

**PUCPR – PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS  
PPAD – PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**SYLVIO KAUFFMANN**

**CANAIS DE ATENDIMENTO BANCÁRIO E SATISFAÇÃO DE  
CLIENTE: ESTUDO EM BANCOS DE VAREJO**

**CURITIBA  
2006**

**SYLVIO KAUFFMANN**

**CANAIS DE ATENDIMENTO BANCÁRIO E SATISFAÇÃO DO  
CLIENTE: ESTUDO EM BANCOS DE VAREJO**

**Dissertação apresentada ao  
Programa de Mestrado em  
Administração do Centro de  
Ciências Sociais e Aplicadas da  
Pontifícia Universidade Católica do  
Paraná, como requisito parcial para  
obtenção do grau de Mestre em  
Administração.**

**Orientador: Prof. Dr. Renato Zancan  
Marchetti**

**CURITIBA  
JUNHO DE 2006**

## AGRADECIMENTOS

Concluir um curso de mestrado, já no outono da vida, não é tarefa fácil, quando se está há mais de 30 anos longe das salas de aula, e com tanta evolução, durante este período, nas pesquisas acadêmicas em Administração de um modo geral, e em Marketing em particular. Esta tarefa não teria sido possível não fosse a colaboração, incentivo e apoio inestimáveis da direção, dos mestres, dos colegas e dos funcionários da PUC-PR, de professores e colegas da UFPR e, principalmente, de minha família, à qual dedico este trabalho.

Ao Prof. Renato Marchetti por sua orientação segura e pragmática, seus ensinamentos e sugestões, o que facilitou em muito a conclusão desta dissertação.

Ao Prof. Paulo Prado da UFPR, cuja tese de doutorado serviu de inspiração e modelo para esta dissertação, e cujos ensinamentos sobre Marketing de Relacionamento e SPSS foram fundamentais para desenvolvê-la.

Ao Prof. Wesley da Silva por me ajudar a entender, ao menos, a Estatística necessária para a análise desta pesquisa, e também por suas sugestões.

Ao Prof. Eduardo Damião sob cuja coordenação o programa de Mestrado em Administração da PUC atingiu um nível de excelência, reconhecido não só pela CAPES, como por toda a comunidade acadêmica. Tenho orgulho de ter cursado este programa, e sou muito grato ao prof. Damião pelo suporte recebido.

Às minhas filhas Karina e Ilana pelo incentivo, amor e por todo seu apoio, moral e material, sem os quais eu talvez não tivesse nem começado..

À minha mulher Eneide, por sua paciência, ajuda e amor, o que tornou menos penosa esta caminhada.

Às minhas pequenas enteadas Patrícia e Sara, que trouxeram alegria e juventude para minha vida e sempre foram muito queridas, assim como sua mãe.

