Research Working Paper*.

Hartmann, P., Manna, M. & Manzanares, A. 2001. The Microstructure of the Euro Money Market. *Journal of International Money and Finance*, v. 20, pgs. 895-948.

Hirtle, B. 2007. The Impact of Network Size on Bank Branch Performance. *Journal of Banking and Finance*, 31, pp. 3782-3805.

INE. 2012. *Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação pelas Famílias*. Sociedade da Informação e do Conhecimento.

Mota, D., 2000. Banca à Distância. Banca Virtual. *InforBanca* – Revista do Instituto de Formação Bancária, nº 44.

Neely, A.D., Adams, C. & Kennerley, M. 2002. “The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Stakeholder Relationships”. *Financial Times*. Prentice Hall, London.

Oliver Wyman. 2012. “*The Outlook for Cooperative Banking in Europe 2012*”, *Financial Services*.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. 1985. A conceptual modelo f servisse quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*. Vol. 49, pp 41-50.

Pinho, P. 2002. Portugal. In: *GARDENER, E., MOLYNEUX, P. & MOORE, B. 2002. Banking in the new Europe: The impact of the Single European Market Programme and EMU on the European Banking Setor*, Palgrave Macmillian.

Salgueiro, J. 2006. *Comentário ao estudo da Deloitte & Touche sobre tendências da reestruturação da banca Europeia*. Debate da Ordem dos Economistas sobre Tendências de Reestruturações na Banca. Lisboa, maio, Ordem dos Economistas.

Shao, G. 2007. "The Diffusion of Online Banking: Research Trends from 1998 to 2006." *Journal of Internet Banking and Commerce*.

Sinkey, J.F. Jr. 1983. *Commercial Bank Financial Management*. Macmillan, New York.

Sullivan, R. J. 2000. “How has the adoption of Internet banking affected performance and risk in banks”. *Financial Industry Perspectives*, Federal Reserve Bank of Kansas City, December, pp. 1-16

Tan, M. & Teo, T.S.H. 2000. "Factors Influencing the Adoption of Internet Banking". *Journal of the Association for Information Systems*. Vol.1 Iss. 1, Article 5.

Torres, A. T. H. A. 2009. “Assessing brand image through communalities and asymmetries in brand-attribute and attribute-brand associations”. *European Journal of Operational Research*, 195 (2), 628-640

c) Referências não publicadas

Akhvein, J. D., Berger, A. N. & Humphrey, D.B., 1997. “The effects of mergers on efficiency and prices: evidence from a bank profit function review of industrial organization. Vol. 12

Barata, J. M., 1996. Inovação nos Serviços: Sistemas e Tecnologias de Informação e Competitividade no Setor Bancário em Portugal. Dissertação de Doutoramento em Economia, ISEG/UTL, Lisboa, Portugal

Camanho, A. S. & Dyson, R. 2005. *Cost efficiency measurement with price uncertainty: A DEA application to bank branches assessments*. Eur J Opl Res 161: 432-446

Cook, W.D., & Hababou, M. 2001, Sales Performance Measurement in Bank Branches, Omega, 29, 299 –307.

Ferreira, F. A. F. 2005. Impacto tecnológico na estrutura do setor financeiro em Portugal: Ensaio empírico e pistas para uma reflexão.

Fonseca, J. J. S. 2002. Metodologia da pesquisa científica. Ceará: Universidade Estadual do Ceará.

Gonçalves, H. 2005 e 2012. Satisfação do cliente com os atributos: definição, mensuração e validação. Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa.

Gopalakrishnan, S. & Wischnevsky, J. D. 2003. "A multilevel analysis of factors influencing the adoption of Internet Banking." Engineering Management, IEEE Transactions 50.

Hayes, S. C. 1992. Verbal relations, time, and suicide. In S. C. Hayes & L. J. Hayes (Eds.), *Understanding verbal relations* (pp. 109-118). Reno, NV: Context Press

Jalonen E. 2007. Portfolio Decision Making in Innovation Management. Thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science in Technology.

Karabatak, M. & Ince, M. C. 2005. An expert system for detection of breast cancer based on association rules and neural network. Expert Systems with Applications, v. 36, p. 3465-3469.

Leal, S. C. H. 2002. A Banca em Portugal – Uma Aplicação da Análise Fatorial, Escola Superior de Gestão de Santarém 230.

Mendes, G. H. S. & Toledo, J. C. 1997. Qualidade em serviços: o papel da função de desenvolvimento de novos serviços.

Mishkin, F. & Strahan, P. 1999. What will technology do to financial structure? Editado por R. Litan & A. Santomero, Brookings. Wharton Papers on Financial Services.

Nicholas, T.I. 1984. “*La banca y la tecnología*”. Papeles de Economía Española, núm. 19, pp. 44-60.

Pizarro, J. 1986. “*Las nuevas tecnologías y su influencia en el negocio bancario*”. Situación, núm. 3, pp. 5-18.

Powell & DiMaggio. 2005. The New Institutionalism in Organizational Analysis. 486 pages | 11 line drawings, 35 tables

Proença, J., Rodrigues, M. 2011. A utilização de tecnologias *self-service* nos serviços bancários e a sua influência no comportamento do consumidor em Portugal - Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão v.10 n.1-2 Lisboa jan. 2011

Yin, R. 1989. Applications of case study research. London: Sage

Vairinhos, V. 1995. Estatística. Lisboa: Universidade Aberta

Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. 2003. User acceptance of information technology: toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(2), 425-478

d) Retiradas da internet

CAPGEMINI. 2012. Digital Shopper Relevancy.

