

Potencial dos canais de distribuição remotos no modelo de negócio dos bancos em Portugal num contexto de desalavancagem do sector

Um estudo empírico para a área metropolitana de Lisboa

Sílvia Maria Correia de Jesus

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor José Bonito Filipe, ISCTE-IUL Business School  
Departamento Métodos Quantitativos

Outubro 2012

## Resumo

Face a um enquadramento económico desfavorável, o sector bancário Português tem gerado desde 2007 níveis de rentabilidade incapazes de garantir a atractividade da indústria para os investidores. A adequação de medidas de solvabilidade, exigidas pelas entidades reguladoras, forçou a alteração de paradigma no modelo de negócio bancário.

A difusão generalizada da inovação tecnológica na sociedade Portuguesa potencia a utilização de canais de acesso remoto ao serviço bancário como o *internet banking* (IB) e o ATM, sendo o balcão um canal com tendência decrescente de utilização.

O contributo da investigação é analisar as dificuldades do sector bancário no processo de desalavancagem, e averiguar de que forma os canais remotos podem representar uma oportunidade (convertendo-se num canal de distribuição mais representativo) no redesenho do modelo de negócio do sector, alinhada com uma maior eficiência de custos e maximização da relação com o cliente.

O estudo realizado na área metropolitana de Lisboa, em que foram obtidas 191 respostas, permitiu concluir que os canais com maior intensidade de utilização são o ATM e o IB. Verificou-se existirem variáveis no comportamento de utilização do IB que influenciam a intenção de continuidade dos clientes no serviço, cujo conhecimento se traduz, do ponto de vista da gestão, num benefício para os bancos. A satisfação com o serviço, a percepção de custos de mudança e uma percepção favorável de preço influenciam a retenção dos clientes no seu serviço de IB. Constatou-se também que a satisfação e a percepção de preço do serviço influenciam a intenção de recompra.

Palavras-chave: sector bancário português, *internet banking*, canais remotos, *tecnologias self-service*

JEL Classification System: G21, O33

## **Abstract**

Facing an unfavorable economic environment since 2007 the Portuguese banking sector has been unable to generate profitability levels capable of ensuring the industry's attractiveness to investors. The solvency adequacy measures required by regulatory authorities forced the paradigm change in the banking business model.

The widespread diffusion of technological innovation in Portuguese society enhances the use of remote banking access channels such as internet banking service (IB) and the ATM, while the traditional branch channel usage is decreasing.

This research aims to analyze the banking sector's difficulties in the deleveraging process, and ascertain how remote channels may represent an opportunity (becoming a more representative distribution channel) in redesigning the sector's business model, alongside with a greater cost efficiency and maximizing customer relationship.

A study conducted in the Lisbon area, with 191 responses obtained, revealed that the channels with greater usage intensity are the ATM and IB. It further revealed that there are behavior dimensions on the IB use with direct effect on customers retention. This knowledge can represent a great benefit from a management point of view. Satisfaction with IB service, perceived switching costs and a favorable price perception affect customer retention in their IB service. The findings of this research also confirm that satisfaction with IB service and perceived service price have a direct effect on repurchase intention.

**Keywords:** Portuguese banking sector, internet banking, remote channels, self-service technologies

**JEL Classification System:** G21, O33

## **Agradecimentos**

A investigação, construção e desenvolvimento de uma tese de mestrado envolve um esforço só possível através de um grande auto-compromisso com o projecto. Além da importância na obtenção de um grau académico, encarei o regresso à universidade e o desafio de construção de uma tese científica com entusiasmo e consciente do esforço que iria representar na minha vida profissional e pessoal. Não poderia deixar de agradecer o apoio das pessoas que me acompanharam neste percurso, principalmente o Prof. Doutor José Bonito Filipe do ISCTE-IUL, que enquanto orientador, foi incansável nas respostas a e-mails, reuniões presenciais e todos os esclarecimentos.

Um imenso bem-haja a todos os meus amigos, cuja compreensão e apoio me encorajou e à minha família, sobretudo aos meus inesgotáveis mãe e Cris.

*Ao Cris e ao meu bebé.*

## Índice

Resumo.....	i
Abstract .....	ii
Agradecimentos.....	iii
Índice.....	v
Índice de gráficos .....	vii
Índice de quadros .....	viii
Índice de figuras .....	ix
Principais Siglas .....	x
Introdução.....	1
1. Revisão de Literatura .....	4
1.1. Razões das crises no sector bancário.....	4
1.2. Alteração do paradigma na prestação de serviços no sector bancário: os principais canais remotos.....	5
1.3. Impacto do paradigma “ <i>high-tech, low-touch</i> ” na estratégia do sector bancário .....	10
1.4. Comportamento e experiência de utilização dos canais remotos .....	12
2. Enquadramento sector bancário em Portugal.....	18
2.1. Envolvente macroeconómica e financeira.....	18
2.2. Caracterização do mercado Português.....	23
2.3. Impactos da crise económica e financeira na rentabilidade do sector.....	25
2.4. Principais desafios no sector bancário e impactos do processo de desalavancagem.....	30
2.5. Análise SWOT.....	33
3. Papel dos canais de distribuição no sistema bancário em Portugal.....	36
4. Estudo empírico.....	48
4.1. Definição do problema e hipóteses de pesquisa .....	48
4.2. Metodologia.....	53
4.2.1 Recolha dos dados .....	53
4.2.2 Construção do questionário .....	54
4.3. Análise dos resultados obtidos .....	56
4.3.1 Caracterização da amostra.....	57
4.3.2 Comportamento e avaliação da experiência de utilização de IB.....	60
4.4. Contributos para a gestão .....	66

5. Conclusão, limitações da investigação e pistas de investigação futura.....	68
Bibliografia.....	71
Anexos.....	78
A.1 Cobertura geográfica de balcões em Portugal - distribuição de balcões e n.º de habitantes por balcão (2011) .....	78
A.2 Questionário .....	79
A.3 Canais utilizados (resultados do questionário).....	84
A.4 Comportamento e avaliação da experiência de utilização de IB (resultados do questionário).....	85
A.5 Estatísticas descritivas da avaliação dos itens de comportamento e experiência de utilização de IB (resultados do questionário).....	86
A.6 Análise factorial .....	86
A.7 Coeficiente de correlação de <i>Spearman</i> (resultados do questionário) .....	88

## Índice de gráficos

Gráfico 1 – PIB em Portugal e área do Euro (taxa de variação anual) .....	20
Gráfico 2 – Evolução consumo, rendimento e poupança (taxa de variação anual) em Portugal e comparação evolutiva consumo privado Portugal vs zona Euro .....	21
Gráfico 3 – Principais bancos no total do sistema bancário português .....	23
Gráfico 4 – Evolução n.º colaboradores e balcões no SBP .....	24
Gráfico 5 - Evolução do crédito concedido pelo SBP – Sistema Bancário Português (taxa de variação anual) e peso do crédito em incumprimento (% do crédito).....	26
Gráfico 6- Evolução rácio crédito-depósitos no SBP.....	27
Gráfico 7 – Evolução (%) dos indicadores de rentabilidade e de eficiência SBP.....	28
Gráfico 8 – Evolução principais indicadores resultados em montantes (milhões €) .....	29
Gráfico 9 – Evolução do rácio de rentabilidade do capital próprio (ROE) e do activo (ROA) no SBP.....	30
Gráfico 10 – % de indivíduos (16-74 anos) que utilizam computador e internet .....	38
Gráfico 11 – Adopção das tecnologias de internet e IB em Portugal e na Europa .....	41
Gráfico 12 – % de indivíduos utilizadores de internet que utilizam <i>internet banking</i> .....	41
Gráfico 13 – Vantagens de utilizar o serviço de IB em detrimento de outros canais .....	42
Gráfico 14 - Desvantagens de utilizar o serviço de IB em detrimento de outros canais.....	43
Gráfico 15 – Meios de contacto com o banco principal (%).....	45



## **Índice de quadros**

Quadro 1 – Comparação dimensão empresas em Portugal e Europa em 2010/2011.....	21
Quadro 2 – Análise SWOT .....	34
Quadro 3 – Variáveis consideradas no questionário .....	55
Quadro 4 – Caracterização sócio-demográfica da amostra.....	57
Quadro 5 – Frequência de utilização dos canais de contacto com o banco principal .....	58
Quadro 6 – Utilização de canais de contacto com o banco principal.....	59
Quadro 7 – Estimativa da consistência interna das variáveis latentes (alfa de Cronbach) .....	61

## **Índice de figuras**

Figura 1 – Quadro conceptual de hipóteses do estudo .....	52
-----------------------------------------------------------	----

## **Principais Siglas**

APB – Associação Portuguesa Bancos

ATM – Automated Teller Machine (caixa multibanco)

BCE – Banco Central Europeu

BT – Banca telefónica

CRM – *Customer Relationship Management*

IB – *Internet Banking*

IF – Instituições Financeiras

INE - Instituto Nacional de Estatística

MB – *Mobile Banking*

MIFID - *Markets in Financial Instruments Directive*

PAEF – Plano Estabilidade Económico e Financeiro

PB – Produto Bancário

POS – *Point of Sale* (Terminal pagamento automático)

P.P. – pontos percentuais

ROA – *Return on Assets* (rentabilidade do activo)

ROE – *Return on Equity* (rentabilidade dos capitais próprios)

SBP – Sistema Bancário Português

TSS – *Tecnologias Self-Service*

UE – União Europeia

VAB – Valor Acrescentado Bruto

## Introdução

Enquanto indústria historicamente rentável, madura e competitiva, o sector bancário enfrenta actualmente em Portugal os maiores desafios dos últimos 20 anos. Face a uma maior regulamentação do sector e num contexto de contracção da actividade económica em Portugal, os bancos viram reduzidos os seus resultados líquidos para valores negativos em 2011. A rentabilidade dos capitais próprios decresceu cerca de 76%<sup>1</sup> face aos valores anteriores à crise económica e financeira. Factores como a dificuldade de financiamento do sistema bancário junto dos mercados internacionais, o aumento de risco de crédito e incumprimento dos clientes, a deterioração das perspectivas e confiança dos consumidores agravam o cenário em que o sector bancário desenvolve a sua actividade. A exigência de um processo de desalavancagem do sector no âmbito do Plano de Assistência Económica e Financeira (PAEF) com vista a garantir maior solidez do sistema bancário, por via da redução da dependência do financiamento nos mercados de dívida por grosso, requer que sejam estabelecidas metas e rácios de capital exigentes. O sector que, face a um enquadramento económico desfavorável, se depara com dificuldades acrescidas na recuperação de níveis de rentabilidade capazes de tornar a indústria novamente atractiva para os investidores, terá de acomodar as exigências das entidades de supervisão, o que impacta directamente nos seus actuais modelos de negócio.

Dadas as restrições na concessão de crédito, os bancos têm concorrido entre si na captação de recursos dos clientes como fonte de financiamento alternativa aos mercados internacionais e de forma a cumprir com os rácios exigidos no âmbito do PAEF. Esta situação originou alterações no modelo de gestão comercial anteriormente assente numa necessidade do cliente (em obter financiamento), para um modelo de captação de poupanças e recursos num contexto de incerteza e de deterioração generalizada da envolvente macroeconómica.

Na óptica de maximização de resultados a vertente de custos tem sido também explorada, por exemplo, envolvendo a redução da rede de balcões. Contudo, existe um enorme potencial por explorar no actual desenvolvimento tecnológico da rede de distribuição do serviço bancário e dos canais existentes. O *cost-to-serve* não deve ser negligenciado quer na perspectiva de redução de custos quer na maximização do serviço ao cliente privilegiando, a par dos balcões,

---

<sup>1</sup> Banco de Portugal *online* (2012).

os canais remotos (*internet banking, call center, ATM's, mobile banking*) enquanto importantes e potenciais representativos canais de distribuição.

Face à actualidade do tema impõe-se uma reflexão sobre um modelo de negócio em que os resultados são gerados principalmente pelo crédito concedido a clientes, que por um lado é preponderante na margem financeira, mas que gera desequilíbrios de balanço.

Quais as implicações das exigências impostas aos bancos em Portugal e como proceder a um processo de desalavancagem gradual numa economia apoiada no financiamento dos bancos?

A evolução tecnológica, convertida actualmente numa *commodity* (*internet, computadores, tablet's, telemóveis, ATM, etc.*) começa a reflectir-se no padrão de comportamento e exigência do cliente bancário? De que forma os canais remotos poderão reduzir os custos operacionais e extrair o maior valor da relação com o cliente, maximizando a sua satisfação e retenção no banco?

Desta forma, o contributo da investigação é analisar as principais dificuldades com que o sector bancário se depara face a um processo de desalavancagem, bem como averiguar de que forma os canais remotos podem representar uma oportunidade (convertendo-se num canal de distribuição mais representativo) no redesenho dos modelos de negócio do sector, alinhada com uma maior eficiência de custos e maximização da relação com o cliente.

No capítulo 1, é analisado o contributo académico e científico no estudo e compreensão das variáveis e dos temas envolvidos neste trabalho através de uma revisão de literatura.

No capítulo 2 o objectivo é descrever o actual contexto do sector bancário, com uma breve caracterização e evolução dos principais indicadores de rentabilidade num enquadramento de crise económica e financeira. Os principais desafios num contexto de desalavancagem do sector representam dificuldades acrescidas para os bancos nos próximos anos, em que o cumprimento de requisitos impostos por entidades de supervisão afectam os anteriores elevados níveis de rentabilidade, com impactos na atractividade para os investidores (decrésimo relevante do ROE). No sentido de maximizar os resultados os bancos têm direccionado o foco para o controlo de custos. São posteriormente identificados numa análise SWOT os principais desafios e oportunidades bem como as características internas mais e menos favoráveis no contexto com que o sistema bancário Português se depara.

No capítulo seguinte é abordado o papel dos canais de distribuição remotos e o potencial que representam (nomeadamente na redução de custos) no modelo de negócio dos bancos, face a um contexto de contracção da actividade económica e na sequência das perdas de rentabilidade referidas. É analisada a evolução das principais tecnologias *self-service* em Portugal e os aspectos mais e menos valorizados pelos utilizadores Portugueses.

No capítulo 4 é formulado o problema, são definidas as hipóteses de investigação, sugeridas a partir da revisão da literatura, e o modelo empírico de análise, apresentando a metodologia seguida e o estudo empírico efectuado. São posteriormente analisados os resultados do estudo e validadas as hipóteses investigadas, bem como apresentadas as contribuições do estudo para a gestão.

O capítulo 5 apresenta as conclusões da tese, os limites da investigação e pistas para investigação futura.

## **1. Revisão de Literatura**

### **1.1. Razões das crises no sector bancário**

Jonghe (2010) define o risco sistémico da banca como um evento que afecta um número alargado de instituições financeiras, com efeitos nefastos para o bom funcionamento de todo o sistema financeiro. Acharya (2010) acrescenta o factor contágio, indicando que a falência de um banco pode, por via do risco sistémico, propagar o efeito a outros, e que o propósito da regulação prudencial deverá ser o de garantir a estabilidade do sistema financeiro como um todo e não apenas o risco específico de um banco.

Existem vários contributos da literatura para a análise e determinação de como reduzir o risco dos bancos, nomeadamente através da diversificação das suas actividades. Jonghe (2010) indica que a mudança dos bancos para actividades não tradicionais aumenta o *tail beta*<sup>2</sup> reduzindo assim a estabilidade do sistema financeiro. Isto representa um *trade-off* para os bancos, na medida em que a redução do risco interno via diversificação funcional aumenta a probabilidade de crises sistémicas, conforme descrito por Wagner (2010).

Diversos autores debruçam-se sobre as causas das crises no sistema bancário. É o caso de Minsky (1992), que propõe a explicação dos ciclos económicos pela fragilidade do sistema financeiro e da banca, identificando os ciclos de crédito e as flutuações das taxas de juro como principais causas para os ciclos económicos (*Financial Instability Hypothesis*). Outra explicação para o fenómeno das crises assenta na sua ocorrência espontânea, com uma corrida aos bancos resultante de ondas de pânico na sociedade (“*mass hysteria*” ou “*mob psychology*”). Este fenómeno é causado pela assimetria de informação entre bancos e clientes, que, face a um evento que altera a percepção de risco por parte dos últimos, despoleta uma corrida aos bancos (Kindleberger, 1978; Diamond e Dybvig, 1983, citados por Allen, 2005).

Contudo, Gorton (1988) defende que as crises no sector bancário não são causadas pelo pânico, sendo despoletadas pelos próprios ciclos económicos, tratando-se de movimentos “perpétuos” de prosperidade e depressão.

---

<sup>2</sup> *Tail beta* mede a probabilidade de um choque no capital de um banco originado por uma quebra de preço de acções no sector bancário Europeu (Jonghe, 2010).

Schumpeter (1942), defensor da teoria de “*long wave cycles*”, os quais são caracterizados por alterações no comportamento dos agentes económicos e com duração de 50 a 60 anos (descobertos pelo economista russo Nikolai Kondratieff), acreditava que os mesmos eram resultantes do processo de inovação que identificou como “*Creative Destruction*”: “[...] *incessantly revolutionizes the economic structure from within, incessantly destroying the old one, incessantly creating a new one*”. Na mesma linha de pensamento, Rajan (1998) defende que os ciclos de inovação são a consequência de os bancos alargarem as suas actividades a produtos não tradicionais. Esta estratégia dos bancos pretende dar resposta à adaptação do mercado (capaz de assegurar actividades e produtos tornados *commodities* por instituições especializadas<sup>3</sup>), focando-se em produtos em que conseguem gerar mais valias e em que são diferenciadores. O ciclo inicia-se quando os bancos desenvolvem novos produtos, extraem rentabilidades dos mesmos durante um período e, quando o produto se torna amplamente conhecido passa a ser oferecido por outras empresas do mercado.

Se, por um lado as actividades tradicionais resultam numa diminuição do risco sistémico da banca e o *back to basics* parece assumir especial importância neste contexto, a inovação financeira que tem caracterizado o sistema financeiro (ao nível da oferta de produtos mais complexos e tecnologias) faz parte do seu funcionamento. Apesar da regulamentação das entidades de supervisão com vista a limitar a complexidade dos produtos ou a consciencialização da sua venda aos clientes (por exemplo via directiva MIFID<sup>4</sup>), a inovação financeira explora por vezes as ineficiências ou lacunas da regulamentação (Dunbar, 2010). Outras forças também estimulam esse processo. É o caso da evolução das tecnologias (que a sociedade, ao incorporá-las, pretende ver reflectidas na gestão do seu quotidiano) e a generalização das funcionalidades que a banca vai promovendo ao longo do tempo, com vista a uma maior oferta de serviços.

## **1.2. Alteração do paradigma na prestação de serviços no sector bancário: os principais canais remotos**

O desenvolvimento da tecnologia está a modificar de forma significativa a prestação de serviços baseadas num paradigma anteriormente assente em “*low-tech, high-touch*” (Bitner *et al.*, 2000). Cada vez mais adeptos da utilização das tecnologias *self-service* (TSS), “*customers*

---

<sup>3</sup> Por exemplo em Portugal, empresas especializadas na oferta ao consumo (Cofidis, Flexibom, Cetelem entre outras) ou empresas de serviços financeiros especializadas em transferências de fundos (Western Union por ex.).

<sup>4</sup> *Markets in Financial Instruments Directive*, Directiva da União Europeia, abordada no capítulo 2.4.



*produce services for themselves without assistance from firm employees*” (Meuter *et al.*, 2005). Trata-se de serviços com características diferentes das oferecidas pelo canal tradicional (balcões), os quais que garantem um acesso mais conveniente no que respeita a horários e local. Contudo não envolvem contacto pessoal com os empregados do balcão (Meuter *et al.*, 2005), sendo importante determinar os motivos da sua adopção e o reconhecimento das suas vantagens ou desvantagens por parte dos clientes.

No caso do mercado Português, Proença e Rodrigues (2011) constatam que os utilizadores de tecnologias bancárias *self-service* (*internet banking*, ATM e banca telefónica) manifestam uma maior intenção de recompra, maior propensão de reclamação e efeito positivo *word-of-mouth*. Contrariamente ao apresentado em Mols (1998), os clientes bancários Portugueses utilizadores daquelas tecnologias são mais sensíveis ao preço que os não utilizadores.

Existe um conjunto de canais e tecnologias que compõem as tecnologias de acesso remoto ao serviço bancário (Centeno, 2003) tais como:

- banca telefónica - ligação telefónica ao banco via *call center*;
- cartões electrónicos de débito e crédito - meio de pagamento num terminal de pagamento automático ou POS (*Points of Sale*);
- *Interactive Digital TV* (iDTV) *banking* - acesso ao banco via emissão de sinal digital terrestre;
- *PC banking* - conexão directa ao servidor do banco, utilizando um *modem* e uma linha telefónica dedicada, canal substituído pelo *internet banking*;
- *Internet banking* (IB) - acesso ao serviço bancário através de um *site* da *internet*;
- ATM e equipamentos próprios dos bancos instalados nos seus balcões (oferecendo serviços adicionais aos seus clientes);
- *Mobile banking* (MB) / *Personal Digital Assistant* (PDA) *banking* - acesso ao serviço bancário através do telemóvel ou *pda*.

Na literatura são frequentemente abordados os últimos três canais identificados – ATM, *mobile banking* e IB.

O ATM é um canal definido como “*a computerized telecommunications device that provides the customers of a bank with access to financial transactions in a public space without the need to visit the bank*” (Adepoju e Alhassan, 2010, citado por Sawalqa, 2012). O acesso ao

sistema é efectuado através de cartões de banda magnética/*chip* e mediante a introdução de um código de identificação pessoal (PIN) (Banco de Portugal, 2009).

A rede Multibanco disponibiliza os serviços via ATM (lançada em Portugal em 1985) e abrange os terminais de pagamento automático (POS). Todos os ATM's instalados por um banco podem ser utilizados pelos clientes das outras instituições de crédito (*open-access terminals*). Existem contudo máquinas próprias instaladas dentro dos balcões (*limited-access terminals*), que fornecem serviços especiais aos clientes da própria instituição (Banco de Portugal, 2009).

Na análise de Natarajan *et al.* (2010), ATM é o canal preferencial para evitar o risco associado às TSS, salientando também que dada a facilidade de utilização (aprendizagem simples) e abrangência de equipamentos ATM's, são o canal com menos requisitos de equipamentos e conhecimentos (por oposição ao IB, cujos utilizadores além de um conhecimento mais avançado na utilização de tecnologias precisam ainda de acesso a um computador com ligação à internet).

As características demográficas como idade, sexo ou qualificações académicas não estão relacionadas com a utilização e o grau de satisfação dos utilizadores de ATM, mas os atributos de conveniência, eficiência na realização das operações, fiabilidade, privacidade e segurança contribuem significativamente para essa satisfação (Sawalqa, 2012; Khan, 2010).

As principais funcionalidades do ATM encontram-se identificadas no quadro seguinte (Obercom, 2007; Sawalqa, 2012):

- Levantamento de numerário
- Depósito de valores
- Consulta de saldos e movimentos
- Transferência bancária
- Pagamento de serviços
- Pagamento de impostos
- Consulta de informação sobre contas bancárias (NIB, IBAN)
- Pedido de cheques

O *mobile banking* tem vindo a ganhar notoriedade e é definido como “*a channel whereby the customer interacts with a bank via a mobile device, such as a mobile phone or personal digital assistant*” (Corbitt, 2003). Permite o acesso ao serviço bancário através do *site* do banco via *browser* de internet do telemóvel, através do envio/recepção de mensagens de texto

(com instruções previamente definidas) ou através de uma aplicação própria do banco instalada no equipamento (Federal Reserve Board, 2012).

As principais funcionalidades do *mobile banking* encontram-se identificadas no quadro seguinte (Federal Reserve Board, 2012; Cisco, 2012):

- Consulta de saldos e movimentos / extracto de conta
- Transferência bancária
- Recepção de mensagens de texto de alerta
- Pagamento de serviços
- Localização de ATM mais próximo
- Utilização do telefone como meio de pagamento

A utilização do *mobile banking* está relacionada com a apetência por tecnologia, idade e formação académica, sendo as taxas de utilização mais elevadas em indivíduos até aos 30 anos de idade, com frequência universitária ou grau académico, e com a adopção de telemóveis *smartphones*, na medida em que estes permitem o acesso à internet (Federal Reserve Board, 2012; Cisco, 2012). Apesar de os utilizadores de *mobile banking* se encontrarem satisfeitos com a sua utilização, os não utilizadores apontam razões como a satisfação das suas necessidades com o banco através de outros canais, falta de privacidade e segurança (perda ou roubo do telemóvel, acesso remoto não autorizado), falta de confiança na tecnologia, custo das comunicações e o tamanho do ecrã para não terem ainda iniciado o serviço (Federal Reserve Board, 2012).

Este canal remoto de acesso ao serviço bancário apresenta um enorme potencial na medida em que os dispositivos móveis actuais permitem o acesso à internet, constituindo um ponto primordial de acesso (Cisco, 2012) em complemento com a utilização de computadores.

De acordo com Sathye (1999) o *internet banking* “*involves consumers using the internet to access their bank and account, to undertake banking transactions (...) accessing accounts, fund transfer, and buying financial products or services online*”. É um canal com um preço mais reduzido, com vantagens de acessibilidade e conveniência “*when they want it and from where they want it*” (Mols, 1998), e que assegura maior privacidade na interacção dos clientes com o banco.

As principais funcionalidades do IB encontram-se identificadas no quadro seguinte (Marktest, 2003; Obercom, 2007):

- Consulta de saldos e movimentos / extracto de conta
- Transferência bancária
- Pagamento de serviços
- Requisição de livros de cheques
- Compra/venda acções/obrigações/fundos investimento
- Pagamento de impostos
- Consulta de informação sobre contas bancárias (NIB, IBAN)
- Aplicações financeiras
- Compra e venda de acções
- Contacto com o gestor de conta

As vantagens e desvantagens subjacentes à utilização do IB são factores que poderão favorecer ou atrasar a adesão a esta tecnologia. O segmento de IB (*internet banking segment*) é composto por clientes com acesso a computadores e internet em casa ou no local de trabalho, que não valorizam relações pessoais com o seu banco, com maiores qualificações académicas e de classe média alta (Mols, 1999).

Os utilizadores do IB são indivíduos que valorizam a desterritorialização, a mobilidade e a atemporalidade da relação com a banca. É previsível que o seu número venha a crescer exponencialmente no médio prazo devido à adesão das gerações mais jovens familiarizadas com a internet (Obercom, 2007), já que a proporção de utilizadores até aos 34 anos de idade é mais representativa na utilização de computador (+55% face à média) e de internet (+58% face à média) (INE, 2011).