Minha sincera gratidão e amor às cinco mulheres que povoam meu cotidiano. Amo muito vocês todas.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE QUADROS .....</b>	<b>V</b>
<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>VII</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>IX</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>X</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	9
1.2 DEFINIÇÃO DO OBJETIVO GERAL .....	10
1.3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	10
1.4 APRESENTAÇÃO DAS JUSTIFICATIVAS TEÓRICAS.....	10
1.5 APRESENTAÇÃO DAS JUSTIFICATIVAS PRÁTICAS .....	12
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....</b>	<b>15</b>
2.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO E <i>RELATIONSHIP BANKING</i> .....	16
2.2 SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR .....	24
2.3 VALOR PERCEBIDO .....	32
2.4 CONFIANÇA.....	34
2.5 LEALDADE.....	38
2.6 CANAIS DE ATENDIMENTO .....	43
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>47</b>
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA .....	47
3.1.1 <i>Objetivos de Pesquisa</i> .....	47
3.1.2 <i>Modelo Proposto e Apresentação das Variáveis</i> .....	48
3.1.3 <i>Definição constitutiva e operacional das variáveis em estudo</i> .....	49
3.2 DELINEAMENTO E <i>DESIGN</i> DA PESQUISA.....	51
3.2.1 <i>Delineamento da Pesquisa</i> .....	51
3.2.2 <i>Etapas da pesquisa</i> .....	52
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	52
<b>4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS .....</b>	<b>54</b>
4.1 FASE EXPLORATÓRIA: PESQUISA QUALITATIVA .....	54
4.1.1 <i>Razões de concentração do movimento num banco</i> .....	56
4.1.2 <i>Comunicação do banco com o cliente</i> .....	57
4.1.3 <i>Perfil de utilização de canais de atendimento</i> .....	57
4.1.4 <i>Razão da preferência por um determinado canal</i> .....	59
4.1.5 <i>O que falta no banco mais usado</i> .....	60
4.1.6 <i>Conclusão geral da fase qualitativa</i> .....	60
4.2 FASE QUANTITATIVA.....	61
4.2.1 <i>Dados gerais – Características da amostra</i> .....	62
4.2.2 <i>Análise preliminar dos dados - Distribuição de Frequência por Produto</i> .....	65
4.3 DESENVOLVIMENTO DAS ESCALAS DE MEDIDAS .....	86
4.3.1 <i>Análises Fatoriais</i> .....	86
4.3.2 <i>Análise de Agrupamentos</i> .....	90
4.4 ANÁLISE DE VARIÂNCIA DE SATISFAÇÃO, VALOR, CONFIANÇA E LEALDADE POR CANAL DE ATENDIMENTO NOS AGRUPAMENTOS.....	97
<b>5 CONCLUSÕES.....</b>	<b>101</b>
5.1 CONCLUSÕES GERAIS.....	101
5.1.1 <i>Perfil de utilização dos canais de atendimento bancário</i> .....	102

5.1.2	<i>Relações entre as variáveis atitudinais e o perfil de utilização dos canais de atendimento</i>	103
5.2	IMPLICAÇÕES GERENCIAIS .....	105
5.3	LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS .....	106
5.3.1	<i>Limitações do estudo</i> .....	106
5.3.2	<i>Sugestões para pesquisas futuras</i> .....	107
<b>REFERÊNCIAS</b> .....		<b>108</b>
<b>ANEXOS</b> .....		<b>114</b>
ANEXO 1: ETAPA QUALITATIVA – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....		114
ANEXO 2: ETAPA QUANTITATIVA – QUESTIONÁRIO .....		117