[http://www.capgemini.com/sites/default/files/resource/pdf/Digital Shopper Relevancy EXECUTIVE SUMMARY .pdf](http://www.capgemini.com/sites/default/files/resource/pdf/Digital_Shopper_Relevancy_EXECUTIVE_SUMMARY_.pdf)

Casalinho, C. 2010. O Sistema Financeiro e a Economia Portuguesa nos Últimos 30 Anos. InforBanca 85 - Revista do Instituto de Formação Bancária http://www.ifb.pt/documents/11202/21966/inforbanca_85.pdf

Bento, V. & Cunha, M. 2005. Sistemas de Pagamento em Portugal - Os Desafios do Futuro. InforBanca 65 – Revista do Instituto de Formação Bancária, http://www.ifb.pt/documents/11202/65343/Inforbanca_65.pdf

Eurostat. 2011.

http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Information_society_statistics/pt

Fiserv Makes Real Time Person-to-Person Payments a Reality with Popmoney Instant Payments. 2013. Wall Street Journal. <http://online.wsj.com/article/PR-CO-20130417-908307.html>

Marktest. Basef Banca 2011. <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~171b.aspx>

Marktest. Basef Banca 2012. <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~1abf.aspx> e <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~19d0.aspx>

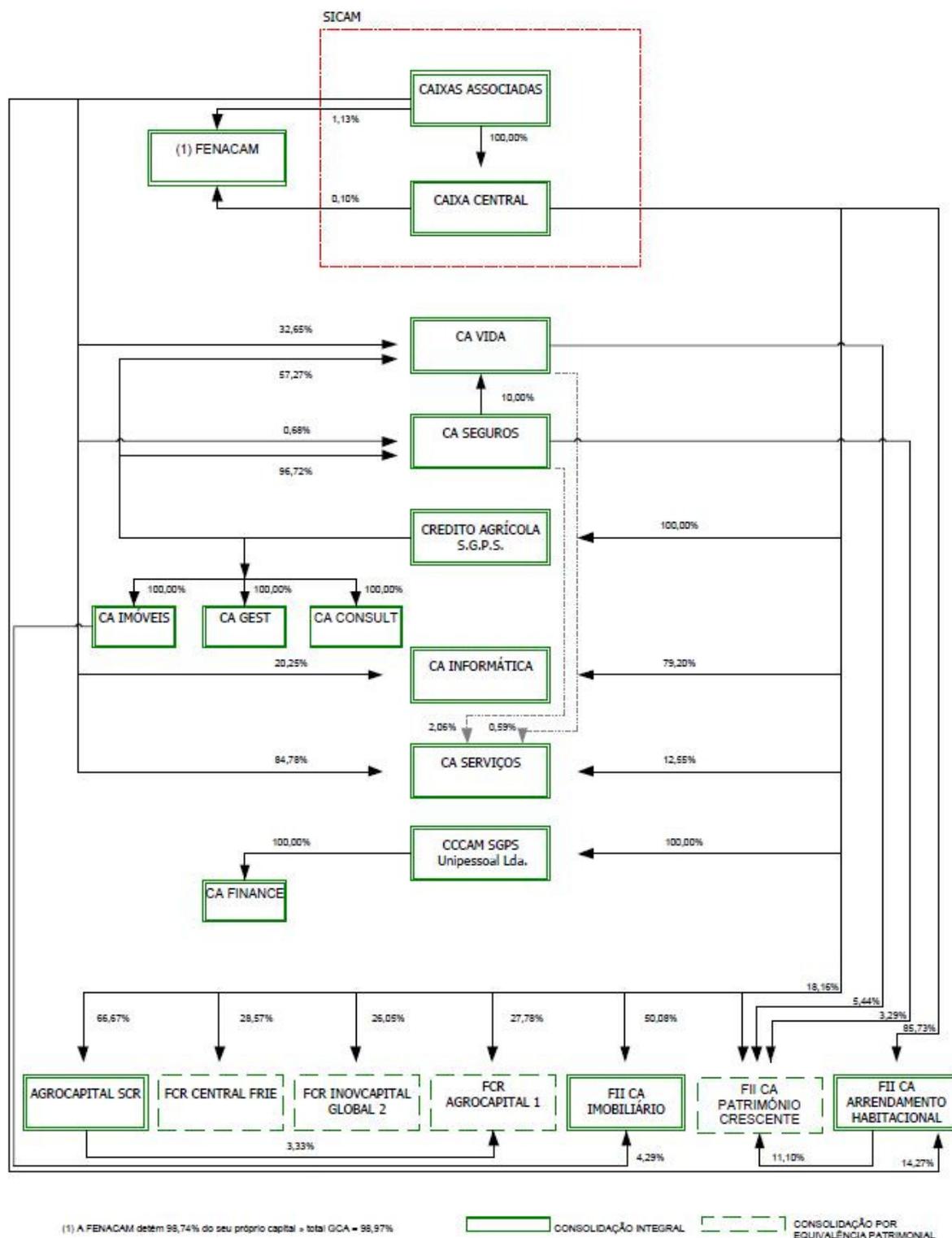
Marktest. Basef Banca 2013. <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~1bc9.aspx>

Mediascope, Europe. ACEPI – Associação do comércio electrónico e publicidade interativa. 2012. http://www.computerworld.com.pt/media/2012/07/ACEPI-Estudo-Media-Scope-10_07_12.pdf

ORGANISATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). 2001. The economic and social impacts of electronic commerce: preliminary findings and research agenda.
<http://www.oecd.org/development/electroniccommerce.htm>