Aspectos como conveniência (disponível 24 horas por dia, 7 dias por semana), velocidade de acesso (no carregamento/*upload* dos sites), facilidade de utilização, rigor na informação, utilidade percebida, facilidade de utilização percebida, risco percebido (segurança, confidencialidade e privacidade na utilização do IB), reforço de segurança, custos inferiores das operações, acesso mais fácil a informações de produto e de preço, e conveniência na compra de produtos/serviços associados, são os atributos mais valorizados pelos clientes bancários e que mais afectam a adesão do IB (Liao e Cheung, 2002; McKinsey, 2011; Yiu *et al.*, 2007; Porter, 2001).

Conforme notam Meuter *et al.* (2005), ainda que a avaliação por parte dos clientes de um determinado serviço inovador seja positiva, poderão optar por não a utilizar se não entenderem o seu papel (clareza e conhecimento do que fazer), se não tiverem motivação para o fazer (se não percepcionarem algum benefício subjacente), se não tiverem aptidões para o

utilizar (conhecimento de como o fazer) ou se valorizarem mais as relações pessoais (Mols, 1999).

Ao identificar correctamente os atributos mais importantes na óptica dos clientes, os bancos poderão extrair maior valor dos mesmos, simultaneamente reduzindo o tempo necessário para a aceitação e adesão do mercado às novas tecnologias (Liao e Cheung, 2002). Conforme referem Bitner *et al.* (2000), a tecnologia pode ainda promover aspectos valorizados pelos clientes, como a satisfação espontânea (experiências positivas e não esperadas na prestação de serviços), recuperação do serviço (na existência de falhas no serviço), personalização e flexibilidade no serviço prestado (possibilidade de ajustes às necessidades individuais dos clientes).

### **1.3. Impacto do paradigma “*high-tech, low-touch*” na estratégia do sector bancário**

Defendendo uma estratégia combinada com a utilização da internet e métodos tradicionais para garantir uma vantagem competitiva, dificilmente copiada pela concorrência, Porter (2001) defende que as empresas deverão utilizar a internet de forma a melhorar as actividades tradicionais e implementar novas combinações de actividades físicas e virtuais. No que respeita à estratégia utilizada, se o papel dedicado à internet for de apenas suportar a infraestrutura existente, as alterações poderão não ser muito significativas no papel dos balcões, e que apenas no caso de ser usada como uma ferramenta estratégica de re-invenção do negócio dos bancos, o papel dos balcões poderá ser substancialmente alterado (Yakhlef, 2001).

As vantagens na óptica dos bancos incluem menores custos de venda e por transacção, dado que os custos de uma transacção electrónica são seis vezes inferiores ao seu processamento manual (Kalacota e Freire, 1997, citado por Proença e Rodrigues, 2011), acesso a mercados mais vastos, como zonas do interior com menor cobertura geográfica de balcões (Porter, 2001). No sentido de aumentar a adesão dos clientes a estas tecnologias remotas os bancos deverão ser capazes de promover uma maior utilização, reduzindo a proximidade aos balcões e diferenciando preçários por canal utilizado, simultaneamente criando oportunidades nestes canais remotos para a visita presencial ao balcão (Mckinsey, 2011).

Apesar das vantagens inerentes à difusão de canais complementares como maximização de cobertura geográfica e redução de *cost-to-serve*, persiste o dilema dos bancos no que respeita à diminuição da rede de balcões, por considerarem que os canais alternativos não preenchem todos os requisitos para a retenção dos seus clientes como é o caso da forte presença física, a projecção da imagem do banco, a aquisição de negócio novo e a satisfação dos clientes existentes (Howcroft, 1993).

Contudo, a definição de uma estratégia é essencial dado que sem uma proposta de valor diferenciada, o poder negocial concentra-se do lado da procura, com forte impacto na rentabilidade (Porter, 2001). O apoio das equipas de gestão, orientação para o futuro, disponibilidade para canibalização de canais e dimensão da empresa (Mols, 2001) são factores determinantes na exploração dos novos canais electrónicos. Outros aspectos que contribuem neste sentido são: alterações comportamentais face aos canais remotos, utilização da internet e difusão de novas tecnologias que permitem *online banking* em qualquer lugar e momento, contexto macroeconómico com impacto na gestão de custos e o impacto das medidas regulatórias de defesa do cliente bancário (McKinsey, 2011).

Em Portugal, num cenário de redução do canal de distribuição tradicional (os balcões) pelos principais bancos e de melhoria das funcionalidades e conteúdos dos *sites* de *internet banking*, a estratégia enquadra-se na denominada *dual channel strategy* (Mols, 1999) em que os dois canais coexistem. Através de investimentos mais reduzidos em plataformas e sistemas de IB, a transição para um sistema tendencialmente remoto efectua-se de forma gradual.

A preconização da estratégia anteriormente referida envolve investimento em infra-estruturas e sistemas de multicanalidade, que integrem os diversos canais utilizados pelos clientes (McKinsey, 2011) a construção de modelos de CRM (*customer relationship management*), integrados na cadeia de valor da empresa (Porter, 2001). Estes modelos deverão ser capazes de detectar padrões de comportamento e propensão para produtos, em função do ciclo de vida do cliente. A estratégia de comunicação implica também investimento no sentido de garantir a integração entre canais. O *marketing* relacional constitui uma excelente oportunidade no contexto de multicanalidade, dado o potencial de abordagem a cada cliente de forma personalizada e em função das suas necessidades e preferências. Neste sentido, o IB poderá ser utilizado para fortalecer o *cross-selling*<sup>5</sup> e a diferenciação de preço (Mols, 2001).

---

<sup>5</sup> Venda de produtos adicionais aos clientes.

A estratégia de *dual channel* pode gerar conflitos ao nível de recursos humanos dado que a canibalização do canal tradicional gera a redução do número de postos de trabalho necessários, sendo expectável pouca divulgação pelos empregados (Bitner *et al.*, 2000). Yakhlef (2001) refere a alteração de papel dos canais de distribuição tradicionais face ao facto de existir um aumento na utilização da *internet banking* como canal complementar. Como uma parte operacional significativa relacionada com transaccionalidade é assegurada por processos tecnológicos, o autor sugere que os balcões deverão passar a ser espaços dedicados ao atendimento de clientes, com oferta de um serviço de assessoria especializado (com um necessário investimento na formação de recursos humanos).

A internet intensifica a rivalidade entre concorrentes e reduz as barreiras à entrada (por exemplo na promoção de entrada de bancos exclusivamente virtuais) dado o menor investimento inerente (Porter, 2001). Ainda enquadrando a internet no modelo das 5 forças competitivas, refere que a disponibilização de informação na actual sociedade de conhecimento transfere o poder negocial para os clientes. Isto deve-se a uma base de clientes mais informados e que facilmente comparam produtos e preços, o que conseqüentemente aumenta a pressão na rentabilidade do sector e simultaneamente representa uma ameaça para os bancos face ao potencial abandono de clientes (Mols, 2001).

Laukkanen *et al.* (2009) analisam clientes com diferentes níveis de resistência ao IB e respectiva satisfação com a informação e suporte disponibilizado pelo banco, sugerindo estratégias de actuação e comunicação por parte dos bancos para reduzir aqueles universos. Meuter *et al.* (2005) propõem sugestões para a diminuição das barreiras dos não utilizadores, como uma área específica por exemplo no caso do IB para “*first-time user*”, com perguntas frequentes e um manual de instruções detalhado, *call center* de apoio e ajuda *online* através de “*live text chat*”. O segmento de clientes não utilizadores do IB, tipicamente clientes que utilizam mais o canal balcão (*branch segment*) (Mols, 1999) é composto por clientes de idade mais avançada que não sabem utilizar computador, e que valorizam relações pessoais com o prestador do serviço ou outros clientes.

#### **1.4. Comportamento e experiência de utilização dos canais remotos**

As correlações existentes entre as diversas dimensões do comportamento e atitudes dos clientes, e mais especificamente, os efeitos que a utilização do IB pode implicar nesse comportamento são de extrema importância, dado que as empresas podem assumir estratégias

diferenciadas de actuação, em função do conhecimento do que “provoca no consumidor intenções comportamentais favoráveis que por sua vez se irão traduzir na retenção e em consequências financeiras positivas” (Al-Ashban e Burney, 2001, citado por Rodrigues, 2008).

As variáveis investigadas neste estudo com impacto no comportamento dos utilizadores de IB foram as seguintes:

- **Retenção do cliente**

O IB deverá conseguir extrair um rendimento estável de uma base alargada de clientes leais (Mols, 1998), pelo que o tema da retenção de clientes é particularmente importante dado que a antiguidade da relação dos clientes está relacionada com a rentabilidade dos mesmos. Um cliente leal aumenta o seu envolvimento e negócio com o tempo, aumentando assim a rentabilidade que representa na base de clientes (Reichheld e Sasser, 1990). De acordo com estes autores, no sector bancário, a redução das taxas de abandono em 5% pode traduzir um aumento da rentabilidade até 85%. Adicionalmente, os custos de captação de novos clientes são substancialmente mais elevados face à manutenção da base de clientes mais antigos, podendo representar cinco a sete vezes o tempo que uma empresa terá de dispendir na captação de novos clientes face à retenção dos actuais (Bhote, 1996 citado por Galbreath, 2002).

Uma das formas de prevenir o abandono dos clientes é manter a vantagem contínua sob a concorrência, conforme notam Reichheld e Sasser (1990). Contrariamente ao indicado pelos autores, provavelmente devido à evolução dos sistemas de informação no sector bancário, a medição deste fenómeno actualmente não tem apenas em conta reflexos presentes do abandono dos clientes, incorporando já estimativas de potencial e de *cash flows* esperados (em função de modelos de propensão face ao histórico financeiro dos clientes).

Este indicador deverá fornecer orientações de gestão no sentido de entender por que os clientes se encontram a abandonar o serviço, já que os motivos destes clientes tendem a ser concretos e específicos, em comparação com os clientes que permanecem, podendo os bancos adoptar medidas correctivas (Reichheld e Sasser, 1990).

A conveniência, a proximidade de casa ou do local trabalho são importantes motivo de selecção de um banco, e factores como deter um empréstimo num banco, domiciliação do pagamento de salário pelo empregador através de um determinado banco, a escolha dos pais



como influência, a recomendação, as características do serviço, taxas juro praticadas e comissões/taxas de serviço, expectativas de níveis de serviço e a imagem e reputação do banco (Banco de Portugal, 2011; Martenson, 1985; Devlin, 2002; Devlin e Gerrard, 2004) são factores que influenciam a retenção dos clientes com os seus bancos.

Face à importância de manutenção da base de clientes, a implementação do IB não deverá negligenciar a construção de barreiras à saída dos clientes, nomeadamente através da criação de elevados custos de mudança (Sheshunoff, 2000). Este autor conclui que um cliente em utilização plena do serviço de IB, complementado com o pagamento automático de facturas (domiciliação de pagamentos) e transferências programadas automáticas, apresenta uma menor propensão à saída para outro banco.

O IB pode ainda alavancar a captação de novos clientes (via recomendação dos actuais) e permite maiores níveis de retenção dos clientes actuais (Mols, 1998).

Os clientes utilizadores de IB manifestam maior lealdade, maior propensão para recomendação do banco, maior intenção de recompra e menor sensibilidade ao preço (com menor probabilidade de saída para outro banco) que os não utilizadores, além de uma maior propensão para reclamação, concedendo assim a oportunidade de melhorias ao seu banco actual (Mols, 1998).

A retenção é definida como a propensão futura de um cliente de IB se manter com o seu actual serviço (Ranaweera e Prabhu, 2003; Wong e Mula, 2009), é também um dos mais importantes indicadores da satisfação do cliente (Danesh *et al.*, 2012). Contudo, a satisfação dos clientes não é o único factor capaz de reter os clientes nas empresas (Jones e Sasser, 1995, citado por Danesh *et al.*, 2012), pelo que a existência de custos de mudança pode influenciar a retenção dos clientes.

Hallowell (1996) demonstra existirem relações entre a satisfação e retenção dos clientes e entre a retenção e rentabilidade dos mesmos. Wong e Mula (2009) corroboram a relação entre satisfação e retenção dos clientes e acrescentam ainda a relação existente entre a retenção dos clientes e os custos de mudança (*switching costs*) percebidos pelos clientes. Santonen (2007) verificou também que a propensão à pesquisa de informação sobre as ofertas da concorrência está relacionada com o abandono de clientes.

- **Custos de mudança percebidos (*switching costs / switching barriers*)**

São definidos como a percepção da magnitude de custos necessários para que os clientes de IB terminem a sua actual relação com o seu serviço de IB e assegurem uma alternativa (Wong e Mula, 2009). “*Time, money and your effort, all of these items define switching costs which in result make your perception as difficulty to switch*” (Danesh *et al.*, 2012). Integram além de custos de natureza financeira, factores de resistência e de comodidade como o custo com a pesquisa de um novo fornecedor de serviço, custo de transferência, necessidade de aprendizagem face ao novo serviço, potencial de perda de programas de fidelidade (no caso dos bancos, por exemplo no âmbito da oferta de brindes no momento da abertura de conta, domiciliação de ordenado ou outras), hábito do utilizador, adaptação emocional e percepção de risco financeiro, social e psicológico do cliente (Fornell, 1992).

A satisfação de cliente e os custos de mudança podem representar os dois pilares numa estratégia defensiva (Fornell, 1992). A manutenção de vantagens competitivas no sector bancário através da permanente introdução de produtos inovadores e diferenciadores é complexa dada a fácil replicação e distribuição dos produtos (por exemplo através da internet, oferecidos por concorrentes virtuais). Os bancos devem por isso focar-se em dimensões mais difíceis de serem copiadas pela concorrência como a qualidade de serviço, satisfação do cliente, gestão do cliente ao longo do seu ciclo de vida (Santonen, 2007) e criação de custos de mudança elevados de forma a reter os seus clientes (Danesh *et al.*, 2012)

Ranaweera e Prabhu (2003) confirmaram o efeito positivo dos custos de mudança percebidos na retenção dos clientes no Reino Unido (sector de telefone fixo) e Danesh *et al.* (2012) o mesmo efeito em clientes de hipermercados na Malásia. Ranaweera e Prabhu (2003) verificam ainda que os custos de mudança influenciam a relação entre satisfação e retenção e como consequência, quando aqueles custos são percebidos como elevados, as empresas podem inclusivamente reter clientes não satisfeitos. No contexto de IB, Wong e Mula (2009) validaram em Hong Kong, que para os utilizadores de IB, quanto maior o custo de mudança percebido, maior o seu nível de retenção.

- **Intenção de recompra**

É definida como a intenção de efectuar “compras repetidas ao longo dos tempos, e eventualmente, de novos produtos com maior valor acrescentado para a empresa” (Rodrigues, 2008). Se a utilização de *PC banking* representar uma experiência positiva na medida em que

os utilizadores percepcionem um maior valor acrescentado, continuarão a usar o serviço, pretendendo continuar a efectuar negócio com o seu banco no futuro e em alguns casos até incrementar o negócio (Mols, 1998).

De acordo com Mols (1998) e Proença e Rodrigues (2011), os clientes utilizadores de TSS revelam maiores intenções de recompra que os não utilizadores. Santonen (2007) verifica que a intenção de recompra e a sensibilidade ao preço são duas das quatro componentes determinantes da lealdade ao serviço.

- **Satisfação do cliente**

É entendida como a avaliação de uma emoção, que reflecte o grau em que os clientes do IB acreditam que o seu serviço de IB lhes provoca sentimentos satisfatórios (Wong e Mula, 2009), “(...) *an emotional reaction to the difference between what customers expect and what they receive (...)*” (Hansemark e Albinsson, 2004 citados em Danesh *et al.*, 2012).

Apesar de actualmente se medir a qualidade de serviço enquanto um antecedente da satisfação, era comum na investigação medir as percepções de qualidade de serviço como uma medida próxima à satisfação de cliente, implicando uma correlação perfeita entre as duas variáveis (Ranaweera e Neely, 2003). De acordo com a hipótese validada por estes autores, quanto maior a percepção da qualidade de serviço, maior o nível de intenção de recompra (no seu estudo medido como propensão à saída, neste estudo entendida como retenção do cliente). Adicionalmente, de acordo com Danesh *et al.* (2012) e Wong e Mula (2009), para os utilizadores de IB, quanto maior o grau de satisfação, maior o grau de retenção.

A melhoria contínua para um serviço de qualidade, que garanta a satisfação dos clientes não deverá ser considerada um custo, mas sim um investimento em clientes que geram maiores rentabilidades através da permanência na empresa (Reichheld e Sasser, 1990).

Apesar da relação existente entre satisfação e rentabilidade sugerida por Hallowell (1996), os bancos terão sempre clientes que não estarão satisfeitos devido a níveis de serviço ou preço ou que não serão rentáveis dado o seu nível de envolvimento.

- **Percepção de preço**

É definida como a perspectiva do cliente sobre o preço e que inclui diferentes dimensões: o preço objectivo (o preço real do produto), o preço percebido (a forma como é percebido e

codificado pelo cliente) e a percepção de sacrifício necessário para obter o produto/serviço, nomeadamente em termos de tempo e de pesquisa (Zeithaml, 1988).

Ranaweera e Neely (2003) verificaram que a percepção de preço dos clientes tem uma relação directa com a retenção dos mesmos, moderando também a relação entre a qualidade de serviço percebida e a retenção dos clientes. Validaram que quanto melhor a percepção de preço por parte dos clientes, maior a intenção de recompra. Jiang e Rosenbloom (2005) identificaram as mesmas relações num cenário de compras *online* de um *site* da internet.

No sector bancário, Colgate e Varki (2001) constataram que a percepção de preço, quando medida numa base de comparação entre fornecedores de serviço, tem um efeito significativo na satisfação do cliente, afectando a sua intenção de retenção no serviço. Assim, sugerem que as empresas devem aproveitar e direccionar a sua comunicação para as comparações de preço apropriadas de forma a gerir a percepção de preço dos seus clientes.

- **Sensibilidade ao preço**

A sensibilidade ao preço constitui a variável com maior impacto na taxa de abandono dos bancos (Colgate e Hedge, 2001). Estes autores sugerem que os bancos não deverão descurar as necessárias alterações na sua estratégia de preços (ou a percepção dos clientes sobre a mesma) de forma a reduzir as taxas de abandono.

De acordo com Proença e Rodrigues (2011), os clientes Portugueses utilizadores de TSS (ATM, IB e banca telefónica) são mais sensíveis que os não utilizadores, conclusão que é oposta à de Mols (1998). Por sua vez Santonen (2007) verifica que, no que se refere aos utilizadores de IB, dos factores: intenção de compra, *word-of-mouth*, propensão para reclamar e sensibilidade ao preço, apenas este último estava relacionado com a probabilidade de abandono em contextos de baixo preço, de variedade limitada de produtos e em canais de distribuição remotos, como é o caso do IB.

## **2. Enquadramento sector bancário em Portugal**

### **2.1. Envolvente macroeconómica e financeira**

A crise financeira despoletada pelo *subprime* nos E.U.A. em 2007 disseminou-se à escala global, com diversos impactos em profundidade e extensão, em todos os sectores da sociedade e em especial no que se refere às instituições financeiras (IF). Os instrumentos financeiros que incluíam os empréstimos de alto risco - o crédito à habitação concedido às famílias americanas *no income, no job, no assets (ninja)* em condições financeiras muito precárias - foram criados pelas IF de forma a permitir a venda dos créditos nos mercados secundários (*Mortgage Backed Securities*). Sob esta forma de securitização<sup>6</sup>, era possível a repartição de risco associado ao crédito e ainda gerar financiamento para a concessão de novo crédito. Contudo, aqueles produtos tornaram-se de tal forma complexos, que a avaliação do risco subjacente feita pelas entidades reguladoras não se pautava pela isenção dos seus próprios critérios, mas sim pelos critérios de risco das entidades emissoras dos instrumentos financeiros. Aliada às agências de avaliação de risco que atribuíam boas notações de risco (*rating*) àqueles produtos, a avaliação dos agentes reguladores assegurava os investidores solidez e segurança relativamente aos mesmos. Quando a Reserva Federal norte americana subiu as taxas de juro para controlar a inflação, em 2005, os clientes do crédito *subprime* deixaram de ser capazes de cumprir com o pagamento das suas dívidas e a venda para regularização do crédito também não era possível, face à conseqüente abundância de habitações em iguais circunstâncias. O crédito *subprime* subjacente aos instrumentos financeiros encontrava-se amplamente disseminado pela economia, através da securitização referida, sem a cobertura de risco devidamente assegurada. Em conseqüência, a queda das empresas de crédito que eram garantidas pelo governo dos E.U.A., como a Fannie Mae e a Freddie Mac<sup>7</sup> que asseguravam estes empréstimos, arrastou vários bancos para a insolvência.

Na sequência da crise financeira e da maior necessidade de avaliação do risco por parte dos investidores internacionais (por via das notações de *rating* de agências como *Moody's*, *Standards & Poor* e *Fitch*) irrompeu a crise da dívida pública na zona euro, resultante do avolumar da dívida pública que comprometia para os países nestas condições, quer a

---

<sup>6</sup> Consiste no agrupamento de activos financeiros, em que a dívida associada é transferida na forma de títulos para outros investidores.

<sup>7</sup> Empresas que garantiam aproximadamente metade do mercado de hipotecas dos E.U.A. (*The New York Times online*, 2008).

capacidade de endividamento adicional quer a capacidade de pagamento de dívida. Os investidores deixaram assim de estar disponíveis (considerando um nível de juros sustentável) para o financiamento de economias com maior risco soberano como a Irlandesa, Grega e Portuguesa. Outros países viram ainda os seus *ratings* penalizados por via da exposição a economias em risco de incumprimento face aos seus credores e pelas fracas perspectivas de crescimento das economias num enquadramento económico desfavorável na zona euro (caso da Bélgica, Espanha, Itália e França). Face ao volume da dívida externa, à necessidade de consolidação estrutural financeira, ao risco de incumprimento das responsabilidades face aos credores e à ausência de financiamento internacional, Portugal, Irlanda e Grécia foram intervencionados pela troika<sup>8</sup> (Comissão Europeia, Banco Central Europeu e Fundo Monetário Internacional). No caso de Portugal, esta intervenção e resgate financeiro exigiu um compromisso de ajustes estruturais em diversos sectores da economia (definidos no memorando de entendimento assinado entre o governo Português e a troika) e envolveu um crédito de montante global de 78 mil milhões de euros<sup>9</sup>. Este montante tem sido disponibilizado fraccionadamente, em função das avaliações periódicas da troika aos resultados das medidas tomadas no país para resolução dos problemas estruturais assumidos no memorando de entendimento.

Dada a exposição ao risco de dívida soberana e no âmbito de ajustamentos à estabilidade e solvabilidade do sector financeiro, o sector bancário foi também alvo de exigências ao nível de rácios de capital, de forma a assegurar balanços mais equilibrados e uma menor dependência do financiamento de mercados internacionais. Estes ajustamentos, em linha com outras medidas de regulação do sector financeiro, visavam diminuir a probabilidade de ocorrência e propagação do risco sistémico no sector, que desde 2008, atingiu IF e seguradoras em todo o mundo. Provocou por exemplo a falência do banco de investimento norte-americano Lehman Brothers e da seguradora American International Group (AIG), a venda dos bancos Bear Stearns e Merrill Lynch, a nacionalização das empresas de crédito imobiliário americanas Fannie Mae e Freddie Mac, a nacionalização do banco Northern Rock no Reino Unido e a queda do sistema bancário na Islândia com a nacionalização dos três principais bancos (Glitnir, Landsbanki e Kaupthing). Teve também impacto em perdas financeiras avultadas em diversas instituições como a Citigroup nos Estados Unidos, UBS na Suíça e Société Générale em França, o BPN e BPP em Portugal.

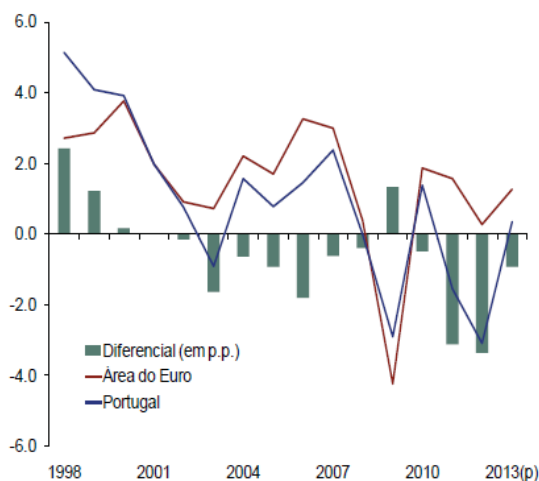
---

<sup>8</sup> O empréstimo concedido pela troika garantia taxas de juro mais baixas para as economias em risco do que as praticadas pelos credores internacionais.

<sup>9</sup> Dos 78 mil milhões de euros, 12 mil milhões estavam reservados para a recapitalização do sector bancário.

Os desequilíbrios da economia Portuguesa são de diferentes dimensões. Por um lado, a contracção da actividade económica decorrente da crise económica verificou-se na área do Euro e em Portugal de forma semelhante até 2010, período a partir do qual Portugal verificou um desvio que, conforme estimado pelo Banco de Portugal (2011), se deverá reduzir a partir de 2013.