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - O CONTINUUM DE ESTRATÉGIA DE MARKETING .....	19
QUADRO 2 - CARACTERÍSTICAS SÓCIO-DEMOGRÁFICAS DA AMOSTRA .....	55
QUADRO 3 - CONTA-CORRENTE: PERCENTUAL DE UTILIZAÇÃO DOS CANAIS DE ATENDIMENTO (RESPOSTAS MÚLTIPLAS) .....	58
QUADRO 4 - CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DA AMOSTRA: GÊNERO...	62
QUADRO 5 - CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DA AMOSTRA: FAIXA ETÁRIA .....	63
QUADRO 6 - QUANTIDADE E PERCENTUAL DE ENTREVISTADOS POR IDADE DA CONTA .....	64
QUADRO 7 - CLASSE SÓCIO-ECONÔMICA POR BANCO .....	64
QUADRO 8 - FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DA AGÊNCIA PARA CONTA-CORRENTE .....	66
QUADRO 9 - FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DA INTERNET PARA CONTA-CORRENTE .....	66
QUADRO 10 - FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DE TELEBANCO PARA CONTA-CORRENTE .....	67
QUADRO 11 - FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DE CENTRAL DE ATENDIMENTO PARA CONTA-CORRENTE .....	67
QUADRO 12 - FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DOS CAIXAS ELETRÔNICOS PARA CONTA-CORRENTE .....	68
QUADRO 13 - FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DOS CANAIS PARA EMPRÉSTIMO PESSOAL .....	68
QUADRO 14 - FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DOS CANAIS PARA FINANCIAMENTO DE AUTOMÓVEL .....	69
QUADRO 15 - FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DOS CANAIS PARA POUPANÇA	70
QUADRO 16 - PERCENTUAL DE UTILIZAÇÃO DOS CANAIS PARA TODOS OS PRODUTOS.....	70
QUADRO 17 - QUALIDADE PERCEBIDA DO CANAL DE ATENDIMENTO.....	71
QUADRO 18 - MÉDIAS DE QUALIDADE PERCEBIDA POR GÊNERO .....	72
QUADRO 19 - MÉDIAS DE QUALIDADE POR GRAU DE INSTRUÇÃO .....	72
QUADRO 20 - MÉDIAS DE QUALIDADE PERCEBIDA POR FAIXA ETÁRIA .....	72
QUADRO 21 - MÉDIAS DE QUALIDADE PERCEBIDA POR CLASSE SOCIAL .....	73
QUADRO 22 - SATISFAÇÃO COM O CANAL UTILIZADO .....	73
QUADRO 23 - MÉDIAS DE SATISFAÇÃO POR GÊNERO.....	74
QUADRO 24 - MÉDIAS DE SATISFAÇÃO POR GRAU DE INSTRUÇÃO .....	74
QUADRO 25 - MÉDIAS DE SATISFAÇÃO POR FAIXA ETÁRIA .....	74
QUADRO 26 - MÉDIAS DE SATISFAÇÃO POR CLASSE ECONÔMICA .....	75
QUADRO 27 - DESCONFIRMAÇÃO DA EXPECTATIVA.....	75
QUADRO 28 - MÉDIAS DE DESCONFIRMAÇÃO DA EXPECTATIVA POR GÊNERO .....	76
QUADRO 29 - MÉDIAS DE DESCONFIRMAÇÃO DA EXPECTATIVA POR GRAU DE INSTRUÇÃO .....	76
QUADRO 30 - MÉDIAS DE DESCONFIRMAÇÃO DA EXPECTATIVA POR FAIXA ETÁRIA .....	76
QUADRO 31 - MÉDIAS DE DESCONFIRMAÇÃO DA EXPECTATIVA POR CLASSE ECONÔMICA .....	77
QUADRO 32 - CONFIANÇA NO CANAL DE ATENDIMENTO .....	77

QUADRO 33 - MÉDIAS DE CONFIANÇA POR GÊNERO .....	78
QUADRO 34 - MÉDIAS DE CONFIANÇA POR FAIXA ETÁRIA.....	78
QUADRO 35 -MÉDIAS DE CONFIANÇA POR GRAU DE INSTRUÇÃO.....	79
QUADRO 36 - CONFIANÇA POR CLASSE ECONÔMICA .....	79
QUADRO 37 - VALOR PERCEBIDO PELOS ENTREVISTADOS EM RELAÇÃO AO SERVIÇO PRESTADO PELO BANCO ATRAVÉS DO CANAL QUE MAIS UTILIZAM.....	80
QUADRO 38 - VALOR PERCEBIDO POR GÊNERO.....	81
QUADRO 39 - VALOR PERCEBIDO POR FAIXA ETÁRIA .....	81
QUADRO 40 - VALOR PERCEBIDO POR GRAU DE INSTRUÇÃO .....	82
QUADRO 41 - VALOR PERCEBIDO POR CLASSE ECONÔMICA .....	82
QUADRO 42 - PROBABILIDADE DOS CLIENTES MUDAREM DE BANCO OU CANAL DE ATENDIMENTO .....	83
QUADRO 43 - LEALDADE POR GÊNERO .....	84
QUADRO 44 - LEALDADE POR FAIXA ETÁRIA.....	84
QUADRO 45 - LEALDADE POR GRAU DE INSTRUÇÃO.....	85
QUADRO 46 - LEALDADE POR CLASSE ECONÔMICA.....	85
QUADRO 47 - ANÁLISE FATORIAL PARA O CONSTRUTO SATISFAÇÃO .....	87
QUADRO 48 - ANÁLISE FATORIAL PARA O CONSTRUTO CONFIANÇA.....	88
QUADRO 49 - ANÁLISE FATORIAL DO CONSTRUTO VALOR PERCEBIDO.....	89
QUADRO 50 - ANÁLISE FATORIAL DO CONSTRUTO LEALDADE .....	90
QUADRO 51 - DISTRIBUIÇÃO DOS AGRUPAMENTOS.....	92
QUADRO 52 - CENTRÓIDES DOS AGRUPAMENTOS.....	92
QUADRO 53 - FAIXA ETÁRIA POR CLUSTER.....	96
QUADRO 54 - CLASSE ECONÔMICA POR <i>CLUSTER</i> .....	96
QUADRO 55 - SEXO POR CLUSTER.....	97
QUADRO 56 – ESCORES MÉDIOS DAS VARIÁVEIS ATITUDINAIS POR CLUSTER .....	98
QUADRO 57 - TESTE DE TUKEY DE COMPARAÇÕES MÚLTIPLAS.....	99

**LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1 - MODELO PROPOSTO PARA TESTAR AS RELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS .....	48
FIGURA 2 - PERCENTUAL DE RESPONDENTES POR SEXO .....	62
FIGURA 3 - PERCENTUAL DOS RESPONDENTES POR FAIXA ETÁRIA .....	63
FIGURA 4 - BOX PLOT DOS AGRUPAMENTOS PARA TODOS AS TRANSAÇÕES .....	95



**LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E TERMOS EM INGLÊS**

AIC - Akaike Information Criteria  
ANOVA - Analysis of Variance  
AMA - American Association of Marketing  
ATM - Automatic Teller Machine (caixa automático)  
BMRS - Business Marketing Relationships  
Box plot (gráfico de caixa)  
BZ - below zero (clientes que não dão lucro e geram custos)  
ICRS - Interpersonal Commercial Relationships  
Call Center (Central de atendimento a clientes)  
CCEB – Critério de Classificação Econômica Brasil  
CLV - Customer Lifetime Value  
Cluster (agrupamento)  
Commodity (mercadorias cujo preço é determinado em bolsas de mercadorias)  
CRM - Customer Relationship Management  
Data Warehouse (base de dados com grande volume de dados)  
Database Marketing (uso de informações sobre os clientes para ações de marketing)  
EDI - Electronic Data Interchange  
EFT - Electronic Funds Transfer  
FEBRABAN - Federação Brasileira das Associações de Bancos  
Home banking (transações bancárias feitas a partir de casa)  
Internet banking (transações bancárias através da Internet)  
KMO - Kaiser-Meyer-Olkin (teste de adequação da amostra)  
LCA - Latent Class Analysis  
Likelihood Ratio (razão de probabilidades)  
Market share (fatia de participação no mercado)  
Relationship Banking (marketing de relacionamento bancário)  
Remote banking (transações bancárias remotas)  
Sample survey (pesquisa com corte transversal)  
SPSS - Statistical Package for the Social Sciences  
Stakeholder (parte interessada ou envolvida no processo da empresa)  
Survey (entrevistas por meio de questionário predeterminado)  
Telebanking (telebancos ou bancos por telefone)  
Toolbox (ferramentas usadas para gerir um processo)  
Transaction lending (empréstimos transacionais)  
TwoStep Cluster (processo de agrupamento)  
Website (sítio na Internet)