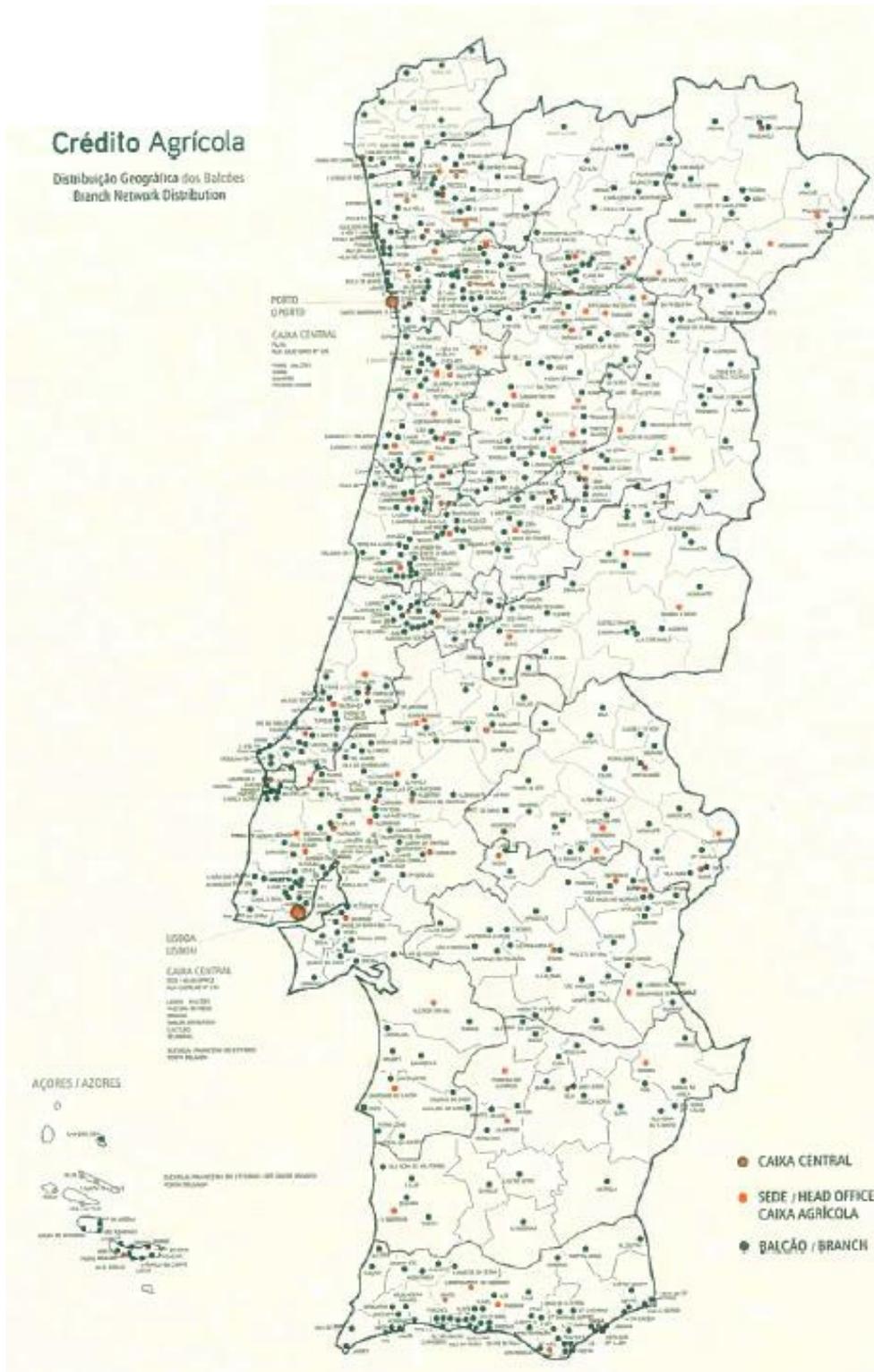
ANEXOS

Anexo 1- Organograma do Grupo CA



À data: 31/12/2012

Anexo 2 - Mapa de distribuição geográfica



Anexo 3- EACB (European Association Of Cooperative Banks) - Key statistics (31.12.2011)