**Gráfico 1 – PIB em Portugal e área do Euro (taxa de variação anual)**



Fonte: Banco de Portugal, Boletim Económico Inverno (2012) [(p) - projectado]

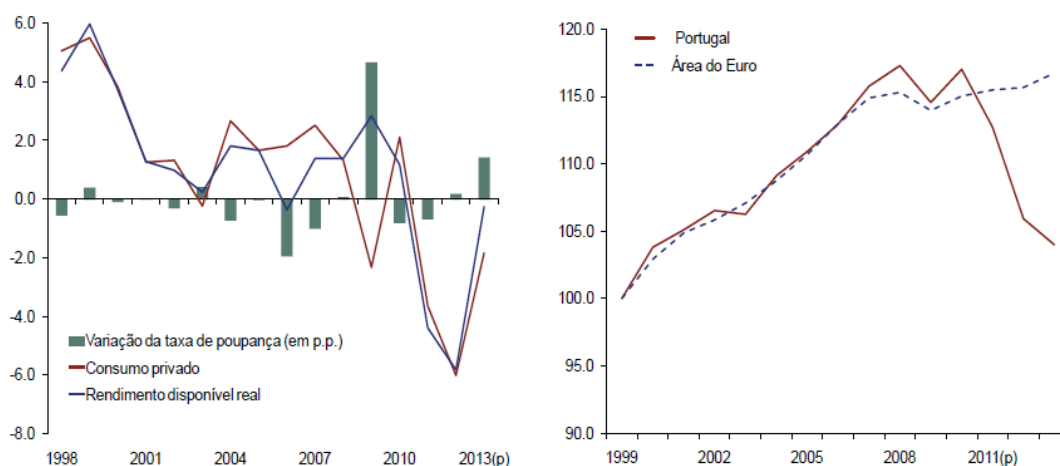
Por outro lado, a taxa de desemprego ascende em 2012 a 15,5%<sup>10</sup> (uma das mais elevadas da zona euro, cuja média se situa nos 11,3% e apenas superada por Espanha e Grécia) condicionando o rendimento disponível, o indicador de confiança e a evolução do consumo privado. Para o decréscimo do rendimento disponível contribuíram ainda as reduções e eliminação dos benefícios fiscais e o aumento de tributação indirecta (por exemplo as taxas de IVA e taxas sobre veículos e tabaco) e directa (redução de prestações sociais, escalões de IRS, cortes nos subsídios de Natal e férias, cortes salariais na função pública).

Na evolução do consumo privado, a taxa de variação anual assemelhou-se à da zona euro até 2011, ano a partir do qual o Banco de Portugal (2011) estima um pronunciado desvio da economia Portuguesa, conforme Gráfico 2. Este desvio é fortemente condicionado pela evolução do cenário da economia Portuguesa e pelos factores anteriormente descritos. Apesar da estimativa da taxa de poupança contrariar a tendência dos últimos 15 anos (à excepção de 2009), ilustrando uma maior preocupação das famílias com a constituição de poupança, a

<sup>10</sup> Eurostat *online* (2012).

previsível estagnação do consumo privado tem forte impacto nos diferentes sectores de actividade económica.

**Gráfico 2 – Evolução consumo, rendimento e poupança (taxa de variação anual) em Portugal e comparação evolutiva consumo privado Portugal vs zona Euro**



Fonte: Banco de Portugal, Boletim Económico Inverno (2012) [(p) - projectado]

No que respeita aos sectores de actividade, Portugal é caracterizado pela elevada preponderância dos serviços (74% do VAB - valor acrescentado bruto), seguido da indústria, construção, energia e água (24% do VAB, dos quais 98% são empresas da indústria transformadora) e agricultura (2% do VAB)<sup>11</sup>. Tal como na Europa, as micro, pequenas e médias empresas (SMEs)<sup>12</sup> compõem quase a totalidade do tecido empresarial Português. Em Portugal estas empresas representam uma maior taxa de empregabilidade e valor para a economia que a média europeia, quando comparadas com as grandes empresas.

**Quadro 1 – Comparação dimensão empresas em Portugal e Europa em 2010/2011**

	Number of Enterprises			Employment			Value added		
	Portugal	Share	EU27	Portugal	Share	EU27	Portugal	Share	EU27
	Number	Share	Share	Number	Share	Share	Billion €	Share	Share
Micro	963.010	95,4%	92,1%	1.347.831	41,3%	29,8%	18	23,7%	21,6%
Small	39.666	3,9%	6,6%	753.350	23,1%	20,4%	17	22,5%	18,9%
Medium-sized	5.646	0,6%	1,1%	541.493	16,6%	16,8%	16	20,9%	17,9%
<b>SMEs</b>	<b>1.008.322</b>	<b>99,9%</b>	<b>99,8%</b>	<b>2.642.673</b>	<b>80,9%</b>	<b>66,9%</b>	<b>52</b>	<b>67,2%</b>	<b>58,4%</b>
Large	800	0,1%	0,2%	622.113	19,1%	33,1%	25	32,8%	41,6%
Total	1.009.122	100,0%	100,0%	3.264.785	100,0%	100,0%	77	100,0%	100,0%

Fonte: Comissão Europeia (2012), *Fact Sheet Portugal 2010/2011*

<sup>11</sup> AICEP Portugal Global (2011).

<sup>12</sup> Micro empresas até 10 trabalhadores, volume negócios (VN) ≤2 Milhões€ ou balanço ≤2 Milhões €, pequenas empresas até 50 trabalhadores, VN ≤10 Milhões € ou balanço ≤10 Milhões € e médias empresas até 250 trabalhadores, VN ≤50 Milhões € ou balanço ≤43 Milhões € (União Europeia online, 2012).



Nos países da Europa Ocidental perto de 500 mil empresas privadas declararam insolvência desde 2008 (cerca de 13 mil empresas em Portugal - 35% das quais no comércio, 29% na indústria, 19% na construção e 17% em empresas de serviços - registando em 2010 insolvências 142% acima das verificadas em 2007)<sup>13</sup>.

As insolvências dos indivíduos particulares representam também um fenómeno recente e crescente, representando por exemplo em Portugal, no primeiro trimestre de 2012, 2.753 processos declarados, um acréscimo de 140% face a 2011<sup>14</sup>.

Nos 27 países da UE em 2012, existem cerca de 25 milhões de desempregados, dos quais Portugal representa 3,3% (Eurostat *online*, 2012) e as previsões da Comissão Europeia (2012) estimam a contracção do PIB em 8 países da UE-27 em 2012. Todos estes factores de contracção e desaceleração da economia acarretam elevadas consequências económicas e sociais.

Estes factores conjugados representam uma inevitabilidade de não cumprimento dos compromissos de dívidas assumidos, com o fenómeno do incumprimento a tornar-se uma ameaça para a economia no geral e repercutindo-se numa diminuição relevante na qualidade de vida, com impacto no consumo, taxas de poupança e indicador de confiança dos agentes económicos.

A evolução das taxas de juros subjacentes aos depósitos e ao crédito tem também profundos impactos no ritmo imposto à economia dado que condiciona a captação de poupanças e o pagamento de créditos. A taxa Euribor, utilizada como taxa de referência em empréstimos hipotecários e contas poupança, teve oscilações significativas desde o início da crise económica, reduzindo de cerca de 4,9% nos prazos de 3 e 6 meses em Junho de 2008, para inferior a 1% (próximo de 0,22% para o prazo de 3 meses e 0,45% para 6 meses)<sup>15</sup> em Setembro de 2012. Embora no contexto actual não exista praticamente estímulo da economia uma vez que os investimentos estão condicionados ao acesso ao crédito bancário, restrito dada a falta de liquidez no SBP (sistema bancário Português), a taxa actual da Euribor não agrava os valores de pagamento das prestações de créditos de famílias e empresas.

---

<sup>13</sup> Creditreform Economic Research Unit (2011).

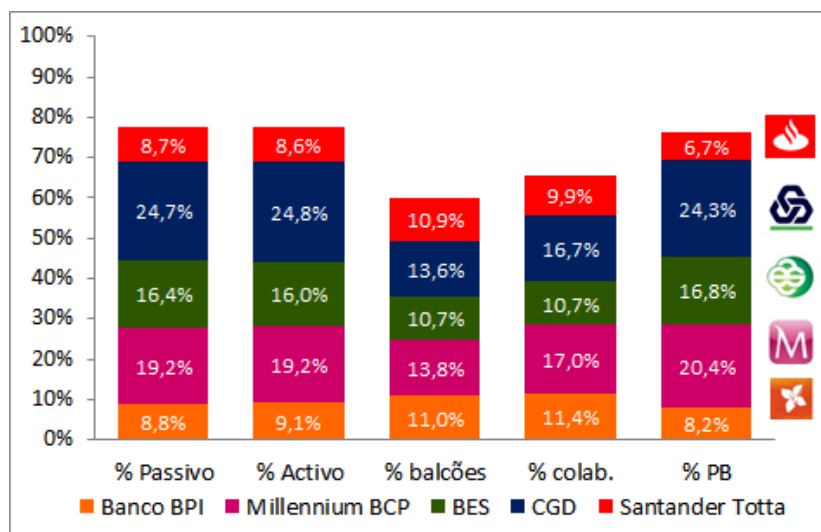
<sup>14</sup> Jornal Público (2012).

<sup>15</sup> Banco de Portugal (2012), Taxas de juro Euribor.

## 2.2. Caracterização do mercado Português

Existem 35 bancos autorizados a operar no território nacional, contudo cerca de 78% do total do activo e passivo do sistema bancário encontra-se concentrado em 5 bancos: Santander Totta, CGD (Caixa Geral de Depósitos), BES (Banco Espírito Santo), Millennium BCP e BPI (Banco Português de Investimento) conforme gráfico seguinte. Em 2011, o total do produto bancário (PB) decorrente da actividade destes bancos representou 76% do total do SBP (com 60% dos balcões e 66% dos colaboradores).

Gráfico 3 – Principais bancos no total do sistema bancário português



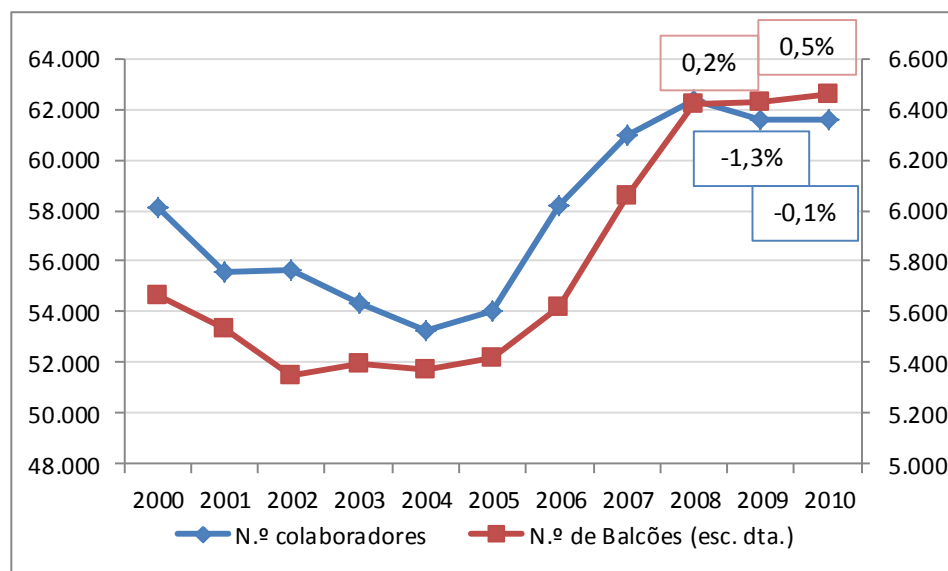
Fonte: Autora, com base em dados recolhidos (consolidados e de 2011) em APB (2012)

A distribuição de balcões no país concentra-se sobretudo no litoral e nas grandes cidades. Lisboa e Porto concentram 39% dos balcões nacionais, seguidos de Aveiro, Braga e Setúbal (19% no conjunto) (APB, 2012). Na comparação com a área do euro, Portugal é um dos países cuja rede de balcões é mais extensa proporcionalmente à população que serve. Lisboa, Faro e alguns distritos do interior verificam um rácio de cobertura de clientes de 1.600 habitantes por balcão e por exemplo o Porto, mais de 1.800 habitantes por balcão (APB, 2012). Este rácio poderá indicar necessidades de reestruturação da rede física de balcões. A figura com o detalhe da distribuição do número de balcões e habitantes por balcão pode ser consultada nos Anexos.

Após uma expressiva expansão da rede de distribuição (balcões) verificada de 2006 a 2008, com um crescimento médio anual de 6% em média (BCE *online*, 2012), acompanhada por um crescente número de empregados, em 2009 e 2010 essa tendência inverteu-se no caso dos

colaboradores empregados no sector e praticamente estagnou no caso do número de balcões. De acordo com dados divulgados relativos a 2011 foram encerrados 152 balcões em Portugal (APB, 2012). O número de balcões encerrados pelos bancos BCP, BES, BPI e Santander Totta foi de 85 (no 1º semestre de 2011)<sup>16</sup>, representando 56% do total da contracção da rede de distribuição em Portugal no ano.

**Gráfico 4 – Evolução n.º colaboradores e balcões no SBP**



Fonte: Autora, com base em dados recolhidos no BCE *online* (2012), [esc.dta. – escala à direita]

A redução da capacidade instalada tem impacto na diminuição de custos por parte dos bancos mas também na presença física e oferta aos clientes, aumentando potencial de abandono dos mesmos. Este risco de abandono pode ser superior aquando do encerramento de balcões em regiões com menor cobertura do banco (como em regiões do interior ou ilhas), dado que a proximidade de casa ou do local de trabalho são uma das principais razões na escolha do banco (Banco de Portugal, 2011).

Além do motivo referido, as principais razões dos clientes bancários Portugueses na escolha do banco onde têm a sua principal conta de depósito à ordem são a recomendação de familiares ou amigos, a exigência da entidade patronal e o facto de ser o banco onde têm o crédito à habitação ou outro empréstimo. As razões relacionadas com o custo ou a remuneração da conta não são as mais referidas no inquérito efectuado pelo Banco de Portugal (2011), sugerindo que a sensibilidade ao preço praticado pelos bancos não é uma característica muito acentuada nos clientes bancários em Portugal.

<sup>16</sup> Expresso *online* (2012) e Jornal de Negócios *online* (2012).

No que respeita à manutenção da relação dos clientes com as suas instituições bancárias, 82% dos entrevistados no inquérito do Banco de Portugal (2011) nunca consideraram a hipótese de mudarem a sua conta para outro banco. 9% dos inquiridos ponderaram a mudança mas não o fizeram, devido à incerteza dos benefícios da mudança, por considerarem importante a relação de antiguidade com o seu banco actual, além do custo e tempo associados a essa mudança (Banco de Portugal, 2011).

Em Portugal, 9% dos indivíduos maiores de 18 anos não têm conta bancária, sendo que deste universo 48% são indivíduos com idade superior a 55 anos e 31% superior a 70 anos (Banco de Portugal, 2011). Adicionalmente, de acordo com a mesma fonte, a bancarização dos clientes está relacionada com o seu grau de instrução já que 70% dos clientes não bancarizados não têm qualquer grau de instrução ou têm apenas a instrução primária. A preferência para monitorização dos movimentos e saldo da conta recai sobre o ATM (50%), seguido do extracto bancário enviado pelo banco (27%). A utilização da internet para o controlo da conta bancária é referida como primeira preferência apenas por 8% dos inquiridos no relatório de literacia financeira do Banco de Portugal (2011) e é crescente com o nível de escolaridade.

No que se refere à banca comercial, existem em Portugal três principais bancos virtuais (Activo Bank, Banco BEST e Banco BIG) que permitem quase todas as operações bancárias. Por disponibilizarem apenas canais remotos (embora em alguns casos disponham de um diminuto número de balcões) existem vantagens de custos para os clientes, uma vez que as comissões são mais baixas que nos bancos tradicionais. De acordo com dados da APB (2012) a sua quota (conjunta) em número de colaboradores é de 0,8% e a quota de activo e passivo é de 0,3%. O produto bancário decorrente da sua actividade em 2011 representou 0,7% do total do SBP (na comparação em dados não consolidados, os cinco maiores bancos em Portugal descritos anteriormente representam 68%).

### **2.3. Impactos da crise económica e financeira na rentabilidade do sector**

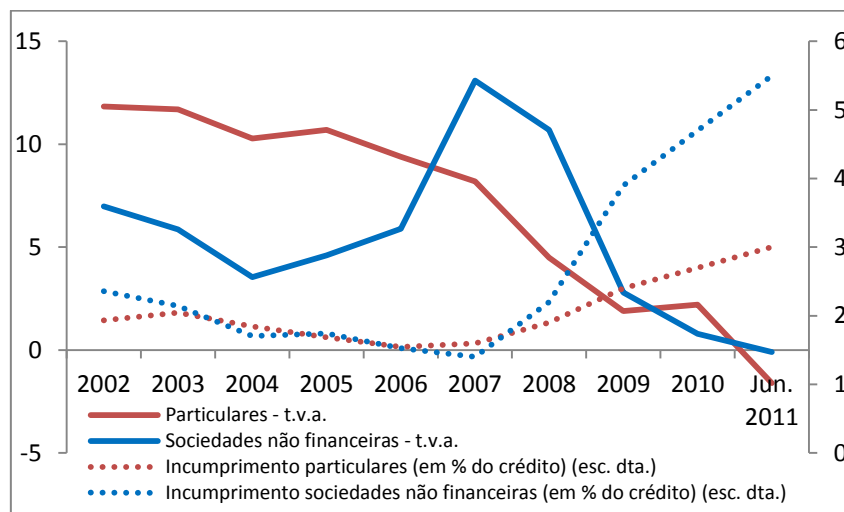
Verifica-se desde 2007 um abrandamento bastante significativo no crédito concedido pelo SBP a clientes particulares e empresas. Este decréscimo é resultado de uma menor procura num contexto económico desfavorável e do menor incentivo por parte dos bancos na concessão de crédito, de forma ao cumprimento dos rácios exigidos no PAEF. Adicionalmente, o aumento dos *spreads* na concessão de novos créditos, dada uma avaliação

mais prudente do risco de crédito, torna os empréstimos mais caros para os clientes. A redução do crédito concedido foi também acompanhada por variações significativas no peso do crédito em incumprimento, que no caso das empresas foi ainda mais expressivo, conforme Gráfico 5 - Evolução do crédito concedido pelo SBP – Sistema Bancário Português (taxa de variação anual) e peso do crédito em incumprimento.

O decréscimo na concessão de crédito tem impacto nos níveis de rentabilidade do sector, uma vez que tratando-se de uma componente importante do balanço do sector, cerca de 57% em 2011 (Banco de Portugal *online*, 2012), as suas oscilações impactam directamente na margem financeira e comissões, penalizando o produto bancário do sector e consequentemente o resultado líquido.

Na óptica dos clientes as consequências também são relevantes, dado que os clientes particulares (cujo endividamento representava desde 2000 em média 81% do PIB) e empresas (120% do PIB) (Banco de Portugal *online*, 2012) enfrentam dificuldades no acesso ao financiamento, forçando a uma estagnação no desenvolvimento e investimento, na expansão das suas actividades, o que se repercute na dinamização da economia do país.

**Gráfico 5 - Evolução do crédito concedido pelo SBP – Sistema Bancário Português (taxa de variação anual) e peso do crédito em incumprimento (% do crédito)**

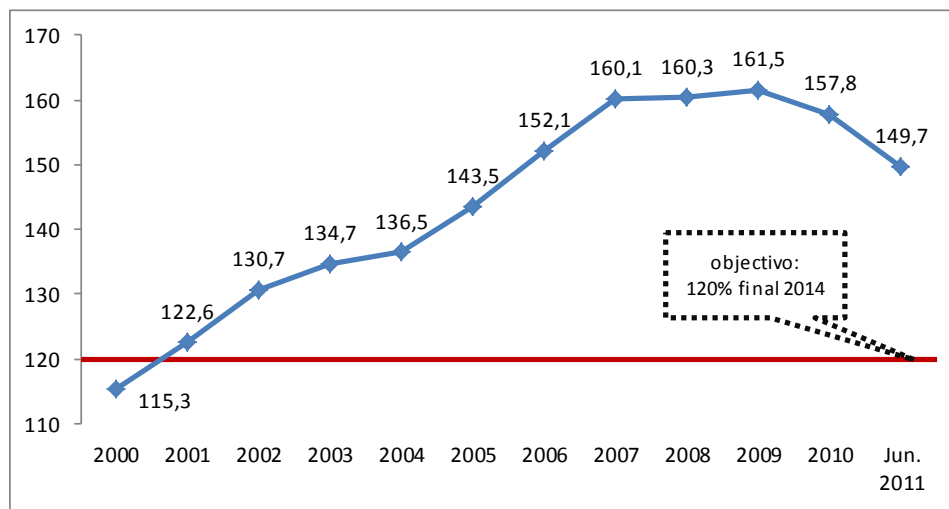


Fonte: Autora, com base em dados recolhidos em Banco de Portugal *online* (2012)  
[esc.dta. – escala à direita]

De modo a que o sector bancário fique menos dependente dos mercados internacionais de dívida por grosso para o financiamento da actividade bancária, e para assegurar níveis de solvabilidade e uma menor exposição ao crédito, o processo de desalavancagem obriga necessariamente a uma redução no balanço do peso do crédito a clientes face a recursos. O

objectivo definido no PAEF foi um rácio de crédito-depósitos de 120% para o final de 2014, o que se traduz num decréscimo de 25% face ao valor actual. Este processo de desalavancagem, a executar pelos maiores grupos bancários em Portugal, poderá ser obtido por via do numerador (restrição de crédito com consequências para a dinamização da economia nacional ou venda de carteira de crédito) e/ou do denominador (por via de captação de uma maior base de recursos de clientes enquanto fonte de financiamento mais estável).

**Gráfico 6- Evolução rácio crédito-depósitos no SBP**



Fonte: Autora, com base em dados recolhidos em Banco de Portugal *online* (2012)

Adicionalmente, o PAEF (e de acordo com os rácios de capital exigidos pelo Comité de Basileia de Supervisão Bancária e pelo Banco de Portugal) estipulou a necessidade de uma melhor base de capital (*core capital*) detido pelos bancos. O *core capital* é “o tipo de capital de maior qualidade e mais valorizado nos mercados como indicador da solidez financeira de uma instituição bancária” (Banco de Portugal, 2012) medido através do rácio do *Core Tier 1*. Este rácio é “apurado através do quociente entre o conjunto de fundos próprios designado de *core*<sup>17</sup> e as posições ponderadas em função do seu risco<sup>18</sup>” (Banco de Portugal, 2011). O objectivo definido no PAEF foi de alcançar um rácio de 9% no final de 2011 e 10% no final de 2012 (rácio a atingir por cada instituição bancária).

Dada a necessidade de cumprimento dos requisitos de capital regulamentar e a restrição de liquidez, verificou-se um refreamento na concessão de crédito pelo sector bancário. O

<sup>17</sup> “Compreende o capital de melhor qualidade da instituição, em termos de permanência e capacidade de absorção de prejuízos, deduzido de eventuais prejuízos (...) numa perspectiva de continuidade da actividade de uma instituição.” (Banco de Portugal, 2011).

<sup>18</sup> Medida dos riscos decorrentes da actividade financeira, incluindo riscos de crédito, operacional, de mercado, cambial e da carteira de negociação (Banco de Portugal, 2011).

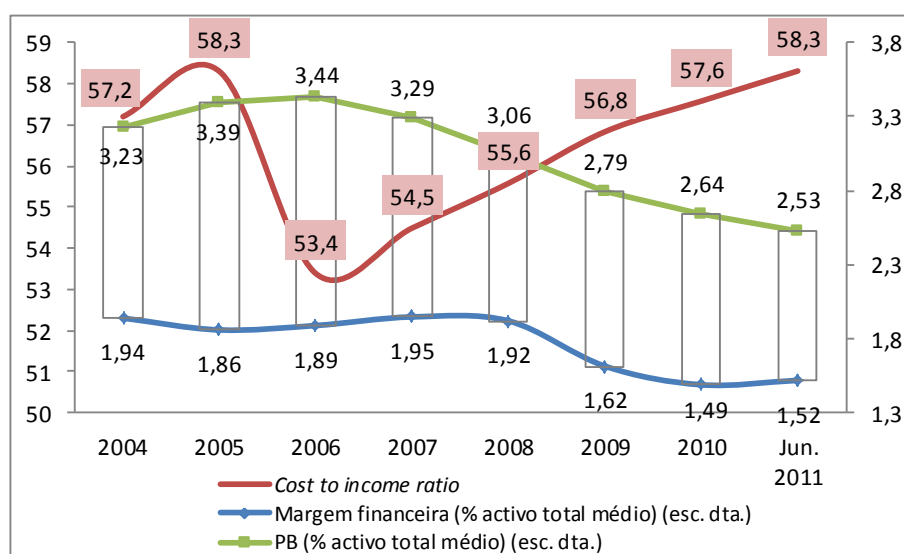
aumento de *spreads* aplicados aos novos créditos e às renovações de créditos também reduziu o número e montante de empréstimos concedidos a clientes particulares e empresas. Este decréscimo teve impacto na rentabilidade do SPB (margens e comissões).

As instituições bancárias, sem acesso aos mercados internacionais para se financiarem, iniciaram uma disputa pela captação de recursos dos clientes, reflectindo um acréscimo nas taxas de remuneração dos recursos (efeito generalizado no sistema bancário). Este efeito combinado (redução de crédito e deterioração da margem para melhor oferta de taxas) implicou um esmagamento da margem financeira, penalizando o produto bancário e consequentemente os resultados.

Desta forma, na impossibilidade de extrair os proveitos historicamente elevados nesta indústria por meio da regular intermediação financeira, os bancos focaram-se nos rendimentos de serviços e comissões (com um peso crescente no produto bancário) e na redução de custos para a maximização de resultados no contexto actual.

Com efeito, apesar de uma absorção de 58% do produto da actividade pelos custos estruturais (pessoal, gerais e administrativos e amortizações), *o cost-to-income*, a redução de cerca de 23% do peso do produto bancário no activo médio desde 2007 foi sustentada pelos rendimentos de serviços e comissões, componente que representa em média, desde 2004, 25% do resultado operacional.

**Gráfico 7 – Evolução (%) dos indicadores de rentabilidade e de eficiência SBP**

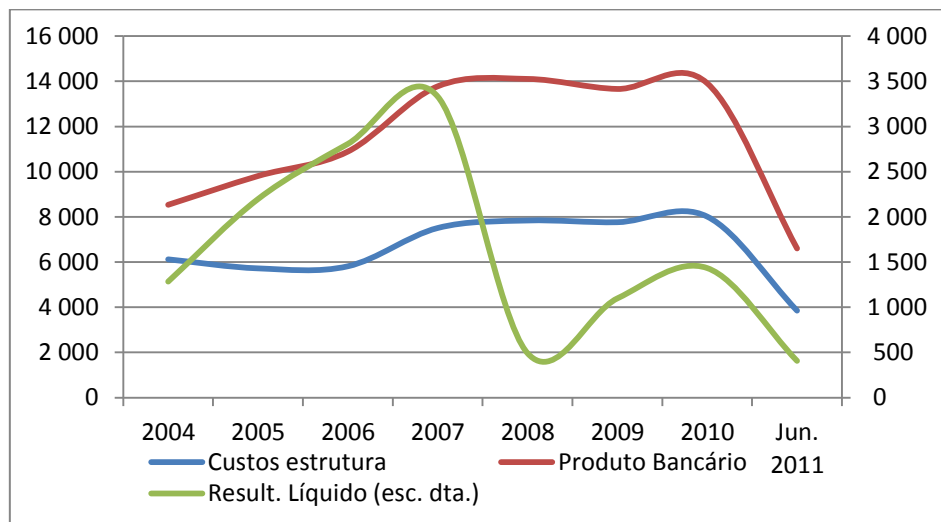


Fonte: Autora, com base em dados recolhidos em Banco de Portugal *online* (2012)  
[esc.dta. – escala à direita, perc. - percentagem]

O rácio *cost-to-income* é um indicador de eficiência da actividade dos bancos, “calculado a partir do quociente entre os custos operativos e o produto bancário” (APB, 2012), medindo a percentagem do produto bancário da actividade absorvido pelos custos operacionais no decorrer da mesma. Face ao decréscimo do produto bancário, mais pronunciado a partir de 2008, não acompanhado por igual contracção nos custos, o *cost-to-income* tem vindo a traduzir desde então uma menor eficiência na gestão dos custos face ao produto gerado pelo SBP.