## RESUMO

Os bancos de varejo têm concentrado seu foco em sua base de clientes, investindo em canais de atendimento para pessoas físicas, com o objetivo de prestar um bom serviço, permitindo aos clientes fazerem transações a qualquer hora, de qualquer lugar, escolhendo o meio que desejarem para realizar estas transações. Esta estratégia é parte do que ficou conhecido como *relationship banking*, ou marketing de relacionamento bancário. O objetivo do *relationship banking* é reter os consumidores na base existente de clientes, e aumentar os negócios com eles, mais do que procurar aumentar esta base. Alguns canais de atendimento bancário, principalmente os canais remotos, têm um custo por transação próximo a zero. No entanto, o custo por transação feita na rede de agências é bem maior. Assim, os bancos têm procurado direcionar os canais de atendimento com maior serviço pessoal aos segmentos de clientes considerados mais rentáveis, e os canais remotos aos segmentos menos rentáveis. O objetivo deste trabalho é explorar os perfis de utilização dos canais de atendimento bancário, e verificar as relações entre os construtos qualidade percebida, confiança e valor percebido, nos canais mais utilizados pelos clientes de bancos de varejo, e os conseqüentes satisfação e lealdade destes clientes. Neste sentido, foi feita uma pesquisa qualitativa preliminar com nove pessoas, com o objetivo de descobrir as razões e motivações subjacentes dos clientes entrevistados, e uma pesquisa quantitativa tipo *survey* com 197 clientes de vários bancos, para testar as relações mencionadas. Foi observado um perfil de utilização típico, principalmente de alguns canais, como agência, caixa eletrônico e Internet, que não sugere relação com os produtos transacionados, nem com variáveis sócio-demográficas, como gênero, faixa etária e classe social. Por outro lado, a utilização de determinados canais, tem relação com variáveis atitudinais como satisfação, valor e confiança, mas as respostas às perguntas sobre lealdade não evidenciou nenhuma relação com o perfil de utilização típico.

**Palavras chave:** relationship banking, bancos de varejo, canais de atendimento bancário, satisfação, confiança, valor e lealdade.

## ABSTRACT

Retail banks are focusing on their clients and investing in delivery channels for individuals, trying to provide high-quality customer services, and allowing the consumers to do their banking anytime, anywhere, selecting their own way to do business with banks. This strategy is part of what is known as relationship banking marketing. The goal of relationship banking is to retain consumers in the existing bank's client base and increase its business with its clients, rather than trying to increase the number of customers. Some bank delivery channels, mainly the remote ones, have a cost per transaction close to zero. However, the cost per transaction on the branch network is higher. Thus, banks have been trying to drive the delivery channels with more personnel service to the higher network individuals, and the remote channels to the lower end of their client base. The objective of this study is to explore delivery channels experience profiles and to verify the relationship between, perceived quality, trust and perceived value constructs in the mostly used channels by retail bank's clients and the consequent variables satisfaction and loyalty. For this purpose, a preliminary qualitative research was carried out with 9 people, trying to find out the underlying reasons and motivations of respondents, and a quantitative survey with 197 clients from different banks, in order to validate the relationships mentioned. A distinctive usage profile was identified, mainly for some channels like agencies, ATMs and Internet, which does not suggest either any relationship with the dealt products or socio-demographics variables like gender, age or socio-economic class. On the other hand, the usage of some specific delivery channels is related with attitude variables like satisfaction, value and trust but the answers on loyalty do not suggest any connection with the distinctive usage profile.

**Key words:** relationship banking, retail bank, bank delivery channel, satisfaction, trust, value and loyalty.

## 1 INTRODUÇÃO

Os bancos de varejo passaram de uma fase transacional, que durou desde o início do século XX até a década de 80, para uma fase de relacionamento. A partir da década de 90, os bancos começaram a se dar conta do enorme ativo representado pelo “capital do cliente” (STEWART, 1997), ou “capital de relacionamento”, ou seja, o conhecimento de sua base de clientes, de seus hábitos de consumo e, principalmente, de seu potencial de retorno financeiro. Quanto mais tempo uma empresa mantiver um cliente, mais lucro ela pode obter. Verificar o histórico de crédito de um cliente, e adicioná-lo à base de dados corporativa pode ser dispendioso, mas isto só precisa ser feito uma única vez (REICHHELD e SASSER, 1990, p. 106).