Full Member Organisations	Economic indicators			Probability indicators			Capital adequacy indicators			Other indicators				Market share				
	Total assets (EUR/tn)	Total deposits (EUR/tn)	Total loans (EUR/tn)	ROA (%)	RCE (%)	Conformance (%)	Tier 1 capital ratio (%)	Total capital ratio (%)	Long term ratio	No. Employees	No. Clients	Regional/ Local Banks	Banking Offices	No. members	Market share deposits (%)	Market share credits (%)		
									ESUP	ESUP	ESUP	ESUP	ESUP					
Austria	286,629	161,151	171,156	0.60	5.54	65.19	8.5	11.30	A	A1	A	A	A	26,654	3,600,000	1,720,000	25.7	25.7
Österreichische Raiffeisenbanken	65,167	29,588	45,071	0.3	5.1	62.5	11.4	17.00	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	12,960	1,500,000	701,543	7.2	7.3
Belgium	1,535	1,318	728	0.48	4.34	79.32	14.0	14.0	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	2,109	1,308,394	n.a.	4.9	2.5
Central Co-operative Bank ⁽¹⁾	20,714	14,468	14,820	0.01	0.11	48.47	11.2	5.69	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	2,761	902,774	102	4.30	20.64
Cyprus	187,364	7,722	156,470	0.10	2.00	62.10	17.1	17.1	A+	A2	n.a.	n.a.	n.a.	4,139	1,065,000	1	1,483	291,000
Co-operative Central Bank	92,287	45,074	60,331	0.49	6.50	63.00	14.0	14.0	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	13,352	4,162,742	206	5.55	1,328,101
Finland	1,879,526	833,000	509,800	n.a.	n.a.	61.60	10.5	11.7	A	A3	A+	A+	A+	160,006	54,000,000	39	11,600	6,690,000
OP-Pohjola Group	695,096	334,400	338,400	0.36	7.95	67.54	11.2	4.8	A+	A3	A+	A+	A+	77,979	28,600,000	13	5,698	7,300,000
France	1,138,000	537,700	583,100	n.a.	n.a.	n.a.	10.5	n.a.	A	A3	A+	A+	A+	117,000	36,000,000	36	6,000	5,100,000
Crédit Agricole	1,058,479	646,780	646,820	0.54	8.51	71.2	12.1	14.0	A+	n.a.	A+	A+	A+	188,256	30,000,000	1,121	13,350	17,000,000
Crédit Mutuel	3,610	2,679	3,181	0.01	0.09	n.a.	10.7	12.2	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	1,126	342,429	13	165	184,614
SPCE ⁽¹⁾	4,654	3,665	2,103	0.44	5.66	69.87	14.9	16.5	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	7,060	1,100,000	165	1,487	82,749
Germany	481,472	425,375	378,391	0.70	5.10	57.4	7.90	11.2	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	84,500	9,923,158	100	9,514	1,212,729
SPARCOZ Bank	181,263	138,356	130,891	0.20	1.70	69.60	14.1	15.0	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	32,000	6,000,000	412	4,411	1,158,711
Association of Cooperative Banks of Greece	415	351	246	-0.24	-2.01	105.04	16.7	19.7	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	631	127,383	62	123	124,830
Association of Lithuanian credit unions	6,054	5,151	4,292	0.28	7.60	74.00	8.0	9.8	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	530	121,790	13	53	8,517
Hungary	731,665	309,892	448,337	0.38	7.60	65.00	17.0	5.2	AA	AA	AA	AA	AA	59,670	10,000,000	139	872	1,862,000
National Federation of Savings Co-operatives	17,690	13,400	9,729	1.24	11.28	67.4	13.3	14.2	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	32,000	10,000,000	573	4200	2,000,000
Italy	13,030	9,684	6,587	0.40	5.10	64.70	12.3	12.7	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	4,284	1,162,894	86	690	400,000
Assoc. Nazionale In It Banche Popolari ⁽¹⁾	198	127	122	1.02	4.75	96.68	36.2	21.5	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	2,391	1,099,374	47	784	674,420
FEDERCAISE	893	806	504	0.99	11.63	82.95	10.9	11.9	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	362	84,368	1	65	260
Lithuania	126,891	93,489	93,793	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	20,036	10,619,586 ⁽¹⁾	74	4,928	2,130,662
Association of Lithuanian credit unions	4,648	n.a.	4,123	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	100	69,216	10	n.a.	57,608
Luxembourg	61,781	45,962	42,612	0.11	2.48	60.70	9.5	4.2	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	9,630	4,520,656	n.a.	342	2,290,921
Sanqua Raiffeisen	6,651,681	3,032,316	4,033,658											657,759	216,029,844	3,607	71,936	53,868,656
Netherlands	144,124	91,539	94,867	0.83	12.20	71.10	17.3	19.3	AA-	AA-	AA-	AA-	AA-	44,945	5,617,000	422	1,310	5,617,000
Rabobank Nederland	653,180	396,750	133,476	0.09	1.40	92.66	18.2	24.8	A+	A1	n.a.	n.a.	n.a.	220,781	n.a.	710	8,715	4,720,000
Poland	126,840	101,653	112,659	n.a.	6.20	60.50	12.8	16.4	n.a.	AA2	n.a.	n.a.	n.a.	9,770	3,577,313	321	1,098	1,217,000
Crédit Agricole	9,684	6,587	6,587											276,196	919,413	1,453	11,123	12,054,000
Crédit Agricole	198	127	122											362	84,368	1	65	260
Crédit Agricole	893	806	504											362	84,368	1	65	260
Crédit Agricole	126,891	93,489	93,793											20,036	10,619,586 ⁽¹⁾	74	4,928	2,130,662
Crédit Agricole	4,648	n.a.	4,123											100	69,216	10	n.a.	57,608
Crédit Agricole	61,781	45,962	42,612											9,630	4,520,656	n.a.	342	2,290,921
Crédit Agricole	6,651,681	3,032,316	4,033,658											657,759	216,029,844	3,607	71,936	53,868,656
Spain	144,124	91,539	94,867	0.83	12.20	71.10	17.3	19.3	AA-	AA-	AA-	AA-	AA-	44,945	5,617,000	422	1,310	5,617,000
Crédit Agricole	653,180	396,750	133,476	0.09	1.40	92.66	18.2	24.8	A+	A1	n.a.	n.a.	n.a.	220,781	n.a.	710	8,715	4,720,000
Crédit Agricole	126,840	101,653	112,659	n.a.	6.20	60.50	12.8	16.4	n.a.	AA2	n.a.	n.a.	n.a.	9,770	3,577,313	321	1,098	1,217,000
Crédit Agricole	9,684	6,587	6,587											276,196	919,413	1,453	11,123	12,054,000
Crédit Agricole	198	127	122											362	84,368	1	65	260
Crédit Agricole	893	806	504											362	84,368	1	65	260
Crédit Agricole	126,891	93,489	93,793											20,036	10,619,586 ⁽¹⁾	74	4,928	2,130,662
Crédit Agricole	4,648	n.a.	4,123											100	69,216	10	n.a.	57,608
Crédit Agricole	61,781	45,962	42,612											9,630	4,520,656	n.a.	342	2,290,921
Crédit Agricole	6,651,681	3,032,316	4,033,658											657,759	216,029,844	3,607	71,936	53,868,656
Sweden	144,124	91,539	94,867	0.83	12.20	71.10	17.3	19.3	AA-	AA-	AA-	AA-	AA-	44,945	5,617,000	422	1,310	5,617,000
Crédit Agricole	653,180	396,750	133,476	0.09	1.40	92.66	18.2	24.8	A+	A1	n.a.	n.a.	n.a.	220,781	n.a.	710	8,715	4,720,000
Crédit Agricole	126,840	101,653	112,659	n.a.	6.20	60.50	12.8	16.4	n.a.	AA2	n.a.	n.a.	n.a.	9,770	3,577,313	321	1,098	1,217,000
Crédit Agricole	9,684	6,587	6,587											276,196	919,413	1,453	11,123	12,054,000
Crédit Agricole	198	127	122											362	84,368	1	65	260
Crédit Agricole	893	806	504											362	84,368	1	65	260
Crédit Agricole	126,891	93,489	93,793											20,036	10,619,586 ⁽¹⁾	74	4,928	2,130,662
Crédit Agricole	4,648	n.a.	4,123											100	69,216	10	n.a.	57,608
Crédit Agricole	61,781	45,962	42,612											9,630	4,520,656	n.a.	342	2,290,921
Crédit Agricole	6,651,681	3,032,316	4,033,658											657,759	216,029,844	3,607	71,936	53,868,656
Switzerland	144,124	91,539	94,867	0.83	12.20	71.10	17.3	19.3	AA-	AA-	AA-	AA-	AA-	44,945	5,617,000	422	1,310	5,617,000
Crédit Agricole	653,180	396,750	133,476	0.09	1.40	92.66	18.2	24.8	A+	A1	n.a.	n.a.	n.a.	220,781	n.a.	710	8,715	4,720,000
Crédit Agricole	126,840	101,653	112,659	n.a.	6.20	60.50	12.8	16.4	n.a.	AA2	n.a.	n.a.	n.a.	9,770	3,577,313	321	1,098	1,217,000
Crédit Agricole	9,684	6,587	6,587											276,196	919,413	1,453	11,123	12,054,000
Crédit Agricole	198	127	122											362	84,368	1	65	260
Crédit Agricole	893	806	504											362	84,368	1	65	260
Crédit Agricole	126,891	93,489	93,793											20,036	10,619,586 ⁽¹⁾	74	4,928	2,130,662
Crédit Agricole	4,648	n.a.	4,123											100	69,216	10	n.a.	57,608
Crédit Agricole	61,781	45,962	42,612											9,630	4,520,656	n.a.	342	2,290,921
Crédit Agricole	6,651,681	3,032,316	4,033,658											657,759	216,029,844	3,607	71,936	53,868,656
United Kingdom	144,124	91,539	94,867	0.83	12.20	71.10	17.3	19.3	AA-	AA-	AA-	AA-	AA-	44,945	5,617,000	422	1,310	5,617,000
The Co-operative Bank																		

Anexo 4 - ACEPI - Associação de comércio eletrónico e publicidade interativa



Principais Indicadores do Estudo em relação a Portugal:

- 59% da população total de Portugal já está ligada à internet, um crescimento de 14% nos últimos 2 anos.
- 5.1 Milhões dos utilizadores portugueses de internet (57%) elegem o computador como o meio mais popular de acesso à web (51% desktop em casa e 79% laptop).
- Cerca de 1 milhão de portugueses revelou que acede à internet através de um telemóvel (11% dos utilizadores portugueses) e a maioria (75%) fá-lo várias vezes por dia.
- Portugueses lideram ranking da utilização das redes sociais, quer para fins profissionais, quer pessoais, na Europa (95% Portugal; 81% Europa; 87% CEE).
- Entre Setembro de 2011 e Fevereiro de 2012 portugueses fizeram compras online no valor de €1,630M.
- Portugueses estão também na linha da frente a nível das compras online: 97% dos utilizadores portugueses recorre à internet para pesquisar informação sobre os bens que pretende adquirir, e 78% compra online.
- Portugueses fazem em média, no espaço de 6 meses, 8 compras online por pessoa, gastando uma quantia média de € 427 por pessoa.
- Viagens, roupa e acessórios, férias e bilhetes para espetáculos são os bens mais consumidos online pelos portugueses.
- Portugal lidera ranking da utilização do e-mail (+ 17% que em 2010) e dos sms na Europa: 100% dos utilizadores portugueses de internet revelaram que utilizam este método para comunicar (Europa 95% e CEE 93%), e 83% afirmaram que recorrem aos sms como forma privilegiada de comunicação (Europa 73% e CEE 79%).
- Os utilizadores portugueses revelaram que estão online 13.2h/semana (Europa 14.8 h/semana e na CEE 16.1 h/semana).
- 50% dos utilizadores portugueses de internet que foram inquiridos afirmaram estar online durante o período do prime-time televisivo.
- Desde 2010 o número de utilizadores portugueses que ouve rádio online cresceu 42%.
- 47% dos utilizadores portugueses (48% Europa e 44% CEE) está ao online ao mesmo tempo que vê televisão, um aumento de 47% desde 2010.
- Número de utilizadores portugueses que vê televisão online situa-se nos 62% (Europa 67% e CEE 73%), e 86% (Europa 91% e CEE 96%) lê as notícias online.
- O poder de influência da internet na escolha das marcas está a crescer, tendo 54% dos utilizadores portugueses inquiridos revelado que consideram importante a forma como as marcas comunicam no online, e 51% mencionado que a internet os ajuda a escolher melhor os produtos/serviços que desejam adquirir (51% na Europa e 53% CEE).
- Utilizadores portugueses são os que elegem em maior número a internet como um meio privilegiado de contacto com os seus familiares e amigos (Portugal 75% dos utilizadores, Europa 63% dos utilizadores; CEE 64% dos utilizadores).
- 21% dos utilizadores portugueses possui um smartphone.
- 34% dos utilizadores portugueses visita novos sites todos os dias, sendo os sites das redes sociais e os das notícias os mais utilizados quer diariamente, quer mensalmente.

Anexo 5 - Instituto Nacional de Estatísticas (INE) / Perfil de utilizadores



Quadro 4 – Perfis de pessoas entre os 16 e os 74 anos que utilizam computador, internet e comércio eletrónico (%)

Ano: 2012		Unidade: %		
	Computador	Internet	Comércio eletrónico	
Total	62,4	60,3	13,3	
Sexo				
Homens	66,5	64,6	14,1	
Mulheres	58,4	56,3	12,5	
Escalões etários				
16 a 24 anos	97,1	96,8	19,6	
25 a 34 anos	91,0	89,6	25,7	
35 a 44 anos	76,8	74,3	20,0	
45 a 54 anos	55,5	52,2	7,5	
55 a 64 anos	35,5	32,7	4,3	
65 a 74 anos	17,0	16,4	2,7	
Nível de escolaridade				
Até ao 3.º ciclo	44,6	42,1	4,3	
Ensino secundário	95,8	93,9	25,0	
Ensino superior	95,8	95,4	36,6	
Condição perante o trabalho				
Empregado	75,4	72,7	18,1	
Desempregado	61,6	59,3	9,3	
Estudante	99,2	99,5	19,8	
Outros inativos	23,4	22,3	3,4	

Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação pelas Famílias – 2012

Anexo 6 - Inquéritos - clientes / colaboradores

• **Clientes CA**

O presente questionário faz parte integrante da metodologia de uma tese de mestrado e pretende avaliar o grau de utilização e satisfação dos clientes do CA aos Canais Digitais, bem como perceber de que forma os serviços podem influenciar a relação do cliente com o Banco.

A adesão / utilização dos canais digitais por parte dos clientes tem registado um crescimento relevante e a oferta de serviços é cada vez mais abrangente. Deste modo, torna-se essencial para as instituições financeiras conhecer a opinião dos seus clientes relativamente aos serviços e funcionalidades disponibilizados. Assim, o objetivo principal deste questionário é conhecer a opinião dos seus clientes sobre os Canais Digitais (serviços à distância) que o Crédito Agrícola disponibiliza, para que seja possível melhorar a oferta adequando-a às necessidades dos clientes.

Agradeço, desde já, a resposta ao inquérito que demorará cerca de 10 minutos a preencher. A informação disponibilizada será tratada de forma criteriosa e sigilosa.

GRUPO I – UTILIZAÇÃO DOS CANAIS DIGITAIS

1. É utilizador dos Canais Digitais do Crédito Agrícola?

Sim (responda p.f. até ao Grupo IV)

Não (passe p.f. para o Grupo IV)

2. Quais os Canais Digitais que utiliza e com que frequência? (Assinale com X)

	Assinalar (x)	Diária	Seman.	Quinz.	Mens.	> Mês
On-Line (Homebanking)						
CA Mobile (Mobile banking)						
Linha Direta atendimento automático (Serviço telefónico transaccional)						
Linha Direta atendimento personalizado (Serviço telefónico de apoio a clientes)						

3. Com que frequência vai à sua Caixa / Agência?

Diariamente Semanalmente Quinzenalmente Mensalmente

Intervalos superiores a 1 mês e só quando tenho de tratar de assuntos especiais

4. Dos fatores abaixo indicados assinale (X) o(s) que o(s) levou(aram) a aderir aos Canais Digitais?

	Assinalar (x)
Foi sugerido pela Caixa /Agência	
Recomendação de um amigo	
Para realizar depósitos a prazo com taxas mais atrativas	