Na apresentação de resultados de 2011, os cinco maiores bancos apresentaram resultados negativos de cerca de 1.667 milhões de euros (86% do total do resultado líquido do SBP) (APB, 2012). Este resultado, considerado de natureza pontual (Banco de Portugal, 2012) deveu-se ao registo de perdas não recorrentes, como o reconhecimento de imparidades de crédito e títulos na sequência do programa especial de inspecções, imparidades registadas na transferência de fundos de pensões para a Segurança Social e imparidades face à exposição à dívida soberana grega. Face à deterioração do clima económico e do acréscimo significativo do crédito em incumprimento, o registo de provisões decorrentes destas potenciais perdas teve também impacto no resultado global.

**Gráfico 8 – Evolução principais indicadores resultados em montantes (milhões €)**



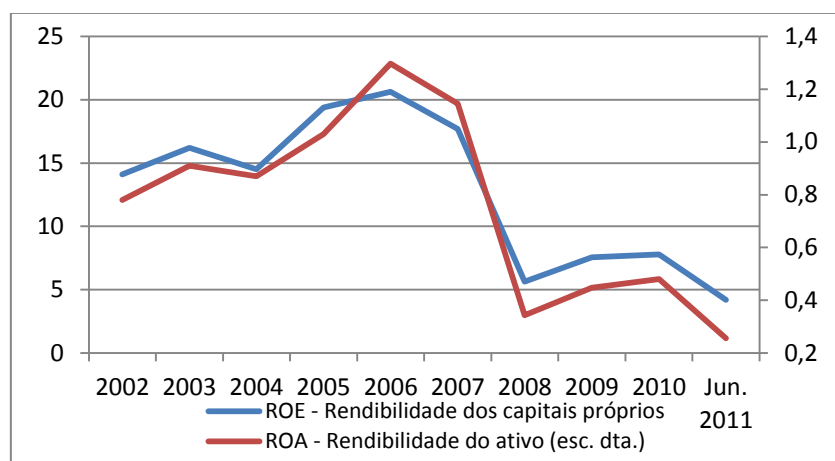
Fonte: Autora, com base em dados recolhidos em Banco de Portugal *online* (2012)  
[esc.dta. – escala à direita]

O resultado líquido de 2010, em valores de 2004, não permitiu alcançar idênticos níveis de rentabilidade dos capitais próprios dado o efeito conjugado da redução dos resultados e do aumento generalizado dos capitais próprios (para cumprimento dos requisitos de capital regulamentar), manifestando uma menor eficácia de remuneração dos capitais investidos



pelos accionistas. Como tal, o *Return on Equity* (ROE) decresceu de forma abrupta desde 2006, o que tem vindo a penalizar de forma significativa a avaliação da atractividade do SBP por parte dos investidores. O ROA (*Return on Assets*) traduz por seu lado, desde 2006, uma menor eficiência na gestão do activo detido no SBP nos resultados.

**Gráfico 9 – Evolução do rácio de rentabilidade do capital próprio (ROE) e do activo (ROA) no SBP**



Fonte: Autora, com base em dados recolhidos em Banco de Portugal *online* (2012)  
Dados relativos ao semestre anualizados, [esc.dta. – escala à direita]

#### **2.4. Principais desafios no sector bancário e impactos do processo de desalavancagem**

Os bancos, enquanto agentes privilegiados na dinamização da economia enfrentam diversos desafios numa economia em recessão.

Por um lado, as medidas regulatórias impostas pelas entidades de supervisão bancária, como a adequação dos rácios de capital e rácios de equilíbrio do balanço, e a falta de acesso aos mercados financeiros em condições regulares desde o primeiro trimestre de 2011 são importantes constrangimentos no funcionamento do sector. Perante as suas necessidades de liquidez, os bancos Portugueses têm vindo a procurar financiamento no mercado interno via recursos de clientes (captação de poupanças e depósitos) e a reduzir a sua disponibilidade para a concessão de crédito.

Por outro lado, uma economia em contracção gera dificuldades a dois níveis para clientes, particulares e empresas: maior dificuldade de cumprimento dos seus créditos para com as IF

(maior risco de incumprimento) e uma menor disponibilidade financeira para efeitos de poupança.

O cumprimento dos rácios é fundamental para o regresso dos bancos aos mercados financeiros e conseqüentemente a uma maior dinamização da economia. O ROE do sector bancário tem vindo a decrescer, penalizando o investimento e a atractividade desta indústria. Os bancos, cujos resultados nos últimos anos dependiam fortemente da margem financeira obtida via juros de financiamentos de crédito a particulares e empresas, enfrentam enormes desafios nos modelos de negócio implementados.

Com pesadas estruturas de custos, e face a uma erosão da carteira de crédito, praticamente não renovada por novo crédito concedido, a “disputa” por recursos entre os bancos implica uma maior remuneração dos mesmos. Este bem escasso disputado entre os bancos origina rentabilidades interessantes para os depositantes mas insustentáveis para os seus resultados. Esta deterioração e estreitamento da margem financeira constitui uma importante ameaça para os resultados do sector bancário. Por este motivo e num contexto de captação agressiva de recursos de clientes, o Banco de Portugal interviu em Novembro de 2011, com a emissão da instrução 28/2011 (alterada pela instrução 15/2012, com entrada em vigor em Abril 2012) limitando as taxas concedidas pelos bancos para remuneração dos depósitos. Face à subida generalizada de taxas de juro aplicadas aos recursos, o Banco de Portugal estabeleceu limites para as mesmas, através da penalização dos fundos próprios dos bancos, com efeito prático nos rácios de adequação de capitais, como o *core tier 1*. Desta forma, conforme instrução 15/2012 do Banco de Portugal<sup>19</sup>, o montante de recursos captado cuja taxa aplicada ultrapasse as taxas de referência para os prazos do depósito em causa, deduzem aos fundos próprios penalizando os rácios exigidos pelas instituições reguladoras (Banco de Portugal e Comité Basileia).

Tem sido também discutida a criação de uma entidade de supervisão bancária (para os bancos que operam no espaço da moeda única) no sentido de promover uma união bancária que funcione como um mecanismo de resposta às crises financeiras. Desta forma, o Mecanismo Europeu de Estabilidade poderia assegurar uma recapitalização directa dos bancos da zona euro, não perpetuando o ciclo vicioso de financiamento entre estado e banca (RTP *online*, 2012).

---

<sup>19</sup> Instrução de Abril do Banco de Portugal que veio alterar a instrução anterior de Novembro (n.º 28/2011) acrescentando maior rigor, por exemplo, na diferenciação dos *spreads* máximos por prazos.

No que respeita aos clientes bancários, os agentes reguladores têm vindo a promover regulamentação capaz de lhes conferir protecção e confiança no sistema bancário. Por exemplo, de forma a garantir a confiança dos clientes nos bancos numa situação de agitação de mercados, de corrida aos bancos ou até de falência (como o caso do *Lehman Brothers* em 2008), o reembolso de depósitos até ao montante de 100.000€ por cliente encontra-se garantido pelo Fundo de Garantia de Depósitos (Decreto-Lei n.º 289/92). Adicionalmente, a partir de 1 de Janeiro de 2010, o Decreto-Lei n.º 133/2009 veio impôr taxas máximas para novos contratos de crédito contratados, como créditos ao consumo, crédito automóvel e cartões de crédito, bem como forçar as IF a avaliarem as capacidades creditícias dos clientes previamente à celebração de novos contratos.

A Directiva dos Mercados de Investimentos Financeiros, conhecida por MIFID incide sobre o sector financeiro e pretende também garantir a protecção dos clientes bancários. De acordo com esta norma, os bancos deverão adequar a oferta de produtos aos seus clientes, garantindo que os mesmos compreendem, aquando da contratação, as características e riscos associados aos produtos financeiros complexos.

O incumprimento registado no crédito à habitação por particulares e promotores imobiliários gera actividades fora da normal intermediação financeira bancária. Por exemplo, a Caixa Geral de Depósitos colocou cerca de duas mil casas em regime de arrendamento, através de um fundo de arrendamento social que “rentabiliza o crescente património imobiliário que os bancos têm herdado” (Diário Económico, 2012).

Os bancos precisam de rever os seus modelos de negócio dada a alteração de paradigma. Um modelo fundamentalmente assente em crédito inverteu-se num modelo apoiado em recursos de clientes, enquanto fonte de financiamento mais estável e menos dependente dos mercados financeiros. Este processo de desalavancagem visa uma *core competence* de intermediação financeira das IF. Implica contudo um maior esforço e intensidade na captação de recursos, focando e especializando a aprendizagem das equipas comerciais, cujas competências se centravam fundamentalmente na componente de concessão de crédito<sup>20</sup>. O tratamento de clientes que necessitam de um crédito e que recorrem ao seu banco implica um modelo de gestão de relacionamento diferenciado do modelo em que o banco activamente intervém junto do cliente e, na figura do gestor, presta o aconselhamento financeiro com vista à captação de

---

<sup>20</sup> A componente de crédito concedido representa em 2011, 57% do balanço do SBP (Banco de Portugal *online*, 2012).

fundos. Este percurso de aprendizagem, este ajuste para um modelo *back to basics* encontra imensas dificuldades, sobretudo numa economia em contracção, num contexto de deterioração generalizada das condições do mercado de trabalho e de confiança dos consumidores.

Este modelo terá que se adaptar a um universo de clientes mais focados, esclarecidos e exigentes na qualidade de serviço e aproveitar oportunidades menos exploradas no serviço ao cliente. Os canais remotos podem representar uma oportunidade (convertendo-se num canal de distribuição mais representativo) no redesenho dos modelos de negócio do sector, alinhada com uma maior eficiência de custos e maximização da relação com o cliente.

## **2.5. Análise SWOT**

A estratégia seguida pelo sector bancário não poderá deixar de ter em conta o contexto externo em que opera bem como os seus recursos e capacidades intrínsecas. A avaliação destas duas visões, comumente conhecida pela análise SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats* (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças) criada por Albert Humphrey (*Stanford University*) há cerca de 50 anos, é uma ferramenta que assenta na definição da estratégia de uma empresa analisando a sua envolvente interna e externa. A envolvente interna integra os **pontos fortes** – capacidades da empresa que devem ser exploradas e **pontos fracos** – características internas que impedem uma melhor performance da empresa/sector e como tal deverão estar definidas para uma eventual minimização dos seus impactos e correcção. Por seu lado, a análise da envolvente externa contempla as **oportunidades** – tendências, acontecimentos, evolução e ideias do contexto envolvente em que a empresa/sector operam, segundo o qual não detêm controlo, e que podem ser capitalizadas, representando assim uma potencial alavanca na *performance* e resultados e as **ameaças** – possíveis eventos, evolução ou tendências do meio envolvente da empresa/sector e que podem representar um problema na evolução do negócio da empresa/sector com eventuais impactos na rentabilidade e que deverão ser conhecidas de forma a poderem ser mitigadas (*Harvard Business School, 2005*).

Apesar de a SWOT ser usualmente aplicada ao contexto de uma empresa ou unidade de negócio, foi considerada pertinente a sua abordagem no contexto de reflexão estratégica para o sector.

## Quadro 2 – Análise SWOT

<u>Strengths (Forças)</u>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Indústria madura</li><li>• Exposição relativamente reduzida do sistema bancário à dívida soberana de países resgatados pelo FMI (sobretudo o caso da Grécia)</li><li>• Exploração de outras fontes de resultados como serviços e comissões (adaptação)</li><li>• Redução da rede de balcões (minimização de custos)</li><li>• Bases alargadas de clientes</li><li>• Confiança dos clientes no sistema bancário</li><li>• Sistemas de informação CRM e de tecnologia desenvolvidos que permitem uma correcta segmentação e conhecimento da base de clientes (potencial do <i>marketing</i> relacional)</li><li>• Programas de fidelização / tipo de produtos (crédito à habitação, por exemplo) que aumentam a retenção dos clientes</li><li>• Conhecimento sobre o comportamento dos clientes (CRM) e possibilidade de actuação sobre as variáveis com influência no mesmo</li><li>• Introdução de produtos inovadores e diferenciadores que garantem vantagens competitivas</li></ul>
<u>Weaknesses (Fraquezas)</u>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Estrutura pesada de custos</li><li>• Níveis de rentabilidade actuais (ROE) pouco atractivos para investidores</li><li>• Utilização de ajuda estatal (fundo de recapitalização da banca) no montante de 4,5 mil milhões € (BCP, BPI, Banif e CGD)</li><li>• Erosão da carteira de crédito</li><li>• Nível elevado e crescente de crédito em incumprimento, sobretudo em crédito à habitação (clientes particulares)</li><li>• Imparidades e provisões associadas ao crédito em incumprimento com impacto nos resultados</li><li>• Resistência à divulgação dos canais remotos pelos recursos humanos que os percebem como uma ameaça</li><li>• Custos de investimento associados à constante evolução da infra-estruturas tecnológicas</li></ul>
<u>Opportunities (Oportunidades)</u>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ausência de um fenómeno de <i>subprime</i> no sistema bancário português</li><li>• Balanços mais equilibrados, com estruturas de financiamento mais estáveis e menos dependentes de mercados internacionais</li><li>• Inovação tecnológica e maior utilização de tecnologia pela sociedade Portuguesa</li><li>• Desenvolvimento de meios de distribuição que representam menores custos e maior qualidade de serviço (conveniência para o cliente)</li><li>• Capilaridade da rede de distribuição actual (física) complementada com o <i>internet banking</i></li><li>• Investimento em <i>marketing</i>, com distribuição mais económica e direccionada através dos canais remotos</li><li>• Conversão dos balcões em espaços dedicados a serviços de assessoria especializados com maior enfoque em negócio (em detrimento da transaccionalidade)</li><li>• Maior n.º de indivíduos com acesso à internet e com utilização frequente de <i>internet banking</i></li><li>• Maior utilização de canais de baixo custo num contexto económico difícil das famílias</li></ul>

Threats (Ameaças)

- Dificuldades de financiamento do SBP junto dos mercados internacionais
- Contração da actividade económica e deterioração das perspectivas e confiança dos consumidores
- Maior regulamentação do sector, exigência de cumprimento de rácios de adequação de capitais, Basileia, instruções e avisos do Banco de Portugal
- Aumento do risco de crédito e incumprimento dos clientes (particulares e empresas)
- Aumento taxa de desemprego que implica menor rendimento disponível e poupança
- A recapitalização dos bancos no caso de não cumprimento dos requisitos de capital implicará a entrada do Estado no capital dos bancos, ficando os mesmos expostos à gestão pública e regras consequentes desta intervenção estatal
- Aumento da tributação (impostos)
- N.º de falência de empresas elevada
- N.º de declaração de insolvências de particulares tem vindo a crescer (fenómeno recente)
- Transferência do poder negocial para os clientes (mais informados)
- Percepção de elevado risco (segurança) associada aos canais remotos
- Serviços bancários automatizados já por outras entidades (serviços financeiros postais, empresas financeiras de crédito, empresas de transferências internacionais de fundos)
- Reduzidas barreiras à entrada de bancos exclusivamente baseados em Internet
- Custos na gestão da imagem de solidez do sector num contexto económico instável
- Gestão da capacidade de adaptação da estrutura interna a alterações no modelo de negócio (custos e riscos envolvidos)
- Serviços bancários disponibilizados por entidades não financeiras (serviços financeiros postais, empresas financeiras de crédito, empresas de transferências internacionais de fundos)

### **3. Papel dos canais de distribuição no sistema bancário em Portugal**

O sector bancário em Portugal tem incorporado a inovação tecnológica ao longo dos anos. O *internet banking*, surgido na última década em Portugal, antecedido da implementação das ATM em 1985 (Obercom, 2007), o contacto através de telefone ou *e-mail* com o balcão, o contacto telefónico através de *call center* (banca telefónica) ou o acesso via telemóvel (*mobile banking*) constituem os canais de acesso remoto ao serviço bancário mais comuns em Portugal. Esta externalização do serviço bancário representa um menor contacto pessoal com o banco, através da visita dos clientes ao balcão, mas oferece vantagens aos clientes e aos bancos. Da perspectiva dos bancos, a externalização da transaccionalidade envolve reduções de custos de processamento consideráveis, resultando assim num menor custo do serviço. As vantagens para os clientes, já exploradas na revisão de literatura, sobretudo resumem-se à valorização da conveniência, mobilidade e atemporalidade da relação com a banca. Contudo o acesso remoto envolve também riscos que deverão ser minimizados pelos bancos. Face à ausência de identificação dos titulares das contas pessoalmente no balcão, as questões de segurança e protecção de dados são da maior importância, devendo os bancos garantir políticas de segurança que garantam o património e confidencialidade da informação dos seus clientes face a fraudes e crimes cibernéticos.

A deslocação dos clientes aos balcões dos seus bancos surgia perante as suas necessidades financeiras, de pedidos de financiamento, da constituição de depósitos/aplicações ou outros produtos e necessidades decorrentes da transaccionalidade. Face à redução de rendimento disponível, derivando numa menor disponibilidade para a poupança, à quebra de concessão de crédito, à menor confiança dos agentes económicos e à degradação da rentabilidade do sector, grande parte dos bancos a operar em Portugal tem adoptado uma política de redução de custos. Esta política tem-se traduzido na redução da capacidade instalada, com a diminuição do número de balcões, o tradicional canal de distribuição do sector. O *trade-off* entre a diminuição da cobertura de mercado (com implicações na quota de mercado, na imagem junto dos clientes e na maior probabilidade de abandono de clientes) e os custos operacionais que uma unidade implica, coloca questões financeiras e sociais importantes. Neste sentido, Prahalad e Hamel (1990) alertam que na redução da estrutura de custos a qualidade da oferta não deverá ser prejudicada, isto é, as decisões da gestão deverão evitar “*cutting muscle*” ao mesmo tempo que “*cutting fat*”.

Por um lado, a diminuição da presença física implica por vezes a deslocação de recursos humanos ou mesmo o *downsizing* (e possíveis perdas de *know-how*) e o abandono de alguns clientes desses balcões encerrados. Por outro lado, a manutenção de unidades em regiões menos desenvolvidas, ou mercados maduros e sem investimento, pode envolver perdas de produtividade dados os custos envolvidos no funcionamento dos balcões (como salários, rendas, custos operativos). No entanto, com a migração da transaccionalidade para os canais virtuais existe margem para o redimensionamento das redes comerciais, motivo por exemplo pelo qual, em Portugal em 2011 foram encerrados 152 balcões (APB, 2012), retomando aos valores de balcões de 2008. Mesmo após o decréscimo da rede comercial de balcões verificada em 2011 Portugal é, à semelhança de 2010, um dos países cuja rede de agências bancárias é mais extensa, proporcionalmente à população que serve (APB, 2012).

Num contexto de alteração do modelo de negócio bancário, a tendência futura será de os clientes privilegiarem os balcões para aconselhamento financeiro e pessoal, migrando as suas necessidades transaccionais para os canais virtuais (Cisco, 2012; McKinsey, 2011). Por via electrónica os clientes poderão efectuar um alargado número de operações, como abertura de contas à ordem, soluções de poupança, gestão simples de investimentos e seguros. Contudo, a aquisição de produtos mais complexos como crédito habitação, seguros de vida, soluções de reforma, produtos financeiros avançados bem como serviço pós-venda, renovações e alterações contratuais, e a colocação de dúvidas e reclamações continuará a focar-se nos canais tradicionais, os balcões, que deverão assegurar um serviço de qualidade e de assessoria pessoal (McKinsey, 2011).

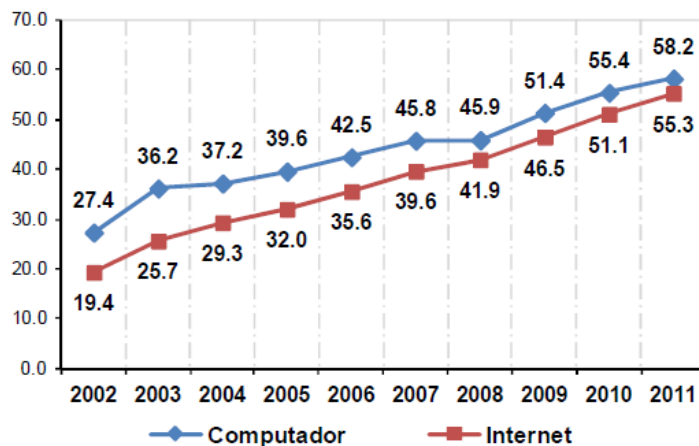
Dessa forma, a adesão por parte dos Portugueses às tecnologias são determinantes na forma como os canais remotos estão a evoluir e a posicionar-se nas preferências e comportamentos dos clientes bancários Portugueses no acesso remoto ao serviço bancário.

A evolução do número de utilizadores de internet em Portugal tem sido expressiva: em 2002, 19% da população dos 16 a 74 anos utilizava internet e 10 anos depois o peso quase triplicou (55%) (INE, 2011). A distribuição da utilização da internet por idades de utilizadores revela ainda algumas assimetrias, não comparáveis com países como Dinamarca, Luxemburgo, Holanda, Noruega e Suécia em que o peso da população utilizadora de internet acima dos 55 anos é cerca do triplo da registada em Portugal (Eurostat *online*, 2012). Em Portugal são os indivíduos com idades superiores a 55 anos os que menos utilizam a internet (apenas 28% do universo). Já nos indivíduos com menos de 35 anos, mais de 80% utilizam a internet (no caso



de estudantes, o peso atinge os 99%) (INE, 2011). As habilitações literárias têm também influência na utilização da internet, uma vez que a proporção de indivíduos utilizadores de internet com ensino secundário e superior é cerca de 90%, quase três vezes superior aos indivíduos com escolaridade até ao 3º ciclo (INE, 2011).

**Gráfico 10 – % de indivíduos (16-74 anos) que utilizam computador e internet**



Fonte: INE (2011)

Em 2011 existiam 36% de indivíduos (16-74 anos) que nunca tinham utilizado computador e 41% que nunca tinham utilizado internet (INE, 2011). Contudo, estes dois universos têm vindo a decrescer a uma taxa anual de 5% e 6%, respectivamente.

O acesso à internet através dos dispositivos móveis (telemóveis e *smartphone's*) atingiu uma taxa de utilização de 12,4% em 2011 em Portugal (INE *online*, 2012). A utilização específica daqueles equipamentos para efeitos de *mobile banking* não se encontra divulgada pelo INE, contudo a média indicada para a Europa é de 7% (McKinsey, 2011). A utilização dos telemóveis e *smartphone's* para o acesso ao banco pode ser efectuada através do envio e recepção de mensagens de texto, que através dos seus conteúdos geram uma autorização de movimento, ou acedendo via aplicação específica do banco instalada no próprio equipamento do cliente (mediante códigos de acesso). Através daqueles equipamentos é ainda possível aceder via internet à página oficial do IB do banco ou através de um *site* especificamente concebido para este canal de acesso (exemplo: m.bes.pt). Este último caso, com um menor número de opções e com um *layout* menos atractivo que o *site* geral de internet, justifica-se perante a necessidade de um carregamento de conteúdos mais rápido e leve e perante a reduzida dimensão do ecrã de visualização nos telemóveis. Contudo, a evolução dos convencionais telemóveis para sistemas híbridos de computador/telemóvel como os *smartphone's*, *tablet's* e *pda's*, com capacidades de processamento superiores, com ecrãs de

maior dimensão e com plataformas de acesso à internet muito evoluídas, poderá impulsionar a utilização do *mobile banking* (em qualquer uma das vertentes descritas). O *mobile banking* é apontado como um canal bancário remoto com um enorme potencial de evolução (McKinsey, 2011; Capgemini e Efma, 2012), no sentido em que se irá converter no principal canal de acesso à internet (Cisco, 2012), impulsionando a utilização do IB.

Adicionalmente, outros factores poderão alavancar o *mobile banking* como a ampla difusão dos telemóveis, com taxas de utilização de 92% em 2011 em Portugal (9 pontos percentuais acima do valor de 2007), e concretamente a utilização de telemóveis com acesso à internet, com uma taxa de 34,7% (10 p.p. acima do valor de 2007) (INE *online*, 2012) e a redução de preços dos planos de acesso remoto à internet. Em 2011, os utilizadores de IB utilizaram primordialmente o computador ou o portátil para acederem ao serviço (95%), seguido do *smartphone* (6,2%) e do telemóvel (5,9%) (Marktest Basef Banca, 2012).

No que respeita a compras efectuadas (encomendas de produtos ou serviços) por meio da internet, 10% dos utilizadores efectuaram comércio electrónico em 2011, contrastando com 1,6% em 2002 (INE, 2011). Apesar de existirem preocupações ao nível de segurança (52% dos indivíduos que utilizam a internet manifestam preocupação com potenciais problemas de segurança ao utilizar a internet como o *phishing*<sup>21</sup> ou o uso fraudulento do cartão de pagamento) (INE *online*, 2012), o crescimento do comércio electrónico efectuado por meio da internet (de 8 p.p.) traduz uma maior confiança por parte dos utilizadores na utilização da internet para comércio electrónico. Além de intermediar comprador e fornecedor para a realização de encomendas, constitui um meio de pagamento das mesmas. Em 2011 cerca de 58% dos utilizadores que efectuaram comércio electrónico fizeram o pagamento das encomendas *online*, fornecendo dados de um cartão através da internet (INE *online*, 2012).

Ainda de acordo com dados do INE, em 2011 25,9% dos indivíduos entre os 16 e 74 anos utilizaram o regime de pagamento de *self-service* em lojas que oferecem esta funcionalidade (acréscimo de 0,8 p.p. face a 2009). Por sua vez, a utilização de caixas multibanco (ATM) atingiu em 2011 valores expressivos de 75,8%, 5,9 p.p. acima do valor registado em 2009.

---

<sup>21</sup> Forma de fraude electrónica, caracterizada por tentativas de adquirir dados pessoais de diversos tipos: senhas, número de cartões de crédito e outros dados pessoais. 751 crimes comunicados de burla com fraude bancária em 2011, o dobro de 2009 (Direcção-Geral de Política de Justiça *online*, 2012) associados por exemplo a uma maior utilização de dispositivos móveis com menor grau de segurança nas comunicações como telemóveis, *tablets* e *pda*.

O acesso à conta bancária através de ATM é uma prática actualmente generalizada com 76% dos indivíduos (entre os 16 e 74 anos) a efectuarem consultas ou movimentos nas suas contas através de caixas multibanco (média de 87% em idades de 25 a 54 anos) (INE *online*, 2012). No que respeita aos não utilizadores de ATM's em Portugal, cerca de 24% da população, são sobretudo indivíduos reformados, com idade superior a 65 anos, detentores de níveis de escolaridade baixos (até 4ª classe), profissões desqualificadas e mulheres (Obercom, 2007). O indicador de número de habitantes por ATM em Portugal, em 2010, foi o melhor da área euro, denotando o forte investimento de alargamento da rede de ATM's (APB, 2012).

Em 2011, o número de transacções nos ATM cresceu 0,1% (o montante registou um crescimento de 1,3%), devido essencialmente a transferências e pagamento de serviços, dado que o número e montante de levantamentos sofreram quebras (APB, 2012), fruto da contracção no país.

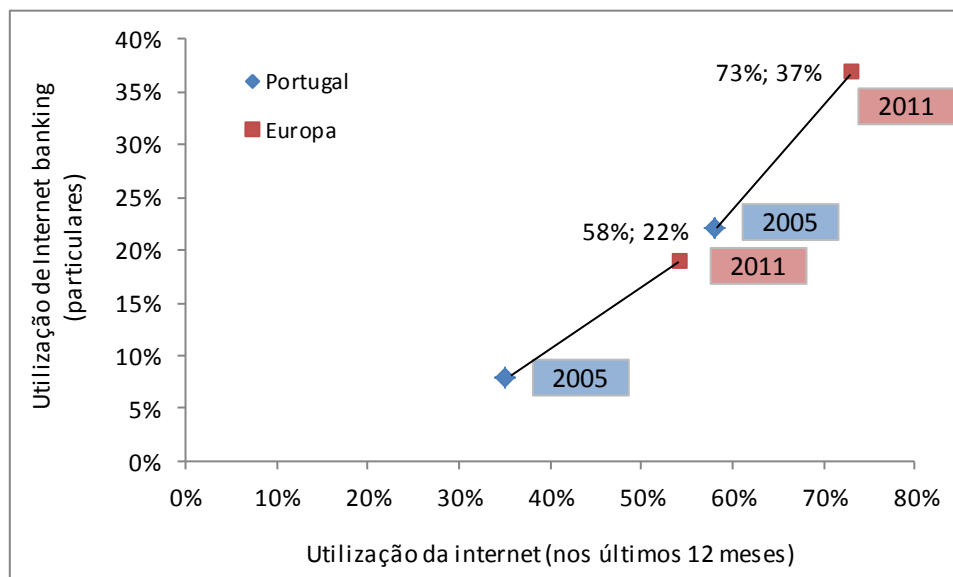
Os valores mencionados expressam a adesão dos consumidores ao serviço *self-service*, face a um maior conhecimento e vontade de utilização daquelas tecnologias, impulsionado pelo facto de serem meios electrónicos gratuitos e de ampla difusão e implementação territorial. Adicionalmente, o desenvolvimento de caixas multibanco (ATM), de terminais de pagamento automático (POS) e dos cartões pré-pagos (como telefónicos e porta moedas multibanco) sugerem uma provável continuação da tendência decrescente da utilização de numerário (Banco de Portugal, 2009; APB, 2012).

O crescente acesso à internet, interesse e disponibilidade dos utilizadores para efectuarem compras via electrónica demonstra uma maior confiança na internet enquanto meio de comunicação e plataforma de interacção com outros agentes económicos, muitas vezes, envolvendo o seu património no pagamento de transacções. Por exemplo em 2009, 53% dos pagamentos das encomendas *online* foram efectuados através de cartão de crédito ou débito, 28% por transferências efectuadas no IB e 23% por pagamento de serviços através do IB (INE *online*, 2012).

No contexto Português, a taxa de utilização de internet é inferior quando comparada com a média europeia, o que parece condicionar a evolução da adesão ao *internet banking* que se situa em 22% (Eurostat *online*, 2012), 15 p.p. abaixo da média europeia. Isto é, à medida que a internet é adoptada por um maior número de utilizadores, as tecnologias assentes nesta plataforma vão também aumentando a sua difusão. De facto, entre os utilizadores de internet

Portugueses, a proporção de utilização de IB é em 2011 de 40% (INE *online*, 2012), cerca do dobro da taxa de penetração referida em Portugal.

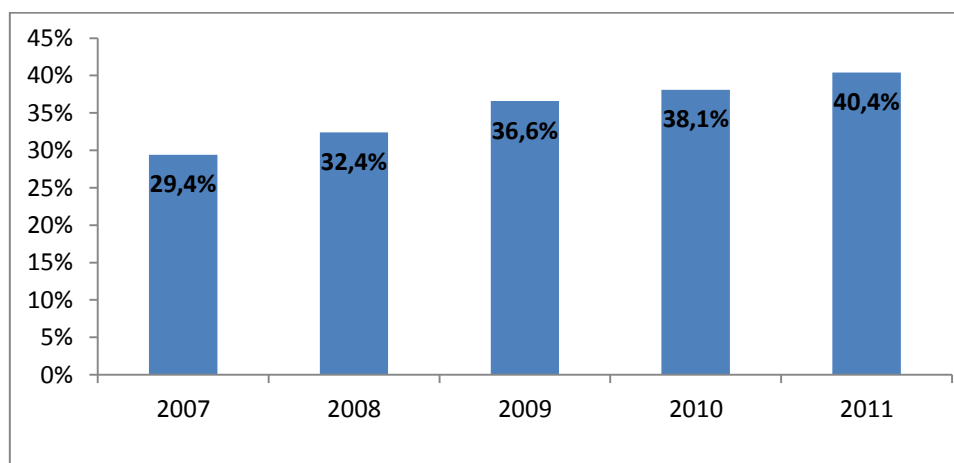
**Gráfico 11 – Adopção das tecnologias de internet e IB em Portugal e na Europa**



Fonte: Autora, com base em dados recolhidos em Eurostat *online* (2012)

O número de clientes bancários utilizadores de IB em 2011 ascendia já a 2,2 milhões, tendo o valor triplicado face a 2003 (Marktest, 2011). Com uma taxa de penetração do IB em Portugal de 22% em 2011 e com uma taxa de crescimento média anual de cerca de 18% desde 2003 (Eurostat *online*, 2012), o IB tem-se assumido como um importante canal remoto de acesso ao banco. A taxa de penetração do IB é mais elevada quando são considerados apenas os utilizadores de internet.

**Gráfico 12 – % de indivíduos utilizadores de internet que utilizam internet banking**

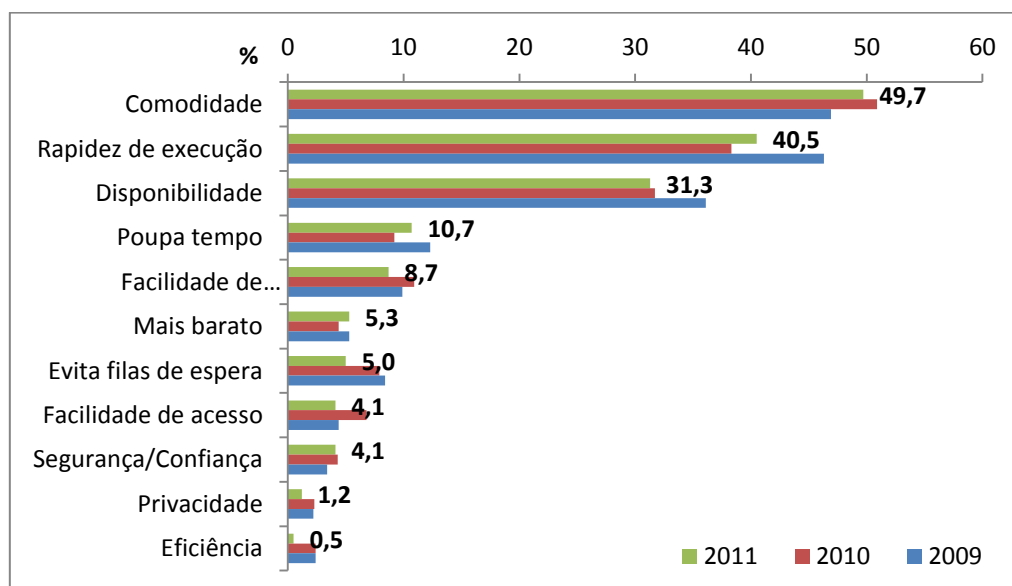


Fonte: Autora, com base em dados recolhidos em INE (2011), (16-74 anos)

Na região de Lisboa e Vale do Tejo a utilização do IB é superior à média nacional (39% versus 24%). A maior utilização deste serviço situa-se na faixa etária dos 25 aos 39 anos (39%), sendo que à medida que os escalões de idades aumentam, reduz a proporção de utilizadores de IB (Banco de Portugal, 2011). Por sua vez, os resultados do inquérito do Banco de Portugal (2011) não apresentam dados da utilização do IB face ao nível de escolaridade dos utilizadores de IB, contudo refere que estes revelam indicadores de literacia financeira<sup>22</sup> mais elevados. Estes dados são corroborados pela Marktest (2011), que adicionalmente verifica uma maior utilização pelos homens face a mulheres, por indivíduos das classes alta e média alta e quadros médios e superiores.

A utilização do IB em Portugal tem vantagens no que respeita a preçários das transacções efectuadas através deste canal, com poupanças consideráveis de custos quando comparadas com a realização no balcão (Dinheiro&direitos DecoProteste, 2012). Apesar disto, este factor é enumerado apenas em sexto lugar no que respeita às vantagens de utilização do IB em comparação com outros canais num inquérito da Marktest Basef Banca (2012) efectuado aos utilizadores do serviço. Contudo, na enumeração das desvantagens, também não é reconhecido como tal. A comodidade, rapidez, disponibilidade e poupança de tempo são as vantagens mais referidas pelos utilizadores de IB.

**Gráfico 13 – Vantagens de utilizar o serviço de IB em detrimento de outros canais**

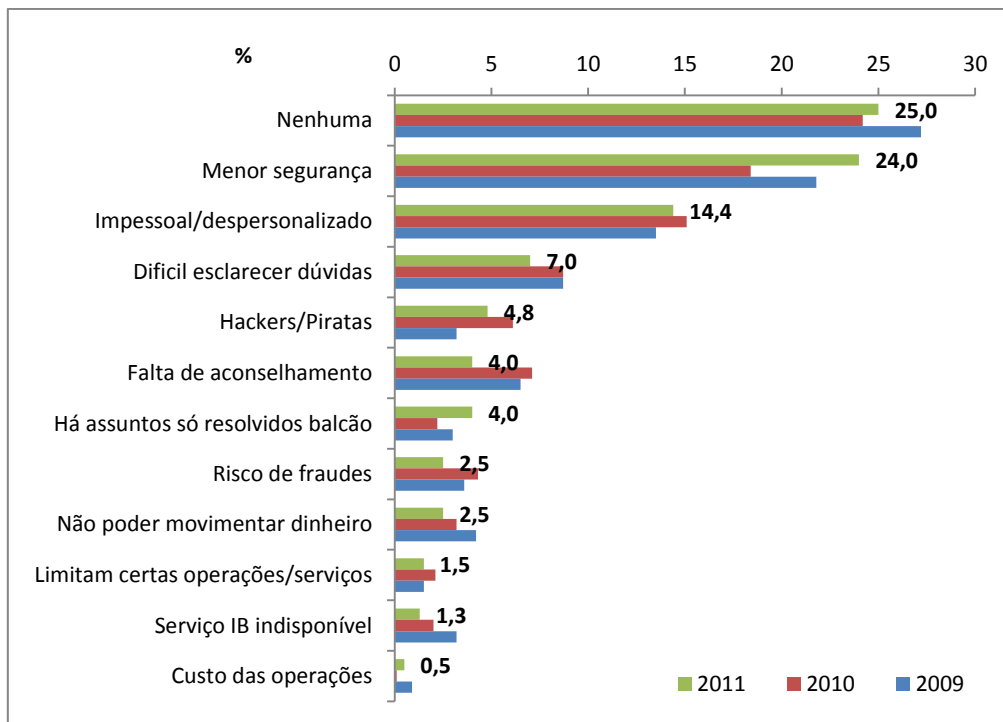


Fonte: Marktest, Basef Banca (2012)

<sup>22</sup> Compreende as atitudes e comportamentos financeiros da população e o seu nível de compreensão de matérias financeiras, por exemplo, quais os produtos financeiros adequados ao seu perfil de risco e às suas necessidades financeiras (Banco de Portugal, 2011).

De acordo com dados de um inquérito do Banco de Portugal (2011), 24% dos entrevistados afirmam utilizar o IB para gestão da sua conta bancária, existindo contudo 61% que conhecem o serviço mas não o utilizam. Adicionando os restantes 15% de inquiridos que não conhecem o serviço, importa conhecer as razões para a sua não utilização dado tratar-se de um universo significativo (76%). Do total de não utilizadores de IB Portugueses, a preferência pelo multibanco (ATM) assume-se como o principal motivo (27%), seguido pela dificuldade em lidar com a tecnologia (19%), a falta de confiança nas condições de segurança (19%), a falta de acesso regular à internet (18%); e a razão menos referida, contudo, importante, a preferência pelo contacto ao balcão (15%). A preocupação com o risco e com problemas de segurança associados à utilização da internet são motivo de preocupação para cerca de 52% dos utilizadores na medida em que temem a ocorrência de prejuízo financeiro resultante de *phishing* ou do uso fraudulento do cartão de pagamento (INE *online*, 2012). Esta preocupação é comum na Europa já que 45% dos inquiridos de um estudo efectuado pela McKinsey (2011) indicam a melhoria na segurança como o principal motivo que os levaria a incrementar a utilização do canal IB. Esta é, de acordo com a Marktest Basef Banca (2012), de entre as principais desvantagens reconhecidas, a maior preocupação entre os utilizadores de IB Portugueses:

**Gráfico 14 - Desvantagens de utilizar o serviço de IB em detrimento de outros canais**



Fonte: Marktest, Basef Banca (2012)

Conforme já referido, um dos principais desafios dos bancos é garantir aos utilizadores e potenciais utilizadores de IB a satisfação das preocupações enumeradas, actuando nos domínios que geram os maiores receios, especialmente o que se refere ao risco percebido. Os bancos deverão por isso aumentar os níveis de segurança no acesso remoto e reforçar a confirmação da identidade do cliente por via de sistemas mais robustos e seguros, que garantam a confiança total nas plataformas virtuais. A despersionalização do serviço também é um aspecto que pode ser melhorado pelos bancos através da facilitação de um contacto, como um gestor de conta do balcão do cliente ou de um assistente de *call center* (por exemplo, marcação directa de reunião com o gestor, vídeo-conferência ou sistema de *chat*).

O número médio de canais utilizados no contacto com o banco principal (o banco com que o cliente efectua a maioria dos seus movimentos ou transacções) na Europa é de 2,6 canais (McKinsey, 2011). Não existindo a definição de valor específico para o caso de Portugal, constitui também intento deste estudo efectuar uma aproximação comparável do comportamento multicanal dos clientes bancários Portugueses. Esta dimensão é da maior importância dado que os clientes com utilização de múltiplos canais demonstram o dobro de lealdade ao banco face aos clientes que apenas utilizam o balcão (McKinsey, 2011). Contudo é importante referir que 81% dos utilizadores de IB (Marktest Basef Banca, 2012) reduziram a utilização de outros canais, o que indicia a existência de canibalização entre os diferentes canais de acesso ao banco.

De acordo com a Marktest (2011), as caixas multibanco (ATM) são o meio privilegiado pelos clientes bancários para contactarem o seu banco principal, ascendendo a cerca de 5,9 milhões de utilizadores Portugueses. O segundo meio preferido é o contacto pessoal com o balcão, contudo a perder importância, seguido pelo IB, a terceira forma de contacto mais utilizada pelos clientes<sup>23</sup>. O canal ATM ultrapassou as visitas ao balcão (em primeiro lugar até 2004), e o IB ultrapassou em 2005 o contacto telefónico com o balcão (Marktest, 2011). O contacto telefónico com o balcão é referido na quarta posição dos canais mais utilizados. Já o contacto telefónico via *call center* (banca telefónica) teve um decréscimo de utilização face a 2000 em que a taxa de utilização era de 6,9%, para 3,7% em 2009 (Marktest, 2010, citado por Proença e Rodrigues, 2011).

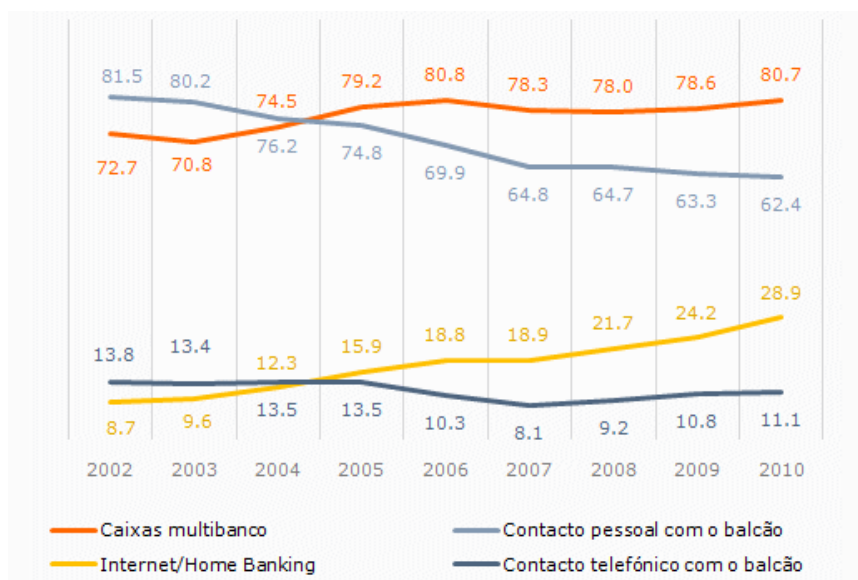
Sendo que é indicado (Marktest, 2011) que as outras formas de contacto obtêm valores mais baixos, mas não são especificadas quais, o contacto via *e-mail* com balcão e *mobile banking*

---

<sup>23</sup> Taxa de utilização de IB apresenta valores diferentes dos indicados pelo Eurostat *online* (2012).

não são quantificados, mas não constam enquanto principais canais de acesso ao banco em Portugal.

Gráfico 15 – Meios de contacto com o banco principal (%)



Fonte: Marktest, 2011

A utilização dos canais bancários está a sofrer alterações face à inovação tecnológica, que se reflecte no comportamento dos clientes bancários e nas suas preferências pelos canais utilizados. Tendencialmente têm vindo a ser adoptados canais *self-service*, em que os clientes acedem ao serviço bancário sem a necessidade de interacção com os colaboradores do banco. Ainda que o contacto com o balcão seja apontado como o segundo canal mais utilizado pelos clientes, a sua utilização tem vindo a decrescer e os canais remotos a ganhar maior expressão.

Conforme notado por Proença e Silva (2007), não existe consenso se as tecnologias *self-service* contribuem favoravelmente para a construção de relações duradouras entre os bancos e os clientes ou se, pelo contrário, essas relações são enfraquecidas com o uso da tecnologia. No entanto, a inevitabilidade de um mercado de clientes com preferência pelos canais remotos, e especificamente o IB, deve ser considerada na estratégia dos bancos em Portugal.

Como alerta Sheshunoff (2000), já não é possível para os bancos, como no passado, atrasarem a implementação de um serviço pleno de IB, sob pena de não conseguirem acompanhar a oferta da concorrência.

Os bancos deverão focar-se nas oportunidades que o IB pode gerar, abrangendo um universo espacial de clientes muito mais abrangente não possível através da presença física (balcões) e



evitando a estratégia exclusiva tradicional de balcão para concessão de crédito (Sheshunoff, 2000).

Apesar da vantagem que representa em termos financeiros para os bancos, já que os custos de uma transacção electrónica são seis vezes inferiores ao seu processamento manual (Kalacota e Freire, 1997, citado por Proença e Rodrigues, 2011), existem também custos de investimento envolvidos na disponibilização destes serviços. Existem por exemplo necessidades de investimento no desenvolvimento de plataformas tecnológicas que integrem os diferentes canais, de construção e manutenção de *sites*, de manutenção informática de servidores e sistemas de segurança, além dos custos de pessoal especializado em tecnologias da informação.

Os bancos têm já implementadas páginas *online* para acesso remoto, contudo deve ser definida uma estratégia de *internet banking*, integrada no posicionamento e na estratégia global da empresa. Esta integração deve ser efectuada complementando as abordagens através dos diferentes canais (e não canibalizando-as) e criando vantagens competitivas dificilmente igualáveis pela concorrência (Porter, 2001).

O IB terá maiores potencialidades quando implementado na estratégia global de CRM da empresa, de forma a reter os clientes mais rentáveis, vender mais serviços e atrair novos clientes (Sheshunoff, 2000). A estratégia de *marketing* deverá ser capaz de direccionar os clientes para o *site* do banco e aumentar a utilização do serviço. O *marketing* relacional deverá capitalizar estas oportunidades aquando do acesso dos clientes ao IB, dirigindo publicidade de baixo custo e mais segmentada que a veiculada por outros canais, através de acções comerciais especificamente concebidas.

A internet permite a entrada de concorrentes exclusivamente virtuais no mercado, aumentando a intensidade da concorrência no sector. Adicionalmente, uma vez que a informação disponível na internet permite comparar facilmente a oferta dos diferentes bancos (por exemplo, existem sites especializados onde é efectuada a comparação dos diferentes produtos e taxas oferecidas pelos bancos), o poder negocial passa a estar do lado dos clientes (Porter, 2001). Este facto torna a decisão de compra mais racional, baseada em comparações entre bancos, e menos influenciada pelo contacto pessoal no balcão, podendo impactar na taxa de retenção dos clientes. Esta possibilidade de abandono não é atractiva para os bancos, pelo que devem reagir no sentido de gerar barreiras à saída dos clientes. Sheshunoff (2000) conclui que um cliente em utilização plena do serviço de IB, complementado com o pagamento

automático de facturas (domiciliação de pagamentos) e transferências programadas automáticas apresenta uma menor propensão à saída para outro banco.

Torna-se assim necessário identificar que aspectos influenciam o comportamento dos utilizadores de IB em Portugal (no presente estudo, no contexto da área metropolitana de Lisboa), nomeadamente no que pode influenciar a retenção dos mesmos. Assim, os bancos podem, com o conhecimento adequado dos factores decisivos no comportamento dos clientes, adoptar medidas e estratégias de actuação para garantir a manutenção dos seus actuais clientes de IB, e ao mesmo tempo, através da captação reforçar as suas bases de clientes.

## **4. Estudo empírico**

### **4.1. Definição do problema e hipóteses de pesquisa**

Analisando o comportamento dos clientes e a sua experiência de utilização de canais remotos, nomeadamente o caso específico do IB, pretende-se averiguar de que forma os canais remotos podem representar uma oportunidade (convertendo-se num canal de distribuição mais representativo, com reflexo na transaccionalidade e no envolvimento dos seus clientes) no redesenho dos modelos de negócio do sector bancário, alinhada com uma maior eficiência de custos e maximização da relação com o cliente.

Na literatura analisada existem diversas abordagens ao tema dos canais de distribuição bancários e concretamente às tecnologias remotas de acesso ao banco. Na revisão efectuada o estudo que mais se aproxima ao deste trabalho, no contexto Português, é o de Proença e Rodrigues (2011) - originalmente exposto na tese de mestrado de Rodrigues (2008) - e que analisa as diferenças de comportamento dos utilizadores e não utilizadores de tecnologias *self-service* (ATM, IB e banca telefónica) nas dimensões de satisfação, sensibilidade ao preço, intenção de recompra, intenção de mudar de banco, predisposição para reclamar e *word-of-mouth* (embora estas duas últimas não constem no âmbito do presente trabalho), sendo testadas relações entre os dois universos de clientes. Contudo, não são analisadas correlações entre as variáveis indicadas no universo de clientes que utilizam o canal remoto IB. Neste caso, existem estudos próximos do aqui presente, o principal de Wong e Mula (2009) que incide precisamente na banca e na sua componente de IB, para os utilizadores em Hong Kong.

As dimensões em estudo foram medidas através de questionário utilizando uma escala *likert* de 5 pontos (em que 1- discorda totalmente e 5 – concorda totalmente; 1- muito improvável e 5 – muito provável), baseadas e validadas na literatura, onde a consistência interna dos itens que as medem se encontra devidamente assegurada.

Foram utilizadas as seguintes dimensões, enquadradas na revisão de literatura (neste capítulo apenas sucintamente descritas para efeitos de enquadramento teórico), que permitiram a construção de hipóteses sustentadas na pesquisa teórica efectuada:

- **Retenção do cliente**

É definida como a propensão futura de um cliente de IB se manter com o seu serviço de IB actual (Ranaweera e Prabhu, 2003; Wong e Mula, 2009), e como um dos mais importantes indicadores da satisfação do cliente (Danesh *et al.*, 2012).

No contexto Português, o estudo de Proença e Rodrigues (2011) não validou que os clientes utilizadores de TSS revelam menores intenções de mudar de banco que os não utilizadores, pelo que a intenção de retenção no serviço de IB será estudada neste trabalho, na relação com as dimensões de satisfação, custo de mudança percebido e percepção de preço.

Foram utilizados no questionário dois itens que medem a propensão à saída, em diferentes períodos de tempo: no decorrer de três meses e no decorrer de seis meses (Wong e Mula, 2009).

- **Intenção de recompra**

É definida como a intenção de efectuar “compras repetidas ao longo dos tempos, e eventualmente, de novos produtos com maior valor acrescentado para a empresa” (Rodrigues, 2008).

Foram utilizados neste estudo dois itens validados por Proença e Rodrigues (2011), um deles também presente no estudo de Santonen (2007).