Utilizo preferencialmente os canais à distância	
Não tenho disponibilidade para me deslocar à Caixa / Agência	
Outra motivo / especifique:	
<input type="text"/>	

GRUPO II – IMPORTÂNCIA DOS CANAIS DIGITAIS

1. Qual a importância que atribui às características dos Canais Digitais abaixo indicadas?

Caraterísticas	1(menos importante)	2	3	4	5 (mais importante)
Facilidade de utilização					
Funcionalidades Disponíveis					
Segurança					
Confidencialidade					
Rapidez na realização das transações					
Preçário mais reduzido face ao Balcão					

Outra / especifique:

2. Das funcionalidades disponibilizadas nos Canais Digitais como as classifica?

Funcionalidades	1(menos importante)	2	3	4	5 (mais importante)
Consulta de saldos e movimentos					
Pagamento de serviços					
Transferências					
Consulta de empréstimos					
Consulta de Dep. Prazo e Poupanças					
Constituição de Depósitos a Prazo					

GRUPO III – SATISFAÇÃO DOS CANAIS DIGITAIS

1. Como avalia, em termos de satisfação, os Canais Digitais do Crédito Agrícola

	1 (insatisfeito)	2	3	4	5 (satisfeito)
Facilidade de utilização					
Funcionalidades disponibilizadas					
Rapidez na realização das transações					
Segurança					
Períodos de indisponibilidade					
Interação / comunicação com serviços centrais					
Qualidade dos canais digitais em geral					
Grau de satisfação global					

GRUPO IV – NÃO ADERENTE AOS CANAIS DIGITAIS DO CA

1. Porque razão não é aderente aos Canais Digitais do CA?

	Aplicável Assinalar (x)	Não Aplicável Assinalar (x)
Utilizo Serviços à distância de outros Bancos*		
Prefiro ser atendido ao Balcão		
Não utilizo a internet para transações financeiras		
Considero inseguro utilizar a internet		
Desconheço a oferta do CA		

* Indique qual(ais) o(s) Banco(s) com que trabalha e outras razões para não aderir:

DADOS PESSOAIS

Género: Masculino Feminino

Idade: 18 a 24 anos 25 a 30 anos 31 a 45 anos 46 a 56 anos > 56 anos

Habilitações Académicas: Básica Secundária Superior

CCAM com que trabalha: _____

Há quanto tempo é Cliente CA? _____

Agradeço uma vez mais a colaboração prestada.

Para qualquer esclarecimento necessário agradeço que contacte: lsa@creditoagricola.pt

• Colaboradores CA

O presente questionário faz parte integrante da metodologia de uma tese de mestrado e pretende avaliar a perceção que os colaboradores da Instituição têm dos Canais Digitais, o seu grau de adesão e o nível de satisfação perante os mesmos quer na óptica de utilizador quer de prescriptor. A adesão / utilização dos canais digitais por parte dos clientes, embora tenha vindo a registar nos últimos tempos um crescimento significativo, irá alcançar uma maior penetração no seio do Crédito Agrícola se os colaboradores aderirem e utilizarem igualmente estes serviços, em particular os responsáveis pela atividade comercial e se os considerarem como fatores importantes no envolvimento e fidelização dos seus clientes, fortalecendo a relação de proximidade entre ambas as partes. Deste modo, é essencial conhecer a opinião interna sobre os Canais Digitais disponibilizados pelo CA, para que seja possível melhorar a oferta adequando-a às necessidades dos colaboradores e clientes.

Agradeço, desde já, a resposta ao inquérito que demorará cerca de 10 minutos a preencher. A informação disponibilizada será tratada de forma criteriosa e sigilosa.

GRUPO I – UTILIZAÇÃO DOS CANAIS DIGITAIS

1. É utilizador dos Canais Digitais do Crédito Agrícola?

Sim (responda p.f. até ao Grupo V)

Não (passe p.f. para o Grupo V)

2. Quais os Canais Digitais que utiliza e com que frequência? (Assinale com X)

	Assinalar (x)	Diaria	Seman.	Quinz.	Mens.	> Mês
On-Line (Homebanking)						
CA Mobile (Mobile banking)						
Linha Direta atendimento automático (Serviço telefónico transaccional)						
Linha Direta atendimento personalizado (Serviço telefónico de apoio a clientes)						

3. Dos fatores abaixo indicados assinale (X) o(s) que levou(aram) a aderir aos Canais Digitais?

	Assinalar (x)
Por ser colaborador CA	
Para conhecer as funcionalidades e apresentá-las aos clientes	
Porque utilizo preferencialmente os canais à distância	
Para realizar depósitos com taxa mais atrativa	
Para beneficiar de preço mais barato na realização de transações	

Outra motivo / especifique:

--

GRUPO II – IMPORTÂNCIA DOS CANAIS DIGITAIS

3. Qual a importância que atribui às características dos Canais Digitais abaixo indicadas?

Caraterísticas	1 (menos importante)	2	3	4	5 (mais importante)
Facilidade de utilização					
Funcionalidades disponíveis					
Segurança					
Confidencialidade					

Rapidez na realização das transações					
Preçário mais reduzido face ao Balcão					

Outra / especifique:

--

4. Das funcionalidades disponibilizadas nos Canais Digitais como as classifica?

Funcionalidades	1 (menos importante)	2	3	4	5 (mais importante)
Consulta de saldos e movimentos					
Pagamento de serviços					
Transferências					
Consulta de empréstimos					
Consulta de Dep. Prazo e Poupanças					
Constituição de Depósitos a Prazo					

GRUPO III – SATISFAÇÃO DOS CANAIS DIGITAIS

2. Como avalia, em termos de satisfação, os Canais Digitais do Crédito Agrícola

	1 (insatisfeito)	2	3	4	5 (satisfeito)
Facilidade de utilização					
Funcionalidades disponibilizadas					
Rapidez na realização das Transações					
Segurança					
Períodos de indisponibilidade					
Interação / comunicação com serviços centrais					
Qualidade dos Canais Digitais em geral					
Grau de Satisfação Global					

GRUPO IV – PERCEÇÃO DOS CANAIS DIGITAIS NA RELAÇÃO COM O CLIENTE

1. Como percebe a existência dos Canais Digitais (serviços à distância) para o Cliente?

	1 (menos relevante)	2	3	4	5 (muito relevante)
Reforçam a relação de proximidade com o cliente					
Criam maior envolvimento com o CA					
Distanciam os clientes dos Balcões					