De acordo com Mols (1998) e Proença e Rodrigues (2011), os utilizadores de TSS revelam maiores intenções de recompra que os não utilizadores. Mols (1998) indica que se a utilização de *PC banking* representar uma experiência positiva, os utilizadores manterão o serviço, continuando a efectuar negócio ou incrementando negócio no futuro. Santonen (2007) identifica as intenções de compra como componente da lealdade ao serviço, pelo que a seguinte hipótese pode ser testada:

H1. Para os utilizadores de <i>internet banking</i> , quanto maior o seu grau de satisfação, maior a sua intenção de recompra.
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

- **Satisfação do cliente**

É entendida como a avaliação de uma emoção, reflectindo o grau com que os clientes do IB acreditam que o seu serviço de IB lhes provoca sentimentos satisfatórios (Wong e Mula, 2009).

Foram utilizadas os três itens constantes na análise de Wong e Mula (2009) e Ranaweera e Prabhu (2003), um deles reflectindo uma dimensão mais emocional e os restantes dois com uma avaliação mais racional.

De acordo com Wong e Mula (2009), Danesh *et al.* (2012), Ranaweera e Neely (2003) quanto maior o grau de satisfação, maior o grau de retenção. Assim, temos a seguinte hipótese que parece fazer sentido testar também no contexto Português:

H2. Para os utilizadores de *internet banking*, quanto maior o seu grau de satisfação, maior o seu nível de retenção.

- **Custos de mudança percebidos (*switching costs / switching barriers*)**

São definidos como a percepção da magnitude de custos necessários para que os clientes de IB terminem a sua actual relação com o seu serviço de IB e assegurem uma alternativa (Wong e Mula, 2009).

Foram utilizados os cinco itens indicados por Wong e Mula (2009) (originalmente retirados de Ping (1993), citado pelos autores).

A satisfação dos clientes não é o único factor capaz de reter os clientes nas empresas (Jones e Sasser, 1995, citado por Danesh *et al.*, 2012), pelo que a existência de custos de mudança pode influenciar a retenção dos clientes. Efectivamente, Ranaweera e Prabhu (2003) e Danesh *et al.* (2012) confirmaram o efeito positivo dos custos de mudança na retenção dos clientes. Wong e Mula (2009) validaram também que para os utilizadores de IB, quanto maior o custo de mudança percebido, maior o seu nível de retenção.

Assim, coloca-se a mesma hipótese para o contexto Português:

H3. Para os utilizadores de *internet banking*, quanto maior o custo de mudança percebido, maior o seu nível de retenção.

- **Percepção de preço**

É definida como a perspectiva do cliente sobre o preço e que inclui diferentes dimensões: o preço objectivo, o preço percebido e a percepção de sacrifício necessário para obter o produto/serviço (Zeithaml, 1988).

Face à revisão de literatura efectuada e em concordância com Ranaweera e Neely (2003), apenas um item se encontrava previamente validado, pelo que apenas esse foi utilizado neste estudo. Apesar de não poder ser testada a fiabilidade interna, desde que o item esteja devidamente redigido e consistente com a literatura, resulta numa medida válida (Ranaweera e Neely, 2003).

Ranaweera e Neely (2003) e Jiang e Rosenbloom (2005) verificaram que as percepções de preço dos clientes têm uma relação directa com a retenção dos mesmos e com uma maior intenção de recompra. No sector bancário, Colgate e Varki (2001) constataram que a percepção de preço afecta a retenção dos clientes no serviço. Desta forma, colocam-se as seguintes hipóteses:

H4. Para os utilizadores de *internet banking*, quanto melhor a percepção de preço,  
a) maior a intenção de recompra  
b) maior o nível de retenção.

- **Sensibilidade ao preço**

Trata-se da variável com maior impacto na taxa de abandono dos bancos (Colgate e Hedge, 2001). Este estudo pretende validar de que forma a utilização de canais remotos, mais especificamente o IB, podem mediar a relação com dimensões que podem ser controladas pelos bancos para evitar o abandono de clientes, como a satisfação e as barreiras à saída.

De acordo com Proença e Rodrigues (2011), os clientes Portugueses utilizadores de TSS são mais sensíveis ao preço que os não utilizadores, conclusão oposta à de Mols (1998). Santonen (2007) verifica que a sensibilidade ao preço está relacionada com a probabilidade de abandono dos clientes.

Foram utilizados neste estudo os três itens validados por Santonen (2007), dois dos quais também presentes em Proença e Rodrigues (2011) e utilizados de forma a manter a redacção dos itens já previamente testada. No presente estudo, a sensibilidade ao preço foi a única

variável medida ao nível do banco e não especificamente do serviço de IB, dado que se pretende medir de que forma a intensidade de utilização de IB pode:

- a) mediar a satisfação e sensibilidade dos clientes ao preço do seu serviço bancário, e
- b) mediar o custo de mudança percebido e sensibilidade ao preço do serviço bancário.

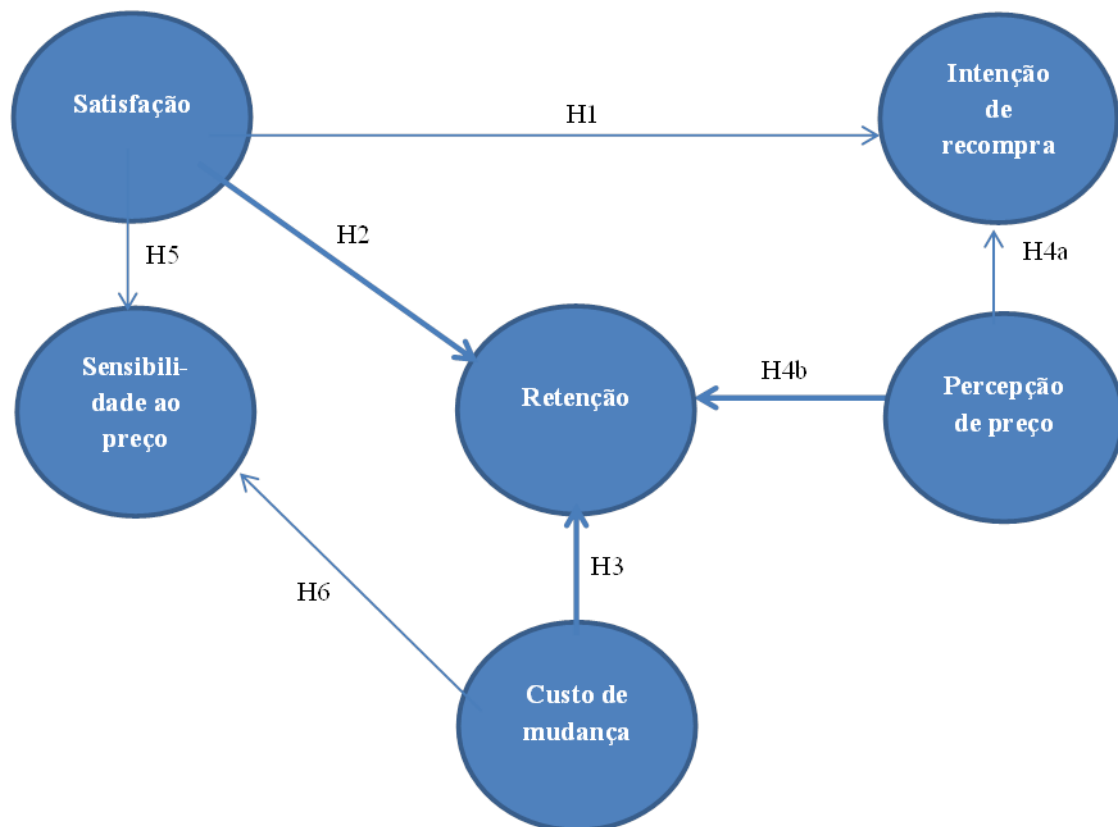
Estas duas hipóteses colocam-se assim ao sub-universo de utilizadores de *internet banking* que utilizam o canal como canal primordial (ainda que não necessariamente exclusivo) e com elevada intensidade (*heavy users*), definidos neste estudo como utilizadores frequentes (todos os dias e frequentemente durante a semana) do canal de IB:

H5. Para os *heavy users* de IB, quanto maior o grau de satisfação, menor a sua sensibilidade ao preço.

H6. Para os *heavy users* de IB, quanto maior o custo de mudança percebido, menor a sua sensibilidade ao preço.

Em resumo, o quadro conceptual que enquadra as hipóteses a testar é o seguinte:

**Figura 1 – Quadro conceptual de hipóteses do estudo**



## **4.2. Metodologia**

O estudo de caso foi a estratégia de investigação adoptada neste trabalho, dado que os estudos de caso são usados no âmbito de estudo de processos e de alterações que se verificam num determinado momento, com o intuito de clarificar os motivos e as causas que provocaram as alterações em estudo (Yin, 2003).

Adicionalmente, este tipo de estratégia de investigação adequa-se a acontecimentos actuais e sobre os quais o investigador não tem qualquer tipo de controlo (Yin, 2003).

As fontes de dados utilizadas baseiam-se em documentação disponível nas entidades de supervisão bancária e estatística (artigos, ficheiros numéricos, dados *online*) bem como análise de dados primários, recolhidos através de um questionário.

Desta forma, face a uma maior abrangência e profundidade de dados obtidos, é possível uma visão e investigação mais profunda dos temas em análise, clarificando se as hipóteses investigadas neste estudo encontram suporte ou se apresentam desvios face aos dados recolhidos na documentação e revisão de literatura.

Este processo de triangulação indicado por Yin (2003) assegura que um maior número de fontes de dados utilizadas permite validar a convergência das conclusões tornando-as assim mais robustas.

### **4.2.1 Recolha dos dados**

No estudo exploratório foram utilizados dados secundários, obtidos por via da consulta à literatura que aborda os temas envolvidos neste trabalho, bem como relatórios e *sites* de entidades envolvidas e supervisoras da actividade bancária em Portugal e entidades oficiais de estatística, para caracterização da evolução de indicadores relevantes neste estudo. No sentido de validar as hipóteses em estudo foi necessário recolher dados primários através de um questionário dado que “quando se pretende conhecer as atitudes, as preferências, o grau de conhecimento ou o comportamento de compra das pessoas, o mais indicado é questioná-las directamente” (Kotler e Armstrong, 2001 citado em Rodrigues, 2008).

O questionário, dirigido apenas ao segmento de indivíduos particulares, foi testado com cinco pessoas escolhidas por conveniência, para validação da interpretação das perguntas e medição



do tempo médio de resposta, o que resultou em ajustes nas questões que ofereciam dúvidas. Foi estimado um tempo médio de resposta de 6 minutos.

O questionário foi depois divulgado por correio electrónico e disponibilizado através da internet, sendo que as entrevistas pessoais ou por telefone não foram consideradas pelo custo e tempo que a sua recolha envolveria. Este facto implica que os inquiridos tenham acesso a um computador e à internet para preenchimento do questionário, pelo que o universo de não utilizadores da *internet banking*, pelo motivo de não saberem utilizar a internet, não é assim possível de estimar (contudo manteve-se o item “Não tem acesso regular à internet” como um dos motivos possíveis de não utilização do IB).

Este processo de amostragem aleatória simples implica que todos os elementos da amostra são seleccionados ao acaso, e que a probabilidade de cada elemento da população fazer parte da amostra é igual para todos os elementos (Marôco, 2011).

#### **4.2.2 Construção do questionário**

O questionário encontrava-se dividido em três partes. Na primeira parte recolheu-se dados sócio-demográficos para indivíduos com e sem conta bancária. Com estes dados é possível efectuar a caracterização sócio-demográfica dos clientes bancarizados e não bancarizados, sendo que o objectivo é o de estudar o primeiro universo. Na segunda parte do questionário pretendeu-se determinar quais os canais remotos usados pelos clientes no acesso às suas contas bancárias, a frequência de utilização e o nível de envolvimento com o canal específico de IB (nível de conhecimento e utilização, número de contas IB e duração enquanto cliente IB). De forma a despistar a utilização do canal convencional (balcão) e ATM para as funcionalidades de levantamento e depósito de valores, que não podem ser efectuadas através dos outros canais remotos identificados, foi questionada também a frequência de utilização destes canais para outros movimentos que não incluíssem as funcionalidades referidas, pretendendo-se aferir a preferência pelos canais em maior igualdade de circunstâncias. Para os clientes não utilizadores de IB foi questionado ainda o principal motivo de não utilização para poderem ser determinados os principais motivos de resistência e colocadas sugestões de como diminuir este universo. Estes inquiridos não acediam à fase seguinte do questionário.

Na última parte do questionário foi solicitada a opinião dos inquiridos sobre um conjunto de itens de forma a avaliar a sua experiência e comportamento face à utilização do serviço específico de IB, nas variáveis de satisfação, custos de mudança percebidos, percepção de

preço (com o serviço de IB) e sensibilidade de preço (com o seu banco), intenção de recompra e retenção.

Foram utilizadas questões fechadas de forma a garantir uniformização das respostas possíveis e a posterior facilitação do trabalho de análise estatística. As variáveis consideradas no estudo encontram-se descritas no quadro seguinte (sendo possível a consulta do questionário no anexo 0).

**Quadro 3 – Variáveis consideradas no questionário**

Dimensão	Fonte Literatura		Variável	Item
Caracterização sociodemográfica	adapt. BP, Relat. Literacia Fin. (2011) Proença e Rodrigues (2011) BP, Relat. Literacia Fin. (2011) BP, Relat. Literacia Fin. (2011) adapt. Proença e Rodrigues (2011) BP, Relat. Literacia Fin. (2011)	1	Género	
		2	Intervalo etário	
		3	Estado Civil	
		4	Região de residência	
		5	Nível de escolaridade	
		6	Situação laboral	
		7	Intervalo de rendimento mensal líquido	
Cliente bancarizado		8	N.º contas bancárias	
Utilização de canais e frequência	adapt. McKinsey (2011) adapt. Wong e Mula (2009) adapt. Wong e Mula (2009)	9	Canais de contacto com banco principal nos últimos 6 meses	
		10	Frequência de utilização dos canais	
		11	Frequência de utilização do ATM e balcão excluindo movimentos de depósitos e levantamentos	
Envolvimento com o canal de IB	adapt. BP, Relat. Literacia Fin. (2011) adapt. Wong e Mula (2009)	12	Conhecimento e utilização do IB	
		13	N.º de contas de IB	
		14	Duração enquanto cliente de IB	
Motivos de resistência IB	adapt. BP, Relat. Literacia Fin. (2011)	13a	Razão de não utilização de IB (apenas para inquiridos com resposta "0" na pergunta 12.)	

(cont.)

Dimensão	Fonte Literatura	Variável	Item		
Comportamento e avaliação de experiência de cliente de IB	Wong e Mula (2009); Danesh <i>et al.</i> (2012)	14.1	Satisfação	Penso ter escolhido correctamente o meu serviço de Internet banking	SAT1
	Wong e Mula (2009); Danesh <i>et al.</i> (2012)	14.2		Globalmente estou satisfeito com o meu serviço de Internet banking	SAT2
	adapt. Wong e Mula (2009); Ranaweera e Neely (2003); Danesh <i>et al.</i> (2012)	14.3		O meu serviço de Internet banking não corresponde às minhas expectativas (ER)	SAT3
	Wong e Mula (2009)	14.4	Custos de mudança	Considero arriscado mudar o meu actual serviço de Internet banking para outro banco por recear perda de serviços	CMUD1
	Wong e Mula (2009)	14.5		Ficaria desiludido se cancelasse o meu actual serviço de Internet banking	CMUD2
	Wong e Mula (2009)	14.6		Dispenderia imenso tempo a mudar o meu actual serviço de Internet banking	CMUD3
	adapt. Wong e Mula (2009); Ranaweera e Neely (2003); Danesh <i>et al.</i> (2012)	14.7		A mudança de serviço de Internet banking não implicaria um grande esforço (ER)	CMUD4
	Wong e Mula (2009); Ranaweera e Neely (2003); Danesh <i>et al.</i> (2012)	14.8		Globalmente o custo de deixar de utilizar o actual serviço de Internet banking e iniciar outro seria elevado	CMUD5
	adapt. Ranaweera e Neely (2003)	14.9	Percepção do preço	As taxas/comissões cobradas pelo meu serviço de Internet banking são razoáveis	PP1
	adapt. Proença e Rodrigues (2011)	14.10	Intenção de recompra	Tenciono no futuro continuar a executar transacções/negócios através do actual serviço de Internet banking	REC1
	adapt. Santonen (2007); Proença e Rodrigues (2011)	14.11		Tenciono no futuro executar menos transacções/negócios através do actual serviço de Internet banking (ER)	REC2
	Ranaweera e Neely (2003); Danesh <i>et al.</i> (2012)	14.12	Retenção	Qual a probabilidade de mudar de serviço de Internet banking no decorrer dos próximos 3 meses?	RET1
	Ranaweera e Neely (2003); Danesh <i>et al.</i> (2012)	14.13		Qual a probabilidade de mudar de serviço de Internet banking no decorrer dos próximos 6 meses?	RET2
	Santonen (2007); Proença e Rodrigues (2011)	14.14	Sensibilidade ao preço	Se o meu actual Banco aumentasse as taxas/comissões, eu mudaria para outro banco	SENS1
	Santonen (2007)	14.15		Estou disposto a pagar taxas/comissões mais elevadas pelo meu actual nível de serviço (ER)	SENS2
	Santonen (2007); Proença e Rodrigues (2011)	14.16		Se me fossem oferecidas, por outro banco, taxas/comissões mais favoráveis, mudaria algumas ou todas as minhas contas/empréstimos para esse banco	SENS3

Fonte: Autora, Nota: (ER) – escala revertida

### 4.3. Análise dos resultados obtidos

Foram obtidas 215 respostas ao questionário, contudo dada a fraca representatividade das restantes regiões de Portugal, apenas a região de Lisboa e Vale do Tejo foi considerada (89% dos inquiridos indicaram residência em Lisboa e Vale do Tejo). De acordo com dados do INE *online* (2012) a proporção de população Portuguesa residente em Lisboa e Vale do Tejo é de 27% (dados de 2011).

Desta forma, foram consideradas 191 respostas válidas.

A análise estatística foi efectuada com o SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 20.0 para Windows.

### 4.3.1 Caracterização da amostra

No que respeita à caracterização sócio-demográfica, a amostra caracteriza-se por indivíduos maioritariamente do sexo masculino (54%), com idades compreendidas entre os 25 e 54 anos (86%), sobretudo casados ou em estado civil equivalente, com nível de formação académica de grau de licenciatura ou superior. 92% dos inquiridos estão em situação laboral activa, sendo essencialmente trabalhadores por conta de outrem e com rendimentos mensais líquidos num intervalo entre os 1.000€ e 2.500€.

**Quadro 4 – Caracterização sócio-demográfica da amostra**

		N	%
Género	Masculino	103	53,9
	Feminino	88	46,1
Idade	18-24	14	7,3
	25-39	95	49,7
	40-54	69	36,1
	55-69	12	6,3
	> 69 anos	1	0,5
Estado civil	Casado	111	58,1
	Divorciado	24	12,6
	Solteiro	53	27,7
	Viúvo	3	1,6
Escolaridade	Instr. primária	1	0,5
	Ens. básico	6	3,1
	Ens. secundário	59	30,9
	Licenciatura	125	65,4
Situação laboral	Desempregado/reformado	16	8,4
	Emp. conta outrem	156	81,7
	Empresário	6	3,1
	Estudante	5	2,6
	Trab. independente	8	4,2
Rendimento	Sem rendimento	6	3,1
	até 500€	8	4,2
	500 a 1.000€	51	26,7
	1.000 a 2.500€	117	61,3
	Mais de 2.500€	8	4,2
	Não responde	1	0,5

Fonte: Adaptado do SPSS

Todos os 191 inquiridos são clientes bancários, tendo indicado ter uma ou mais contas bancárias (uma resposta foi *a priori* eliminada por não cumprir este pressuposto).

Considerando a frequência de utilização de canais, verifica-se que os canais *mobile banking*, banca telefónica (via *call center*) e contacto via telefone ou *e-mail* com o balcão são os canais menos utilizados. O balcão afigura-se como o quarto canal menos utilizado, não existindo alterações na frequência de utilização quando são excluídos movimentos de depósito e levantamento de valores. Este facto evidencia que este tipo de movimentos já não é determinante para a utilização do canal tradicional. De forma diferente, a utilização do ATM é fortemente condicionada por este tipo de movimentos já que a percentagem de utilização rara do mesmo (respostas “nunca” e “raramente”) passa de 9% para 48% quando os movimentos de depósito e levantamento de valores são excluídos.

Os canais com maior utilização (respostas “frequentemente” e “todos os dias”) são o ATM e o IB (sendo este último o canal com maior utilização diária).

**Quadro 5 – Frequência de utilização dos canais de contacto com o banco principal**

	Nunca		Raramente		Ocasionalmente		Frequentemente		Todos os dias	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Balcão	76	39,8	107	56,0	6	3,1			2	1,0
ATM	1	0,5	16	8,4	56	29,3	103	53,9	15	7,9
Telef./e-mail balcão	101	52,9	82	42,9	4	2,1	2	1,0	2	1
IB (internet banking)	39	20,4	8	4,2	29	15,2	76	39,8	39	20
MB (mobile banking)	150	78,5	18	9,4	7	3,7	12	6,3	4	2,1
Banca telefónica	151	79,1	38	19,9	2	1,0				
Balcão excepto depósito/levant. valores	95	49,7	88	46,1	4	2,1	2	1,0	2	1
ATM excepto depósito/levant. valores	26	13,6	65	34,0	49	25,7	41	21,5	10	5,2

Fonte: Adaptado do SPSS

Dado que os inquiridos podiam seleccionar no questionário todas as formas de contacto com o seu banco principal, foi possível estimar o número médio de canais utilizados, de 2,40 representando um menor grau de multicanalidade comparado com o valor na Europa, de 2,60 (Mckinsey, 2011).

A conjugação mais frequente de canais utilizados foi o ATM e IB (26% da amostra), apenas IB (12%), balcão, ATM e IB (11%) e apenas ATM (10%). Nos Anexos poderá ser consultado um quadro com o detalhe dos canais seleccionados pelos inquiridos.

58% dos inquiridos detêm mais do que uma conta bancária (considerando diferentes bancos), embora o número de contas de IB não acompanhe esta proporção (apenas cerca de 40% da

amostra tem duas ou mais contas de IB, em diferentes bancos). É de salientar no entanto que este valor é ainda assim considerável na óptica dos bancos, na medida em que os indivíduos nestas condições podem, com maior facilidade, efectuar comparações entre as ofertas dos diferentes bancos. Por outro lado, a duração da relação manifesta um grau de lealdade, dado que 75% dos utilizadores de IB mantêm a sua relação com o banco principal há mais de dois anos (50% dos quais há mais de cinco anos). De acordo com Proença e Silva (2007), a duração e continuidade da relação estabelecida entre o cliente e o banco influenciam a utilização do IB.

No que respeita ao envolvimento com o canal de IB, e especificamente a utilização como canal de contacto com o banco principal, 12% utiliza o IB como canal exclusivo de acesso ao seu banco principal e 65% dos inquiridos acumula o IB com outros canais de contacto, adoptando um comportamento multicanal.

**Quadro 6 – Utilização de canais de contacto com o banco principal**

		N	%
N.º de contas bancárias	1	80	41,9
	Mais do que uma	111	58,1
Canais contacto com banco últimos 6 meses	Unicanal (1 canal)	22	11,5
	Multicanal (mais que 1 canal)	23	12,0
	IB (unicanal)	22	11,5
	Multicanal com IB	124	64,9
Conhecimento IB	Não conhece/Não utiliza	11	5,8
	Conhece/Não utiliza	32	16,8
	Conhece e utiliza	148	77,5
Nº contas IB	Nenhuma	31	16,2
	1	84	44,0
	2	54	28,3
	3 ou mais	22	11,5
Razão não utilização IB	Não confia segurança	8	25,8
	Prefere contacto balcão	1	3,2
	Prefere ATM	19	61,3
	Tem dificuldade com tecnologia	3	9,7
Duração conta IB	< 1 ano	5	2,6
	1 a 2 anos	13	6,8
	2 a 5 anos	43	22,5
	Mais de 5 anos	99	51,8

Fonte: Adaptado do SPSS

Entre os não utilizadores de IB (31 inquiridos), o motivo mais frequente de não utilização é a preferência pela utilização do ATM, em conformidade com os resultados do estudo do Banco de Portugal (2011), seguido pela falta de confiança na segurança do canal (em concordância com a literatura, em que o risco percebido pelos não utilizadores é considerado uma barreira à adopção deste canal).

#### **4.3.2 Comportamento e avaliação da experiência de utilização de IB**

A tabela de frequências relativa às respostas que visavam medir o comportamento e avaliação da experiência de utilização por parte dos utilizadores de IB pode ser consultada nos Anexos.

As medidas de localização e dispersão (média e desvio-padrão) dos valores de concordância ou discordância com os itens permitem verificar tendências e discrepâncias entre as experiências dos utilizadores de IB (o quadro pode ser consultado nos Anexos). Em média os inquiridos encontram-se moderadamente satisfeitos, não percebem os custos de mudança como elevados<sup>24</sup> (o que implica maior risco de abandono) e consideram o preço do serviço adequado. Não manifestam intenção de abandono do serviço mas no que respeita ao preço praticado pelo seu banco mostram-se sensíveis e propensos a mudar de banco em função das taxas e comissões praticadas.

Os dezasseis itens utilizados que pretendiam medir as seis dimensões em estudo (satisfação, custo de mudança percebido, percepção de preço, intenção de recompra, retenção e sensibilidade ao preço) foram retirados da literatura, conforme Quadro 3 – Variáveis consideradas no questionário. No entanto, sendo aplicadas num contexto distinto, e por algumas terem sido traduzidas para a língua Portuguesa, por estarem sujeitas a interpretações distintas das pretendidas e ao erro de medição (devido às características não estáveis do inquirido que podem introduzir variação no valor observado da variável latente, de acordo com Hill e Hill, 2005) foi verificada a fiabilidade das dimensões (variáveis latentes), dado que “uma medida de uma variável latente é fiável se for consistente” (Hill e Hill, 2005).

O alfa de Cronbach foi o método utilizado para estimativa da consistência interna. Os valores encontrados variam entre um mínimo de 0,609 (fraco mas aceitável) na dimensão de

---

<sup>24</sup> De referir que os custos de mudança emocionais (item que mede se o inquirido ficaria desiludido por cancelar o seu serviço de IB) são muito valorizados pelos inquiridos. Aspectos como o tempo dispendido, o risco e o esforço na mudança não são percebidos como barreiras à saída.

satisfação (com o serviço de IB) e um máximo de 0,922 (excelente) na dimensão retenção (no serviço de IB). A classificação dos valores de consistência interna teve como referência a escala indicada em Hill e Hill (2005).

**Quadro 7 – Estimativa da consistência interna das variáveis latentes (alfa de Cronbach)**

	Alfa de Cronbach	N.º de itens
Satisfação	0,609	3
Custos de mudança	0,648	5
Intenção de recompra	0,688	2
Retenção	0,922	2
Sensibilidade ao preço	0,748	3

Fonte: Adaptado do SPSS

Os dezasseis itens que serviram para medir as variáveis latentes podem assim ser reduzidos a seis, de acordo com o proposto inicialmente, e em concordância com as fontes de literatura utilizadas. No que respeita à dimensão percepção de preço, apesar de não poder ser testada a fiabilidade interna, por se tratar de um item só, desde que o item esteja devidamente redigido e consistente com a literatura, resulta numa medida válida (Ranaweera e Neely, 2003).

Estes itens, medidos através de uma variável ordinal de 1 a 5 de *likert*, foram transformados no SPSS nas suas respectivas variáveis, através da média aritmética simples dos itens que as compunham, resultando numa variável quantitativa, à excepção da variável percepção de preço que se manteve na sua escala de medida original.

Para avaliar a validade das dimensões foi efectuada a análise factorial, que analisa as correlações entre as variáveis para encontrar um conjunto de factores que represente o que têm em comum as variáveis analisadas, isto é, a natureza essencial da variável latente (Hill e Hill, 2005). De acordo com estes autores, a análise factorial é preferível à análise de componentes principais quando são analisadas variáveis como opiniões, atitudes e satisfação. O teste (que pode ser consultado nos Anexos) respeitou o valor da medida de adequabilidade e KMO e do teste de Bartlett e resultou em cinco factores/dimensões praticamente idênticos<sup>25</sup> aos propostos anteriormente.

<sup>25</sup> O item único da percepção de preço não foi considerado factor, sendo agrupado no factor da satisfação. Os itens SAT3 e REC2 (ver Quadro 3 para descrição dos itens) foram agrupados num factor, que não corresponde ao verificado na literatura. Note-se que ambos os itens referidos estavam redigidos em escala inversa.



Garantindo a validade das variáveis latentes, optou-se por manter o agrupamento de itens de acordo com as dimensões validadas na literatura.

Para efectuar a validação das hipóteses em estudo foram verificados os seus coeficientes de correlação que indicam a natureza da relação entre os valores de duas variáveis (Hill e Hill, 2005). Para testar as hipóteses nº 1, 2, 3, 5 e 6 e uma vez que as variáveis satisfação, custo de mudança percebido, intenção de recompra, retenção e sensibilidade ao preço são passíveis de tratamento quantitativo, foi aplicado o teste ao coeficiente de correlação linear de *Pearson* (Laureano, 2011). Conforme os pressupostos indicados por este autor para a realização deste teste, “assume-se que existe alguma relação linear entre cada par de variáveis” e a normalidade da distribuição, de acordo com o teorema do limite central<sup>26</sup> (dimensão da amostra superior a trinta).<sup>27</sup>

Para testar a hipótese nº 4 foi usado o coeficiente de correlação de *Spearman* pois a variável percepção de preço é ordinal.

A classificação dos valores de correlação que indica a intensidade da associação entre as variáveis teve como referência a escala indicada em Marôco (2011).

Os testes à significância dos coeficientes de correlação entre cada par de variáveis tiveram como hipóteses:

H<sub>0</sub>: o coeficiente de correlação de *Pearson* é igual a zero, isto é, não existe relação linear entre o par de itens em análise ( $r_{Pearson} = 0$ )

H<sub>a</sub>: o coeficiente de correlação de *Pearson* é diferente de zero, isto é, existe relação linear entre o par de itens em análise ( $r_{Pearson} \neq 0$ )

---

<sup>26</sup> Para amostras de dimensão superior a 25-30, a distribuição da média amostral é satisfatoriamente aproximada à normal (Marôco, 2011).

<sup>27</sup> Como referido por Marôco (2011), a presença de *outliers* (observações que saem fora da tendência das outras observações) podem influenciar a correlação, pelo que o coeficiente de correlação de *Spearman* foi também testado, sem contudo derivar em conclusões diferentes das obtidas pelo coeficiente de *Pearson* (o resultado deste teste pode ser consultado nos Anexos).

**Quadro 8 – Coeficiente de correlação entre variáveis**

		Satisfação	Mudança	Recompra	Retenção	Sensibilidade
Satisfação	Pearson Correlation	1				
	Sig. (2-tailed)					
	N	160				
Mudança	Pearson Correlation	,101	1			
	Sig. (2-tailed)	,206				
	N	160	160			
Recompra	Pearson Correlation	,530**	,116	1		
	Sig. (2-tailed)	,000	,144			
	N	160	160	160		
Retenção	Pearson Correlation	-,170*	-,194*	-,209**	1	
	Sig. (2-tailed)	,032	,014	,008		
	N	160	160	160	160	
Sensibilidade	Pearson Correlation	,050	-,243**	,048	,174*	1
	Sig. (2-tailed)	,526	,002	,549	,028	
	N	160	160	160	160	160

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

			Satisfação	Mudança	Recompra	Retenção	Sensibilidade	Preço
Spearman's rho	Preço	Correlation Coefficient	,320**	,130	,347**	-,198	-,140	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,101	,000	,012	,076	
		N	160	160	160	160	160	160

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: SPSS

H1. Para os utilizadores de *internet banking*, quanto maior o seu grau de satisfação, maior a sua intenção de recompra.

		Satisfação	Recompra
Satisfação	Pearson Correlation	1	,530**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	160	160

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Para um nível de significância ( $\alpha$ ) de 0,01 (isto é, com um intervalo de confiança de 99%), existe evidência estatística de uma relação forte positiva entre a satisfação com o serviço de

IB e a intenção de recompra ( $r = 0,530$ ), estatisticamente significativa. Confirma-se assim a H1. Dado que  $p\text{-value (sig.)} < 0,001 \leq \alpha = 0,01$  a  $H_0$  é rejeitada.

Este resultado valida, no contexto dos utilizadores de IB da área de Lisboa, os estudos de Mols (1998) e Santonen (2007) que verificaram a mesma relação entre as variáveis.

H2. Para os utilizadores de *internet banking*, quanto maior o seu grau de satisfação, maior o seu nível de retenção.

		Satisfação	Retenção
Satisfação	Pearson Correlation	1	-,170 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)		,032
	N	160	160

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

A satisfação com o serviço de IB relaciona-se de forma fraca e inversa com a retenção no mesmo ( $r = -0,170$ ), estatisticamente significativa ( $\text{sig.} \leq 0,05$ ). É importante salientar que esta relação negativa se deve ao facto de os itens do questionário que mediam a retenção indagarem sobre a probabilidade de saída do serviço actual, em que 1 = pouco provável e 5 = muito provável. À semelhança dos estudos de Wong e Mula (2009), Danesh *et al.* (2012), Ranaweera e Neely (2003), existe uma relação entre a maior satisfação e a menor probabilidade de abandono dos clientes. Confirma-se assim a H2.

H3. Para os utilizadores de *internet banking*, quanto maior o custo de mudança percebido, maior o seu nível de retenção.

		Custo de Mudança	Retenção
Custo de Mudança	Pearson Correlation	1	-,194 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)		,014
	N	160	160

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Verifica-se uma relação fraca negativa entre o custo de mudança percebido e a retenção com o serviço de IB ( $r = -0,194$ ), estatisticamente significativa ( $\text{sig.} \leq 0,05$ ). Tal como Ranaweera e Prabhu (2003), Danesh *et al.* (2012) e Wong e Mula (2009), o resultado confirma (através da

H3), o efeito dos custos de mudança na retenção dos clientes (menor probabilidade de abandono).

H4. Para os utilizadores de *internet banking*, quanto melhor a percepção de preço,

a) maior a intenção de recompra

b) maior o nível de retenção.

			Preço	Recompra	Retenção
	Correlation Coefficient		1,000	,347**	-,198*
Spearman's rho	Preço	Sig. (2-tailed)	.	,000	,012
	N		160	160	160

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Verifica-se uma relação directa e moderada ( $\rho = 0,347$ ), estatisticamente significativa ( $\text{sig.} \leq 0,01$ ) entre o preço percebido e a intenção de recompra. Por outro lado, existe uma relação fraca negativa entre o preço percebido e a retenção com o serviço de IB ( $\rho = -0,198$ ), estatisticamente significativa ( $\text{sig.} \leq 0,05$ ). Assim, tal como nos estudos de Ranaweera e Neely (2003), Jiang e Rosenbloom (2005) e Colgate e Varki (2001), a percepção de preço do serviço de IB tem uma relação directa com a maior intenção de recompra e a menor probabilidade de abandono dos clientes. Confirmam-se assim as H4a) e H4b).

H5. Para os *heavy users* de *internet banking*, quanto maior o grau de satisfação, menor a sua sensibilidade ao preço.

		Sensibilidade	Satisfação
	Pearson Correlation	1	-,068
Sensibilidade	Sig. (2-tailed)		,468
	N	115	115

Verifica-se uma relação fraca negativa entre a satisfação com o serviço de IB e a sensibilidade ao preço praticado pelo banco ( $r = -0,068$ ), contudo não estatisticamente significativa ( $\text{sig.} > 0,05$ ), não confirmando assim a H5.

A intensidade de utilização do IB não produz efeito moderador entre o grau de satisfação e a sensibilidade ao preço praticado pelo banco.

H6. Para os *heavy users* de *internet banking*, quanto maior o custo de mudança percebido, menor a sua sensibilidade ao preço.

	Sensibilidade	Mudança
Pearson Correlation	1	-,212*
Sensibilidade Sig. (2-tailed)		,023
N	115	115

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Verifica-se uma relação fraca negativa entre o custo de mudança percebido e a sensibilidade ao preço praticado pelo banco ( $r = -0,212$ ), estatisticamente significativa ( $\text{sig.} \leq 0,05$ ). Existe uma relação entre os custos de mudança percebidos e a menor sensibilidade ao preço por parte dos clientes que utilizam o IB intensamente (“frequentemente” e “todos os dias”). Confirma-se assim a H6.

#### 4.4. Contributos para a gestão

O estudo permitiu verificar que a utilização de canais de acesso ao serviço bancário se encontra tendencialmente a modificar. O número de clientes que acede ao canal de distribuição tradicional tem vindo a reduzir, ao mesmo tempo que os canais remotos assumem maior expressão enquanto meios de contacto com o banco.

Os canais com maior utilização são o ATM e o IB (sendo este último o canal com maior utilização diária). Do ponto de vista da gestão, os bancos deverão potenciar o CRM, extraíndo valor da utilização frequente e proactiva dos canais remotos pelos seus clientes, nomeadamente através da adequação da oferta de produtos através do *marketing* relacional, com as vantagens de uma comunicação personalizada e de baixo custo.

O número médio de canais utilizados em Lisboa é de 2,4 (2,6 na Europa), pelo que o comportamento multicanal dos clientes deve ser considerado pelos bancos, integrando os canais remotos na estratégia global de distribuição e posicionamento. Esta dimensão é da maior importância dado que os clientes com utilização de múltiplos canais demonstram o dobro de lealdade ao banco face aos clientes que apenas utilizam o balcão (McKinsey, 2011). A integração referida, através de investimento em tecnologia mas também funcional (na cadeia de valor da empresa), deverá garantir que a comunicação ao cliente se encontra unificada, independentemente do canal utilizado.

No que respeita ao serviço de IB, apesar de não ser manifestada intenção de abandono pelos utilizadores da área metropolitana de Lisboa, existem factores percebidos pelos mesmos que influenciam a intenção de continuidade da relação.

Para os utilizadores de IB na área de Lisboa, quanto maior o seu grau de satisfação, maior a intenção de recompra e maior a intenção de se manterem no seu actual serviço. Os bancos poderão controlar indicadores que meçam a satisfação, por exemplo através de questionários de satisfação e de provedores do cliente, adoptando medidas correctivas se essa satisfação decrescer.

Dado que para estes utilizadores a percepção de custos de mudança influencia a retenção, os bancos deverão personalizar o serviço, distingui-lo da concorrência para que o cliente, ao considerar a mudança de serviço, identifique uma potencial perda com a mesma. Uma vez que o aspecto emocional dos custos de mudança é valorizado por 79% dos utilizadores (que concordam com ficariam desiludidos caso mudassem de serviço), a aproximação de um contacto pessoal, através do gestor por exemplo, pode reforçar esta barreira à saída. Este aspecto também é válido para os *heavy users* do serviço de IB, dado que quanto maiores os custos de mudança percebidos, menor a sensibilidade destes ao preço praticado pelo banco.

Uma vez que a percepção de preço influencia a intenção de recompra e de retenção no serviço, deverá ser adoptada uma estratégia de comunicação que evidencie as vantagens financeiras do serviço, construindo uma imagem de preço adequada junto dos clientes.

A falta de segurança no canal do IB é um dos principais motivos de não utilização do canal, e visto como uma desvantagem pelos utilizadores, pelo que os bancos deverão reforçar a segurança no acesso virtual (por exemplo, senhas de acesso mais robustas, cartões matrizes em poder dos clientes para validação das operações). Os bancos que se posicionarem de forma diferenciada neste aspecto, referido em todos os estudos relacionados com o IB, terão uma vantagem competitiva sobre a concorrência.

## **5. Conclusão, limitações da investigação e pistas de investigação futura**

O sector bancário encontra-se num processo de desalavancagem da carteira de crédito, principal componente do balanço mas também de rentabilidade do sector. Na sequência da crise económica e financeira, a rentabilidade dos capitais próprios (ROE) do SBP decresceu cerca de 80%, quando comparada com os valores anteriores à crise, o que tem vindo a penalizar a atractividade do sector para os investidores.

As implicações das exigências impostas pelas entidades de supervisão aos bancos em Portugal forçaram a alteração de paradigma no modelo de negócio bancário, alavancado no financiamento de famílias e empresas. Sem acesso regular aos mercados para financiamento e num cenário de contracção económica e de diminuição do rendimento disponível, o SBP iniciou uma política de captação de recursos dos clientes, com taxas de juro elevadas para os depositantes.

Este efeito combinado conduziu à deterioração das principais fontes da margem financeira do sector. No sentido de maximizar os resultados, as alternativas que se apresentam aos bancos são, por um lado, gerar rendimentos de serviços e comissões para que, através de uma oferta diferenciada, possam reter e extrair valor de uma base de alargada clientes e por outro, reduzir os seus custos.

A redução da capacidade instalada tem sido um aspecto da estratégia de redução de custos. Contudo, existe um enorme potencial inerente aos canais remotos de acesso ao serviço bancário, já que os custos de uma transacção electrónica são seis vezes inferiores ao seu processamento manual (Kalacota e Freire, 1997, citado por Proença e Rodrigues, 2011). Através destes canais, o *marketing* relacional pode capitalizar o acesso frequente e proactivo dos clientes, com uma comunicação de baixo custo, segmentada e personalizada. Adicionalmente, com a redução da presença física, estes canais permitem alcançar um mercado muito mais vasto, não possível através dos balcões.

A evolução tecnológica reflecte-se no padrão de comportamento dos Portugueses, que aderem de forma crescente a tecnologias baseadas na internet e a tecnologias *self-service*. Esta utilização em regime de auto-serviço está patente nas preferências de utilização dos canais bancários evidenciada pelos clientes: o ATM e o IB são os canais com maior crescimento de utilização, sendo que o canal tradicional (balcão) apresenta uma tendência oposta. De acordo

com a literatura, a tendência de que os balcões venham a servir como canal de serviço bancário especializado em aconselhamento financeiro e para a contratação de produtos mais complexos está já a verificar-se em Portugal, com a transaccionalidade orientada para os canais remotos.

Perante a inevitabilidade de um mercado de clientes com preferência pelos canais remotos, o *internet banking* deve estar integrado no posicionamento e na estratégia global da empresa. De acordo com Porter (2001), esta integração deve ser efectuada complementando as abordagens através dos diferentes canais (e não canibalizando-as), criando vantagens competitivas dificilmente igualáveis pela concorrência.

A incerteza do impacto do uso da tecnologia na relação cliente-banco (uma vez que a internet permite a fácil comparação da oferta bancária), conduz à necessidade dos bancos conhecerem as dimensões que influenciam o comportamento dos clientes enquanto utilizadores das tecnologias remotas, nomeadamente o IB.

O estudo realizado na área metropolitana de Lisboa, em que foram obtidas 191 respostas, permitiu concluir que os canais com maior intensidade de utilização são o ATM e o IB, sendo menos utilizados o balcão, a banca telefónica, o *mobile banking* e o contacto por e-mail/telefone com o balcão. Verificou-se existirem variáveis no comportamento de utilização do IB que influenciam a intenção de continuidade dos clientes no seu serviço. Quanto maior a satisfação com o serviço, os custos de mudança percebidos e a percepção favorável de preço, maior a probabilidade de retenção dos clientes no seu serviço de IB. Constatou-se também que a intenção de recompra é influenciada positivamente pela satisfação e pela percepção de preço do serviço.

Para os clientes com utilização intensiva do serviço de IB os resultados evidenciam que quanto maiores as barreiras à saída percebidas por estes clientes, menor a sensibilidade ao preço praticado pelo banco. Contudo, não se verificou existir relação entre o grau de satisfação daqueles clientes com o serviço de IB e a sua sensibilidade ao preço.

Com o conhecimento adequado dos factores decisivos no comportamento dos clientes utilizadores de canais remotos, os bancos devem adoptar medidas e estratégias de actuação para garantir a manutenção dos actuais clientes e potenciar a captação de novos clientes.

Do ponto de vista da gestão, os bancos devem potenciar a utilização dos canais remotos devido às vantagens que representam para clientes e bancos, estabelecendo no entanto



factores diferenciadores que garantam vantagem competitiva, e como tal, permitam alavancar o seu modelo de negócio.

- **Limitações da investigação e pistas para investigação futura**

Os resultados obtidos na investigação encontram-se limitados à amostra obtida, dado que o estudo empírico centrou-se sobre os clientes bancários da região de Lisboa e Vale do Tejo, pelo que em futuros estudos deverão ser considerados universos representativos das restantes regiões de Portugal de forma a inferir os resultados para o contexto Português.

Dado que a taxa de utilização da internet é de 58% os não utilizadores representam um universo significativo ainda que decrescente, pelo que futuros estudos deverão considerar outras formas de inquérito, não condicionadas pela utilização da internet.

As dimensões analisadas no comportamento dos clientes englobaram alguns dos aspectos importantes da experiência de utilização dos canais sustentados por tecnologias remotas. Contudo existem outras dimensões que podem futuramente ser exploradas, por exemplo o *word-of-mouth*, a colocação de reclamações, aspectos valorizados pelos clientes não contemplados no serviço actual, a sensibilidade à diferenciação de preço por canal e o grau de confiança no serviço (enquanto variável do risco percebido).

As dimensões referidas englobaram apenas o serviço de IB, pelo que futuras investigações poderão analisar outras tecnologias *self-service*.

O tipo de movimentos efectuados por canal acedido não foi abordado neste estudo, contudo seria interessante analisar a preferência do canal em função da eventual complexidade dos movimentos efectuados. Esta abordagem poderá contribuir para a tomada de decisão no que respeita ao tipo de movimentos que podem ser optimizados e divulgados por parte dos bancos na intensificação de utilização destes canais.

## Bibliografia

- *Monografias*

Harvard Business School (2005), *Harvard business essentials; strategy; create and implement the best strategy for your business*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Hill, M.M. e Hill, A. (2005), *Investigação por questionário*, 2ª edição. Lisboa: Edições Sílabo.

Laureano, R.M.S. (2011), *Testes de Hipóteses com o SPSS – O Meu Manual de Consulta Rápida*. Lisboa: Edições Sílabo.

Marôco, J. (2011), *Análise estatística com o SPSS statistics*, 5ª edição. Pero Pinheiro: Report Number.

Schumpeter, J.A. (1942), *Capitalism, Socialism and Democracy*. London: Routledge.

Yin, R.K. (2003), *Case study research: design and methods*, 3ª edição. Thousand Oaks: Sage.

- *Periódicos científicos*

Acharya, V. V. (2010), A theory of systemic risk and design of prudential bank regulation, *Journal of Financial Stability* 5, 224-255.

Allen, F. (2005), Modelling Financial Instability, *National Institute Economic Review* 192, 57-67.

Bitner, M.J., Brown, S.W. e Meuter, M.L. (2000), Technology Infusion in Service Encounters, *Journal of the Academy of Marketing Science* 28(1), 138-149.

Colgate, M. e Hedge, R. (2001), An investigation into the switching process in retail banking services, *International Journal of Bank Marketing* 19(5), 201 – 212.

Colgate, M. e Varki, S. (2001), The Role of Price Perceptions in an Integrated Model of Behavioral Intentions, *Journal of Service Research* 3, 232-240.

Corbitt, B. e Barnes, S.J. (2003), Mobile Banking: concept and potential, *International Journal of Mobile Communications* 1(3) 273-288.

Danesh, S.N., Nasab, S.A. e Ling, K.C. (2012), The Study of Customer Satisfaction, Customer Trust and Switching Barriers on Customer Retention in Malaysia Hypermarkets, *International Journal of Business and Management* 7(7), 141-150.

Devlin, J.F. (2002), Customer knowledge and choice criteria in retail banking, *Journal of Strategic Marketing* 10(4), 273-290.

Devlin, J.F. e Gerrard, P. (2004), Choice criteria in retail banking: an analysis of trend, *Journal of Strategic Marketing* 12(1), 13-27.

- Fornell, C. (1992), A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience, *Journal of Marketing* 56(1), 6-21.
- Galbreath J. (2002), Twenty-first century management rules: the management of relationships as intangible assets, *Management Decision* 40(2), 116 – 126.
- Hallowell, R. (1996), The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study, *International Journal of Service Industry Management* 7(4), 27-42.
- Howcroft, J.B. (1993), Branch networks and alternative distribution channels: Threats and opportunities, *International Journal of Bank Marketing* 11(6), 26-31.
- Jiang, P. e Rosenbloom, A. (2005), Customer intention to return online: price perception, attribute-level performance, and satisfaction unfolding over time, *European Journal of Marketing* 39 (1/2), 150-174.
- Jonghe, O. (2010), Back to the basics in banking? A micro-analysis of banking system stability, *Journal of Financial Intermediation* 19(3), 387-417.
- Khan, M.A. (2010), An Empirical Study of Automated Teller Machine Service Quality and Customer Satisfaction in Pakistani Banks, *European Journal of Social Sciences* 13 (3), 333-344.
- Laukkanen, T., Sinkkonen, S. e Laukkanen, P. (2009), Communication strategies to overcome functional and psychological resistance to Internet banking, *International Journal of Information Management* 29, 111-118.
- Liao, Z. e Cheung, T. (2002), Internet-based e-banking and consumer attitudes: an empirical study, *Information & Management* 39, 283-295.
- Martenson, R. (1985), Consumer Choice Criteria in Retail Bank Selection, *International Journal of Bank Marketing* 3(2), 64 – 74.
- Meuter, M.L., Bitner, M.J., Ostrom A.L. e Brown, S.W. (2005), Choosing Among Alternative Service Delivery Modes: An Investigation of Customer Trial of Self-Service Technologies, *Journal of Marketing* 69, 61-83.
- Mols, N.P. (1998), The behavioral consequences of PC banking, *The International Journal of Bank Marketing* 16(5), 195 – 201.
- Mols, N.P. (1999), The internet and the bank's strategic distribution channel decisions, *The International Journal of Bank Marketing* 17(6), 295 – 300.
- Mols, N.P. (2001), Organizing for the effective introduction of new distribution channels in retail banking, *European Journal of Marketing* 35(5/6), 661 – 686.
- Natarajan, T., Balasubramanian, S.A. e Manickavasagam, S. (2010), Customer's choice amongst Self Service Technology (SST) channels in retail banking: a study using analytical hierarchy process (AHP), *Journal of Internet Banking and Commerce* 15(2).
- Porter, M.E. (2001), Strategy and the Internet, *Harvard Business Review*, March, 62–78.

- Prahalad, C.K. e Hamel, G. (1990), The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review* 68 (May – June), 79-91.
- Proença, J. e Rodrigues, M.A. (2011), A utilização de tecnologias “self-service” nos serviços bancários e a sua influência no comportamento do consumidor em Portugal, *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão* (Jan-Jun), 62-77.
- Proença, J. e Silva, M. (2007), Os efeitos da desmaterialização das relações bancárias devido ao uso do Internet «Banking» e do marketing relacional, *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão* (Out-Dez), 88-102.
- Ranaweera, C. e Nelly, A. (2003), Some moderating effects on the service quality-customer retention link, *International Journal of Operations & Production Management* 23(2), 230-248.
- Ranaweera, C. e Prabhu, J. (2003), The influence of satisfaction, trust and switching barriers on customer retention in a continuous purchasing setting, *International Journal of Service Industry Management* 14(4), 374 – 395.
- Reichheld, F. F. e Sasser, W. E. (1990), Zero defections: quality comes to services8(5), 105-111.
- Santonen, T. (2007), Price sensitivity as an indicator of customer defection in retail banking, *International Journal of Bank Marketing* 25(1), 39 – 55.
- Sathye, M. (1999), Adoption of Internet banking by Australian consumers: an empirical investigation, *International Journal of Bank Marketing* 17(7), 324 – 334.
- Sawalqa, F.A. (2012), Customer’s financial needs satisfaction and Self-service Technology banking: the case of Automatic Teller Machines (ATMs) in Jordan, *International Journal of Business and Social Science* 3(9), 191-200.
- Sheshunoff, A. (2000), Internet Banking - an update from frontlines, *ABA Banking Journal* 92(1), 51-55.
- Wagner, W. (2010), Diversification at financial institutions and systemic crises, *Journal of Financial Intermediation* 19(3), 373-386.
- Wong, C. e Mula, J.M. (2009), The Moderating Effect of Switching Costs on the Customer Satisfaction-retention Link: Retail Internet Banking Service in Hong Kong, *Ibima Business Review* 2, 20-28.
- Yakhlef, A. (2001), Does the Internet compete with or complement bricks-and-mortar bank branches?, *International Journal of Retail & Distribution Management* 29(6/7), 274 – 283.
- Yiu, C.S., Grant, K. e Edgar, D. (2007), Factors affecting the adoption of Internet Banking in Hong Kong – implications for the banking sector, *International Journal of Information Management* 27, 336-351.
- Zeithaml, V.A. (1988), Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence, *Journal of Marketing* 52(3), 2 – 22.