Minimizam os riscos de mudança de Banco					
Criam barreiras na relação comercial					
Apoiam na fidelização do cliente					

Indique outra característica que considera importante e classifique:

--	--	--	--	--	--

GRUPO V – NÃO ADERENTE AOS CANAIS DIGITAIS DO CA

2. Porque razão não é aderente aos Canais Digitais?

	Aplicável Assinalar (x)	Não Aplicável Assinalar (x)
Não gosto de utilizar canais digitais (serviços à distância) para aceder à minha conta		
Prefiro realizar as transações no balcão		
Considero inseguro utilizar os canais digitais – On-Line; CA Mobile		

Outra razão / especifique:

--

DADOS PESSOAIS

Género: Masculino Feminino

Idade: 18 a 24 anos 25 a 30 anos 31 a 45 anos 46 a 56 anos > 56 anos

Habilitações Académicas: Básica Secundária Superior

CCAM em que trabalha: _____

Há quanto tempo é colaborador(a) do CA? _____

Agradeço uma vez mais a colaboração prestada.

Para qualquer esclarecimento necessário agradeço que contacte: isa@creditoagricola.pt

Anexo 7 - Discussão de resultados - estatísticas descritivas

A participação dos clientes por regiões distribuiu-se, essencialmente, pelo litoral norte com 34,0%, seguindo-se o interior sul com 23,6% e o litoral centro com 12,3%.

No que se relaciona com a utilização dos canais digitais, a maioria dos inquiridos (clientes externos) indica ser utilizador dos canais digitais do Crédito Agrícola (81,7%) e 18,3% afirma não o ser. Especificamente, o canal online é preferido por 70% dos utilizadores dos canais digitais do CA seguido do CA Mobile, canal utilizado por 8,5% dos inquiridos, mas cujo lançamento ocorreu há pouco mais de um ano.

Quase metade dos utilizadores (clientes) de canais digitais do CA informa que acede ao serviço pelo menos uma vez por semana. Os utilizadores diários representam 29,9% e os menos frequentes 3,9%.

Os motivos mais referidos para a adesão aos canais digitais, pelos clientes, foram: *Foi sugerido pela Caixa/Agência* (65,1%), *Utilizo preferencialmente os canais à distância* (27,3%) e *Não tenho disponibilidade para me deslocar à Caixa/Agência* (22,6%).

Neste contexto, pode-se referir as premissas de Sullivan (2003) relativamente à adoção das novas tecnologias de informação que ao nível bancário tem sido elevada. A expansão dos sistemas eletrónicos para disponibilizar o acesso a contas dos clientes, a disponibilidade de recursos e o desenvolvimento de meios alternativos de pagamento, transformou o comportamento dos consumidores.

Relativamente às características atribuídas à importância dos canais digitais, observou-se que as mais valorizadas pelos clientes são *Rapidez na realização das transações* (média = 4,24) e a *Funcionalidades disponíveis* e a *Confidencialidade* (m=3,95). Pode-se comparar com o estudo realizado por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), já referido, realizado junto de quatro ramos diferentes do setor de serviços: bancos, seguradoras, empresas de cartão de crédito e empresas de reparação e manutenção de bens, através da aplicação de 15 entrevistas *focus group*. Após a aplicação destas entrevistas, os autores (1990) conseguiram: a) extrair um significado para a qualidade do serviço baseado na discrepância entre as expectativas e as perceções dos clientes; b) reunir um conjunto de fatores chave (comunicação boca a boca (WOM), necessidades pessoais, experiências anteriores e comunicações externas) que

influenciam as expectativas dos clientes; e, c) identificar 10 dimensões gerais que representam os critérios de avaliação usados pelos clientes para estimar a qualidade do serviço.

Foi pertinente a análise da satisfação com os canais digitais, tendo-se observado que os Clientes estão satisfeitos com os canais digitais. No entanto, destacam-se a satisfação com a *Rapidez na realização das transações* e as *Funcionalidades disponibilizadas*, ambos com a mesma média (4,34) e a *Facilidade de utilização* (4,20). Tendo em conta estes resultados, pode-se contextualizar as premissas de Gopalakrishnan et al. (2003), os quais referem que existe um conjunto de fatores que podem estimular a implementação de plataformas digitais, tais como fatores de contexto interno, externo e de utilizador / indústria. Que por si só, criam uma maior satisfação dos clientes, em relação aos serviços.

De forma contrária, foi pertinente avaliar os principais motivos dos clientes, para a não adesão aos canais digitais, através da análise estatística; é demonstrado que os principais motivos para tal situação se deve à preferência pelo atendimento ao balcão (53,1%), não utilizar a internet para transações financeiras (31,2%) ou pela utilização de serviços à distância de outros Bancos (9,4%).

Relativamente à participação dos colaboradores, trata-se de uma amostra constituída por 128 Colaboradores, dos quais 53,9% ($n = 69$) são do género masculino e 46,1% ($n = 59$) do género feminino. No que se relaciona com a idade, existe uma predominância de colaboradores no escalão etário 31-45 anos (69,5%). Os mais novos representam 0,8% e os mais velhos 2,3%. Com as habilitações literárias, conclui-se que 50% dos inquiridos têm o ensino secundário e 50%, o ensino superior.

No que se refere à participação por regiões, a maioria das respostas são do Interior Norte (38,3%), seguindo-se os do Litoral Norte (22,7%) e os do Interior Sul (12,5%).

No que está relacionado com a utilização dos canais digitais do CA cerca de 93,7% dos inquiridos é utilizador deste tipo de canais e somente 6,3% referem não o ser.

O canal *homebanking* (serviço Online) recolhe 84,4% das preferências dos utilizadores dos Canais Digitais do Crédito Agrícola. O CA Mobile só é utilizado por 10,9% dos inquiridos.

Quase metade dos utilizadores de canais digitais do CA informa que o faz pelo menos uma vez por semana. Os utilizadores diários representam 26,4% e os menos frequentes 14,5%.

Em relação aos principais motivos para a adesão aos canais digitais, os inquiridos referem que é *Porque utilizo preferencialmente os Canais à Distância* (67,9%), *Por ser Colaborador CA* (51,6%) e *Para conhecer as funcionalidades e apresentá-las aos Clientes* (14,1%).