- *Working papers e relatórios*

Centeno, C. (2003), Adoption of Internet Services in the Enlarged European Union - Lessons from the Internet banking case, *Report EUR 20822 EN*, European Commission.

Gorton, G. (1988), Banking Panics and Business Cycles, *Oxford Economic Papers* 40(4) 751-781, Oxford University Press.

Minsky, H.P. (1992), The Financial Instability Hypothesis, *The Jerome Levy Economics Institute Working Paper* 74.

Rajan, R. G. (1998), Do We Still Need Commercial Banks?, *NBER Reporter* (Fall), 14-19.

- *Tese*

Rodrigues, M.G. (2008), *A utilização de tecnologias self-service nos serviços bancários e o comportamento do consumidor em Portugal*. Tese de Mestrado em Marketing, Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

- *Imprensa*

*Autor não identificado* (2012), Bons negócios em linha, *Dinheiro&direitos (DecoProteste)*, 113 (Setembro/Outubro).

Melo, E. e Soares, E. (2012), Fundo de 200 milhões integra duas mil casas para o arrendamento, *Diário Económico*, 15 de Fevereiro.

- *Sites na internet*

AICEP (2011), Portugal Global – Perfil País,  
<http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/LivrariaDigital/PortugalPerfilPais.pdf>

Associação Portuguesa Bancos,  
<http://www.apb.pt/>

Associação Portuguesa de Bancos (2011), Boletim Estatístico semestral n.º 47,  
[http://www.apb.pt/content/files/Boletim\\_Estatistico\\_n47-2011\\_Semestral.pdf](http://www.apb.pt/content/files/Boletim_Estatistico_n47-2011_Semestral.pdf)

Associação Portuguesa de Bancos (2012), Boletim Informativo anual n.º 47,  
[http://www.apb.pt/content/files/Boletim\\_Estatistico\\_n47-2011\\_Semestral.pdf](http://www.apb.pt/content/files/Boletim_Estatistico_n47-2011_Semestral.pdf)

Banco de Portugal,  
<http://www.bportugal.pt>

Banco de Portugal (2009), Sistemas de Pagamentos em Portugal,  
<http://www.bportugal.pt/SiteCollectionDocuments/DPG-SP-PUB-SPPortugal-BB2009-pt.pdf>

Banco de Portugal (2011), Comunicado relativo a aviso do Banco de Portugal sobre reforço do rácio "Core Tier 1" das instituições de crédito,  
<http://www.bportugal.pt/pt-PT/OBancoeoEurosistema/ComunicadoseNotasdeInformacao/Paginas/comb20110407.aspx>

Banco de Portugal (2011), Instrução n.º 15/2012,

<http://www.bportugal.pt/sibap/application/app1/insthis.asp?PVer=P&PNum=15/2012>

Banco de Portugal (2011), Relatório de Estabilidade Financeira Novembro 2011,

<http://www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/Publicacoes/RelatorioEstabilidadeFinanceira/Paginas/RelatoriodeEstabilidadeFinanceira.aspx>

Banco de Portugal (2011), Relatório do inquérito à literacia financeira da população portuguesa,

<http://www.bportugal.pt/pt-PT/OBancoeoEurosistema/ComunicadoseNotasdeInformacao/Documents/RelatorioInqueritoLiteraciaFinanceira.pdf>

Banco de Portugal (2012), Boletim Económico Inverno, 2011, Volume 17, Número 4,

[http://www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/Publicacoes/BoletimEconomico/BEAnteriores/Documents/bol\\_inverno11.pdf](http://www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/Publicacoes/BoletimEconomico/BEAnteriores/Documents/bol_inverno11.pdf)

Banco de Portugal (2012), Comunicado do Banco de Portugal sobre a evolução da solvabilidade do sistema bancário,

<http://www.bportugal.pt/pt-PT/OBancoeoEurosistema/ComunicadoseNotasdeInformacao/Documents/comb20120203.pdf>

Banco de Portugal (2012), Taxas de juro Euribor,

<http://www.bportugal.pt/pt-PT/PoliticaMonetaria/TaxasdeJuro/Paginas/TaxasdejuroEURIBOR.aspx>

Banco Central Europeu (2012),

<http://www.ecb.int/stats/html/index.en.html>

Capgemini e Efma (2012), World Retail Banking Report 2012,

<http://www.slideshare.net/capgemini/world-retail-banking-report-2012>

Cisco (2012), Winning Strategies for Omnichannel Banking,

<http://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CBwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.cisco.com%2Fweb%2Fabout%2Fac79%2Fdocs%2FCisco-IBSG-Omnichannel-Study.pdf&ei=4a19UN20GMSZhQex9oHoCQ&usq=AFQjCNGQDilqOekgcZtV8RlcSUxG6CTrig>

Comissão Europeia (2011), SBA Fact Sheet – Portugal 2010/2011,

[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2010-2011/portugal\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2010-2011/portugal_en.pdf)

Comissão Europeia (2012), European Economic Forecast Spring 2012,

[http://ec.europa.eu/economy\\_finance/publications/european\\_economy/2012/pdf/ee-2012-1\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/european_economy/2012/pdf/ee-2012-1_en.pdf)

Creditreform Economic Research Unit (2011), Insolvencies in Europe 2010/11, [http://www.creditreform.de/Deutsch/Creditreform/Presse/Archiv/Insolvenzen\\_Europa/2010-11/Insolvencies\\_in\\_Europe\\_2010-11.pdf](http://www.creditreform.de/Deutsch/Creditreform/Presse/Archiv/Insolvenzen_Europa/2010-11/Insolvencies_in_Europe_2010-11.pdf)

Direcção-Geral da Política de Justiça (2012), Crimes registados pelas autoridades policiais por tipo de crime, [http://www.siej.dgpj.mj.pt/webeis/index.jsp?username=Publico&pgmWindowName=pgmWindow\\_633918141195530467](http://www.siej.dgpj.mj.pt/webeis/index.jsp?username=Publico&pgmWindowName=pgmWindow_633918141195530467)

Dunbar, N. (2010), Putting the Financial-Innovation Genie Back In Its Bottle, <http://blogs.hbr.org/finance-the-way-forward/2010/06/putting-the-financial-innovati.html>

Eurostat, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/>

Expresso (2012), Cinco maiores bancos portugueses fecharam 85 balcões até junho, <http://expresso.sapo.pt/cinco-maiores-bancos-portugueses-fecharam-85-balcoes-ate-junho=f669648>

Federal Reserve Board (2012), Consumers and Mobile Financial Services, <http://www.federalreserve.gov/econresdata/mobile-devices/files/mobile-device-report-201203.pdf>

Jornal de Negócios (2012), Maiores bancos portugueses fecham 85 balcões no primeiro semestre, [http://www.jornaldenegocios.pt/home.php?template=SHOWNEWS\\_V2&id=502789](http://www.jornaldenegocios.pt/home.php?template=SHOWNEWS_V2&id=502789)

Jornal Público (2012), Todos os dias 30 pessoas são declaradas falidas em Portugal, <http://jornal.publico.pt/pages/section.aspx?id=77182&d=11-04-2012>

Instituto Nacional de Estatística (INE), <http://www.ine.pt>

INE (2011), Sociedade da Informação e do Conhecimento - Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação pelas Famílias 2011, [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaquas&DESTAQUESdest\\_boui=107940220&DESTAQUEStema=55483&DESTAQUESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=107940220&DESTAQUEStema=55483&DESTAQUESmodo=2)

Marktest (2003), A Utilização do Serviço de Home Banking em 2003, <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~2db.aspx>

Marktest (2011), Aumenta penetração de homebanking, <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~171b.aspx>

Marktest Basef Banca (2012), <http://www.marktest.com/wap/a/grp/p~13.aspx>

McKinsey & Company (2011), Face-to-Face: a €15-20bn multichannel opportunity, [https://solutions.mckinsey.com/branchinsights/\\_SiteNote/WWW/GetFile.aspx?uri=%2Fbranchinsights%2Fdefault%2Fen-us%2Ffiles%2Fwp1591276990%2FFace-to-Face%20-%20a%20EUR%2015-20bn%20multichannel%20opportunity\\_43e0f6bf-e712-4a6c-aa6d-7eee8343e502.pdf](https://solutions.mckinsey.com/branchinsights/_SiteNote/WWW/GetFile.aspx?uri=%2Fbranchinsights%2Fdefault%2Fen-us%2Ffiles%2Fwp1591276990%2FFace-to-Face%20-%20a%20EUR%2015-20bn%20multichannel%20opportunity_43e0f6bf-e712-4a6c-aa6d-7eee8343e502.pdf)

Obercom (2007), Banca Digital: do Multibanco ao Homebanking,  
[http://www.obercom.pt/client/?newsId=373&fileName=fr\\_julho\\_2007.pdf](http://www.obercom.pt/client/?newsId=373&fileName=fr_julho_2007.pdf)

RTP (2012), Europa atira união bancária para data incerta às ordens de Merkel,  
<http://www.rtp.pt/noticias/index.php?article=596416&tm=6&layout=121&visual=49>

The New York Times (2008), Loan-Agency Woes Swell From a Trickle to a Torrent,  
<http://www.nytimes.com/2008/07/11/business/11ripple.html?pagewanted=1&ei=5124&en=8ad220403fcfdf6e&ex=1373515200&partner=permalink&exprod=permalink>

União Europeia (2012), Definição de micro, pequenas e médias empresas,  
[http://europa.eu/legislation\\_summaries/enterprise/business\\_environment/n26026\\_pt.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_pt.htm)



## Anexos

### A.1 Cobertura geográfica de balcões em Portugal - distribuição de balcões e n.º de habitantes por balcão (2011)



Fonte: APB (2011)

## **A.2 Questionário**

Foi enviado um e-mail solicitando a divulgação do questionário, disponível *online* e o respectivo preenchimento:

Bom dia / Boa tarde,

Venho assim convidá-lo(a) a participar num inquérito inserido num estudo académico no âmbito do Mestrado em Gestão (ISCTE-IUL) com o tema: " Potencial dos canais de distribuição remotos no modelo de negócio dos bancos em Portugal ".

**Este estudo é anónimo e de natureza confidencial, sendo as respostas exclusivamente para uso académico. Os dados recolhidos não serão cedidos a terceiros.**

O inquérito tem como objectivo aferir a sua opinião e utilização daqueles canais, pelo que não existem respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

O preenchimento do questionário demora em média 6 minutos e está disponível no seguinte link:

<https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dFR1VHNIV0hsQi1nQzZ4OWREN0s2WXc6MQ>

No caso de dúvidas no preenchimento estou disponível através do seguinte e-mail:

silvia.jesus@gmail.com

Muito Obrigada pela participação,

Sílvia Jesus

## Canais utilizados no acesso às suas contas bancárias

Este questionário visa compreender a experiência de utilização dos diferentes canais pelos clientes bancários.

Os dados são confidenciais e anónimos e destinam-se exclusivamente à produção de um trabalho académico. Não existem respostas certas ou erradas pelo que deverá apenas expressar a sua opinião sincera. Desde já, muito obrigada pela sua participação.

No caso de encontrar alguma dificuldade por favor envie email para [silvia.jesus@gmail.com](mailto:silvia.jesus@gmail.com)

## Parte I. Caracterização sociodemográfica

### Género \*

- Masculino
- Feminino

### Intervalo etário \*

- Menos de 18 anos
- 18 a 24 anos
- 25 a 39 anos
- 40 a 54 anos
- 55 a 69 anos
- 70 ou mais anos

### Estado Civil \*

- Solteiro
- Casado ou equivalente
- Divorciado / Separado
- Viúvo

### Indique a região onde reside \*

- Norte
- Centro
- Lisboa e Vale do Tejo
- Alentejo
- Algarve
- Região Autónoma da Madeira
- Região Autónoma dos Açores

### Indique o seu nível de escolaridade \*

- Sem instrução primária
- Tem a instrução primária (4º ano actual)
- Tem o ensino básico (9º ano actual)
- Tem o ensino secundário (12º ano actual)
- Tem Licenciatura completa ou mais

**Indique a sua situação laboral \***

- Empregado por conta de outrem
- Trabalhador independente
- Empresário
- Desempregado / Reformado / Doméstica
- Estudante

**Qual o intervalo em que se enquadra o seu rendimento mensal líquido? \***

- Sem rendimento
- Até 500 euros
- Entre 500 e 1.000 euros
- Entre 1.001 e 2.500 euros
- Acima de 2.501 euros
- Não sabe / Não responde

**Quantas contas bancárias activas tem? \***

Se for cliente em mais do que um Banco, considere apenas uma conta por Banco

- 0
- 1
- Mais do que uma

Se o inquirido respondeu “0” é remetido para a página de conclusão do questionário (Parte IV).

## Parte II. Utilização de canais no acesso ao banco principal

### Utilização de canais no acesso ao seu Banco principal

Por Banco principal entende-se o Banco em que efectua a maioria dos seus movimentos ou transacções.

### Canais de contacto com o seu Banco principal

Por sua iniciativa, quais os canais que utilizou nos últimos 6 meses no contacto com o seu Banco principal (exemplo: para consulta de movimentos de conta, transferências bancárias, pedidos de informação)? \*

Selecione todas as opções aplicáveis

- Visita ao balcão
- Caixa Multibanco (ATM)
- Contacto telefónico ou email com balcão
- Acesso via Internet Banking (acesso ao banco através da Internet)
- Mobile banking (acesso ao banco via telemóvel, exemplo: m.banco.pt, ou aplicação própria)
- Banca telefónica (contacto telefónico com banco via call center)

Indique a frequência de utilização dos seguintes canais (com o seu Banco principal): \*

	Todos os dias	Frequentemente durante a semana	Ocasionalmente (uma vez por semana)	Raramente (uma a duas vezes por mês)	Nunca
Visita ao balcão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Caixa Multibanco (ATM)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contacto telefónico ou e-mail com balcão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internet Banking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mobile banking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Banca telefónica / Call center	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Excluindo operações de levantamento e depósito de valores, indique a frequência de utilização (com o seu Banco principal): \*

	Todos os dias	Frequentemente durante a semana	Ocasionalmente (uma vez por semana)	Raramente (menos de uma vez por mês)	Nunca
Visita ao balcão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Caixa Multibanco (ATM)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Parte III. Utilização de *Internet Banking*

#### Internet Banking (acesso ao Banco através da internet)

Para o caso específico do canal Internet Banking qual o seu nível de conhecimento e utilização? \*

- Tenho conhecimento e utilizo
- Tenho conhecimento mas não utilizo
- Não tenho conhecimento e não utilizo

Quantas contas de Internet Banking tem? \*

Se for cliente em mais do que um Banco, considere apenas uma conta por Banco

- Nenhuma
- Apenas 1
- 2
- 3 ou mais

Se o inquirido respondeu “Nenhuma” é remetido para a questão de não utilização e após esta, para a página de conclusão do questionário (Parte IV).

#### Razão de não utilização Internet Banking

Identifique o principal motivo de não utilização do do serviço de Internet Banking: \*

- Prefere utilizar o ATM
- Não confia na segurança
- Tem dificuldade em lidar com a tecnologia
- Não tem acesso regular à Internet
- Prefere contacto pessoal / balcão

Há quanto tempo é cliente de Internet Banking do seu Banco principal? \*

- Menos de 1 ano
- 1 a 2 anos
- 2 a 5 anos
- Mais de 5 anos

### Parte IV. Avaliação da experiência de utilização do *Internet Banking* no comportamento dos utilizadores

Referindo-se ao seu Banco principal, indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações: \*

Deverá responder numa escala de 1 a 5 em que: 1 - Discordo Totalmente ; 2 - Discordo Parcialmente ; 3 - Indiferente ; 4 - Concordo Parcialmente ; 5 - Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5
Penso ter escolhido correctamente o meu serviço de Internet banking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Globalmente estou satisfeito com o meu serviço de Internet banking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu serviço de Internet banking não corresponde às minhas expectativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero arriscado mudar o meu actual serviço de Internet banking para outro banco por recear perda de serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ficaria desiludido se cancelasse o meu actual serviço de Internet banking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dispenderia imenso tempo a mudar o meu actual serviço de Internet banking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A mudança de serviço de Internet banking não implicaria um grande esforço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Globalmente o custo de deixar de utilizar o actual serviço de Internet banking e iniciar outro seria elevado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Parte IV. Avaliação da experiência de utilização do *Internet Banking* no comportamento dos utilizadores

Referindo-se ao seu Banco principal, indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações: \*

Deverá responder numa escala de 1 a 5 em que: 1 - Discordo Totalmente ; 2 - Discordo Parcialmente ; 3 - Indiferente ; 4 - Concordo Parcialmente ; 5 - Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5
As taxas/comissões cobradas pelo meu serviço de Internet banking são razoáveis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenciono no futuro continuar a executar transacções/negócios através do actual serviço de Internet banking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenciono no futuro executar menos transacções/negócios através do actual serviço de Internet banking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Indique o grau de probabilidade das seguintes afirmações: \*

Deverá responder numa escala de 1 a 5 em que: 1 - Muito Improvável ; 2 - Improvável ; 3 - Nem Improvável nem Provável ; 4 - Provável ; 5 - Muito Provável

	1	2	3	4	5
Qual a probabilidade de mudar de serviço de Internet banking no decorrer dos próximos 3 meses?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qual a probabilidade de mudar de serviço de Internet banking no decorrer dos próximos 6 meses?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Banco principal

Por Banco principal entende-se o Banco em que efectua a maioria dos seus movimentos ou transacções.

Referindo-se ao seu Banco principal, indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações: \*

Deverá responder numa escala de 1 a 5 em que: 1 - Discordo Totalmente ; 2 - Discordo Parcialmente ; 3 - Indiferente ; 4 - Concordo Parcialmente ; 5 - Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5
Se o meu actual Banco aumentasse as taxas/comissões, eu mudaria para outro banco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou disposto a pagar taxas/comissões mais elevadas pelo meu actual nível de serviço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se me fossem oferecidas, por outro banco, taxas/comissões mais favoráveis, mudaria algumas ou todas as minhas contas/empréstimos para esse banco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Parte IV. Conclusão

### Obrigado pelo tempo dispensado

Carregue por favor no botão "submit" para concluir o questionário.

### **A.3 Canais utilizados (resultados do questionário)**

Canais utilizados	N	%
ATM, IB	50	26%
IB	22	12%
balcão, ATM, IB	21	11%
ATM	19	10%
balcão, ATM	10	5%
ATM, IB, MB	8	4%
balcão, ATM, cont balcão telef ou email, IB	8	4%
ATM, cont balcão telef ou email, IB	7	4%
balcão, ATM, IB, MB	5	3%
ATM, IB, BT	5	3%
balcão, ATM, cont balcão telef ou email, IB, MB, BT	3	2%
balcão, ATM, cont balcão telef ou email, IB, MB	3	2%
balcão, ATM, cont balcão telef ou email	3	2%
cont balcão telef ou email, IB	2	1%
ATM, cont balcão telef ou email, IB, MB	2	1%
balcão	2	1%
balcão, ATM, cont balcão telef ou email, IB, BT	2	1%
balcão, ATM, MB	2	1%
ATM, BT	2	1%
ATM, cont balcão telef ou email, IB, BT	2	1%
IB, MB	2	1%
balcão, ATM, cont balcão telef ou email, BT	1	1%
balcão, IB	1	1%
ATM, cont balcão telef ou email	1	1%
balcão, ATM, BT	1	1%
cont balcão telef ou email	1	1%
ATM, cont balcão telef ou email, MB	1	1%
cont balcão telef ou email, IB, BT	1	1%
balcão, cont balcão telef ou email, BT	1	1%
balcão, cont balcão telef ou email, IB	1	1%
ATM, IB, MB, BT	1	1%
ATM, MB, BT	1	1%

Fonte: Autora, N total = 191

#### A.4 Comportamento e avaliação da experiência de utilização de IB (resultados do questionário)

		Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Penso ter escolhido correctamente o meu serviço de internet banking	N	0	2	31	50	77
	%	0,0%	1,3%	19,4%	31,3%	48,1%
Globalmente estou satisfeito com o meu serviço de internet banking	N	0	5	17	69	69
	%	0,0%	3,1%	10,6%	43,1%	43,1%
O meu serviço de internet banking não corresponde às minhas expectativas (ER)	N	7	22	16	40	75
	%	4,4%	13,8%	10,0%	25,0%	46,9%
Considero arriscado mudar o meu actual serviço de internet banking para outro banco por recear perda de serviços	N	35	30	56	34	5
	%	21,9%	18,8%	35,0%	21,3%	3,1%
Ficaria desiludido se cancelasse o meu actual serviço de internet banking	N	4	5	25	39	87
	%	2,5%	3,1%	15,6%	24,4%	54,4%
Dispenderia imenso tempo a mudar o meu actual serviço de internet banking	N	21	31	67	30	11
	%	13,1%	19,4%	41,9%	18,8%	6,9%
A mudança de serviço de internet banking não implicaria um grande esforço (ER)	N	25	43	56	22	14
	%	15,6%	26,9%	35,0%	13,8%	8,8%
Globalmente o custo de deixar de utilizar o actual serviço de internet banking e iniciar outro seria elevado	N	31	33	55	28	13
	%	19,4%	20,6%	34,4%	17,5%	8,1%
As taxas/comissões cobradas pelo meu serviço de internet banking são razoáveis	N	8	21	35	48	48
	%	5,0%	13,1%	21,9%	30,0%	30,0%
Tenciono no futuro continuar a executar transacções/negócios através do actual serviço de internet banking	N	1	7	9	44	99
	%	0,6%	4,4%	5,6%	27,5%	61,9%
Tenciono no futuro executar menos transacções/negócios através do actual serviço de internet banking (ER)	N	5	10	19	40	86
	%	3,1%	6,3%	11,9%	25,0%	53,8%
Qual a probabilidade de mudar de serviço de internet banking no decorrer dos próximos 3 meses?	N	119	26	12	2	1
	%	74,4%	16,3%	7,5%	1,3%	0,6%
Qual a probabilidade de mudar de serviço de internet banking no decorrer dos próximos 6 meses?	N	109	36	13	2	0
	%	68,1%	22,5%	8,1%	1,3%	0,0%
Se o meu actual Banco aumentasse as taxas/comissões, eu mudaria para outro banco	N	10	11	16	71	52
	%	6,3%	6,9%	10,0%	44,4%	32,5%
Estou disposto a pagar taxas/comissões mais elevadas pelo meu actual nível de serviço (ER)	N	3	8	5	37	107
	%	1,9%	5,0%	3,1%	23,1%	66,9%
Se me fossem oferecidas, por outro banco, taxas/comissões mais favoráveis, mudaria algumas ou todas as minhas contas/empréstimos para esse banco	N	6	19	20	74	41
	%	3,8%	11,9%	12,5%	46,3%	25,6%

Fonte: Adaptado do SPSS, (ER) – escala revertida. N total = 160 (apenas utilizadores de IB)



**A.5 Estatísticas descritivas da avaliação dos itens de comportamento e experiência de utilização de IB (resultados do questionário)**

<b>Descriptive Statistics</b>					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
SAT1	160	2	5	4,26	,813
SAT2	160	2	5	4,26	,773
SAT3	160	1	5	3,96	1,233
CMUD1	160	1	5	2,65	1,134
CMUD2	160	1	5	4,25	,997
CMUD3	160	1	5	2,87	1,082
CMUD4	160	1	5	2,73	1,148
CMUD5	160	1	5	2,74	1,194
PP1	160	1	5	3,67	1,180
REC1	160	1	5	4,46	,838
REC2	160	1	5	4,20	1,075
RET1	160	1	5	1,37	,733
RET2	160	1	4	1,43	,696
SENS1	160	1	5	3,90	1,123
SENS2	160	1	5	4,48	,918
SENS3	160	1	5	3,78	1,074
Valid N (listwise)	160				

Fonte: SPSS

**A.6 Análise factorial**

<b>KMO and Bartlett's Test</b>	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,693
Approx. Chi-Square	825,329
Bartlett's Test of Sphericity	df
	120
Sig.	,000

*Potencial dos canais de distribuição remotos no negócio bancário em Portugal*

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Loadings			Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,546	22,160	22,160	3,546	22,160	22,160	2,907	18,168	18,168
2	2,561	16,009	38,168	2,561	16,009	38,168	2,172	13,575	31,743
3	1,616	10,102	48,271	1,616	10,102	48,271	1,905	11,907	43,650
4	1,327	8,291	56,562	1,327	8,291	56,562	1,593	9,958	53,608
5	1,109	6,931	63,492	1,109	6,931	63,492	1,581	9,884	63,492
6	,957	5,984	69,476						
7	,844	5,276	74,752						
8	,762	4,760	79,513						
9	,627	3,918	83,430						
10	,599	3,745	87,175						
11	,493	3,080	90,255						
12	,456	2,848	93,103						
13	,418	2,614	95,717						
14	,316	1,975	97,691						
15	,245	1,531	99,222						
16	,124	,778	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component				
	1	2	3	4	5
SAT2	,816				
SAT1	,805				
REC1	,712				,408
PP1	,655				
CMUD2	,613				
CMUD3		,773			
CMUD1		,727			
CMUD4		,704			
CMUD5		,641			
RET2			,941		
RET1			,932		
SENS1				,819	
SENS3				,799	
SENS2				,443	,434
SAT3					,722
REC2	,376				,661

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Fonte: SPSS

**A.7 Coeficiente de correlação de Spearman (resultados do questionário)**

			Satisfação	Mudança	Recompra	Retencao	Sensibilidade
Spearman's rho	Satisfação	Correlation Coefficient	1,000				
		Sig. (2-tailed)					
		N	160				
	Mudança	Correlation Coefficient	,163*	1,000			
		Sig. (2-tailed)	,040				
		N	160	160			
	Recompra	Correlation Coefficient	,506**	,139	1,000		
		Sig. (2-tailed)	,000	,080			
		N	160	160	160		
	Retencao	Correlation Coefficient	-,209**	-,230**	-,238**	1,000	
		Sig. (2-tailed)	,008	,003	,002		
		N	160	160	160	160	
	Sensibilidade	Correlation Coefficient	,036	-,191*	,030	,142	1,000
		Sig. (2-tailed)	,647	,016	,705	,074	
		N	160	160	160	160	160

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: SPSS. N total = 160 (apenas utilizadores de IB)