No que diz respeito aos fatores de valorização nos Canais Digitais, os inquiridos referem que é a *Rapidez na realização das transações* (4,57), o *Preçário mais reduzido face ao Balcão* (4,34) e a *Segurança* (4,03). Sendo como características principais a *Consulta de Saldos e Movimentos* (4,00), o *Pagamento de Serviços* (3,99) e as *Transferências* (3,97).

Em relação à satisfação com os canais digitais, os colaboradores estão satisfeitos com os canais digitais. No entanto, destaca-se a satisfação com a *Rapidez na realização das transações* (4,58), as *Funcionalidades disponibilizadas* (4,51) e a *Qualidade dos Canais Digitais em geral* (4,20).

No que se refere à perceção que os colaboradores têm face à utilização dos canais digitais pelos clientes, observou-se que os fatores mais relevantes são: *Distanciam os Clientes dos Balcões* (3,50), *Apoiam na fidelização do cliente* (3,49) e *Criam maior envolvimento com o CA* (3,32). Há uma **maior concordância** no facto de **Minimizam os riscos de mudança de Banco** (dp=1,00) e **maior discordância** com a afirmação **Distanciam os Clientes dos Balcões** (dp=1,41).

Dos 5 Colaboradores que não aderiram aos canais digitais 4 (80,0%) indicam que não fizeram referindo: *Não gosto de utilizar Canais Digitais*.

Desta forma, das hipóteses colocadas no início do trabalho, ao analisar-se os resultados dos testes, demonstrou-se que:

Hipótese 1 – Os fatores de satisfação com os canais digitais são diferentes para os Clientes e Colaboradores

Observaram-se diferenças significativas entre a amostra dos clientes e colaboradores. Os clientes estão mais satisfeitos com as *Funcionalidades disponibilizadas*, a *Rapidez na realização das Transações* e a *Facilidade de utilização*,

enquanto que os colaboradores referem em primeiro lugar, a *Rapidez na realização das Transações*, as *Funcionalidades disponibilizadas* e o *Grau de Satisfação Global*. Da mesma forma, os clientes reportam menor satisfação com a *Interação / Comunicação com os Serviços Centrais* e os colaboradores com a *segurança*.

Neste contexto, a **hipótese 1 é válida** no sentido em que os fatores de satisfação com os canais digitais **são diferentes** para clientes e colaboradores.

Hipótese 2 – As diferenças no grau de satisfação com os canais digitais são significativamente diferentes entre clientes e colaboradores

Os colaboradores apresentam níveis de satisfação mais elevados nas *Funcionalidades disponibilizadas*, na *Rapidez na realização das transações* e na *interação / comunicação com os serviços centrais*. Os clientes apresentam níveis de satisfação mais elevados do que os colaboradores, no que se relaciona com a *Segurança das operações*. Pelo que a **hipótese 2 se confirma**.

Hipótese 3 – O grau de satisfação global dos clientes com os canais digitais varia em função do género

Através da análise dos resultados de teste, observou-se que os clientes masculinos apresentam níveis mais elevados de satisfação do que os clientes femininos, mas esta diferença não é estatisticamente significativa. Pelo que a **hipótese 3 não se confirma**.

Hipótese 4 – O grau de satisfação global dos clientes com os canais digitais varia em função da idade

Em relação ao grau da satisfação global, contextualizou-se que os clientes que se encontram na faixa etária dos 31 aos 45 anos de idade têm níveis de satisfação global mais elevados do que os inquiridos da faixa etária dos 25 aos 30 anos, que obtiveram níveis mais baixos embora, neste contexto, se possa afirmar que a diferença não é estatisticamente significativa. Pelo que a **hipótese 4 não se confirma**.

Hipótese 5 – O grau de satisfação global dos clientes com os canais digitais varia em função da região

Em relação à hipótese 5 observou-se que os clientes da região norte apresentam níveis de satisfação global mais elevados e, os da região litoral sul, níveis mais baixos muito embora, a nível estatístico, não se encontrem diferenças significativas. Pelo que a **hipótese 5 não se confirma.**

Hipótese 6 – É esperada uma relação significativa entre a antiguidade de cliente e o grau de satisfação global dos clientes com os canais digitais

A correlação existente entre o período de tempo em que é cliente CA (antiguidade de cliente) e o grau de satisfação global dos clientes com os canais digitais é positiva, moderada e estatisticamente significativa. Como o coeficiente é positivo, isso significa que os clientes mais antigos estão ainda mais satisfeitos com os canais digitais. Pelo que a **hipótese 6 se confirma.**

Hipótese 7 – É esperada uma relação significativa entre a frequência de utilização dos canais digitais e o grau de satisfação global dos clientes com os canais digitais

A correlação entre a frequência de utilização dos canais digitais e o grau de satisfação global dos clientes com os canais digitais é positiva, moderada e estatisticamente significativa. Como o coeficiente é positivo, isso significa que quanto mais elevada é a frequência de utilização, mais elevado é o grau de satisfação com os canais digitais. Pelo que a **hipótese 7 se confirma.**

Hipótese 8 – O grau de satisfação global dos colaboradores com os canais digitais varia em função do género

Observa-se que as **colaboradoras** reportam níveis de satisfação global significativamente mais elevados do que os **colaboradores** (4,46 versus 3,98). Pelo que a **hipótese 8 é válida.**

Hipótese 9 – O grau de satisfação global dos colaboradores com os canais digitais varia em função da idade

Os colaboradores do escalão 31-45 reportam níveis de satisfação global mais baixos e os do escalão 46-56 níveis mais elevados, embora a diferença não seja estatisticamente significativa (4,22 versus 4,36). Pelo que a **hipótese 9 não se confirma**.

Hipótese 10 – O grau de satisfação global dos colaboradores com os canais digitais varia em função da região

Os colaboradores da região litoral centro reportam níveis de satisfação global mais elevados e os da região litoral norte níveis mais baixos, embora a diferença não seja estatisticamente significativa (4,33 versus 4,07). Pelo que a **hipótese 10 não se confirma**.

Hipótese 11 – É esperada uma relação significativa entre a frequência de utilização dos canais digitais e o grau de satisfação global dos colaboradores com os canais digitais.

A correlação entre a frequência de utilização dos canais digitais e o grau de satisfação global dos colaboradores com os canais digitais é positiva, moderada e estatisticamente significativa. Como o coeficiente é positivo isso significa que quanto mais elevada é a frequência de utilização mais elevado é o grau de satisfação com os canais digitais. Pelo que a **hipótese 11 se confirma**.