Várias estimativas colocam o custo para atrair novos clientes como sendo de 4 a 5 vezes maior do que o custo para manutenção dos clientes existentes (HESKETT et al, 1997, p. 61). Conforme Swift (2001), as empresas que obtêm alto índice de retenção de clientes e alta lucratividade por cliente procuram: “o produto (ou serviço) certo, pelo preço certo, na hora certa, pelos canais certos, para satisfazer aos desejos ou necessidades dos clientes”.

Na virada para o século XX, os banqueiros conheciam seus clientes – que viviam na mesma vizinhança – e sabiam quais eram as necessidades bancárias de cada um deles (SWIFT, 2001). Com a massificação dos serviços bancários, os bancos se distanciaram nas relações com seus clientes. Só a partir da década de 90, com o uso intensivo de tecnologia de informação (TI), é que os bancos passaram a usar o capital do cliente como ferramenta para alavancar o relacionamento com seus clientes e passaram a utilizar técnicas de *Customer Relationship Management* (CRM) para voltar aos primórdios dos serviços bancários, por meio do conhecimento das necessidades individuais de seus clientes (SWIFT, 2001).

No Brasil, o sistema bancário que tinha uma participação bastante alta no PIB, de cerca de 15,6% no início da década de 90, com a implantação do Plano Real

em 1994, viu esta participação cair para 6% em 1999 e, somente nos últimos anos houve uma ligeira recuperação, passando para 6,7% em 2003, conforme dados do IBGE publicados pelo jornal Folha de São Paulo em dezembro de 2004.

Conforme dados do Banco Central, o número de bancos caiu de 246 em 1994, para 181 em 2001 e o número de bancários foi reduzido de 1,1 milhão para 403 mil no mesmo período (ESTADO, 2002). Entretanto estes últimos números demonstram um aumento na eficiência dos bancos no período do Plano Real, pois o lucro líquido sobre o patrimônio subiu de 10,8% para cerca de 17,1%, entre dezembro de 1994 e dezembro de 2001, segundo dados da consultoria Austin Assis citados pelo jornal O Estado de S. Paulo (ESTADO, 2002). Segundo dados da Federação Brasileira das Associações de Bancos (FEBRABAN), a utilização intensiva de informática permitiu a informatização de 72,6% das transações bancárias (ESTADO, 2002).

Vários autores argumentam que a perspectiva de Marketing dos 4 P's (produto, preço, praça e promoção) é baseada somente em transações econômicas de curto prazo, num ambiente monopolístico dominado por empresas multinacionais. Moller (1992), em sua revisão e crítica das tradições de marketing, notou que a visão da *American Association of Marketing* (AMA), parecia presumir "primariamente uma relação estímulo-resposta entre a empresa e seus clientes", onde os mercados clientes são compostos de atores passivos e independentes.

Berry (1983) definiu o marketing de relacionamento como sendo "atrair, manter e – em organizações multi-serviços – aprimorar os relacionamentos com os clientes". Grönroos (1997, p.322) previu que o marketing de relacionamento, que se tornou uma nova abordagem dominante na literatura, significa claramente uma mudança de paradigma para o marketing. Grönroos (1997, p.327) define assim o propósito de marketing dentro deste novo contexto:

"Estabelecer, manter e aperfeiçoar relacionamentos com os clientes e outros parceiros, com lucro, de tal modo que os objetivos dos parceiros envolvidos sejam atingidos. Isto é conseguido pela troca mútua e pelo cumprimento de promessas".

Este novo paradigma para o marketing, tratado como Marketing de Relacionamento, é visto algumas vezes como uma disciplina independente.

Conforme Coviello *et al.* (1997, p. 502) citando diversos autores, num nível mais amplo, o termo *Marketing de Relacionamento* pode incorporar tudo, desde *database marketing* a serviço personalizado, programas de lealdade, lealdade à marca, marketing interno, relacionamentos pessoais/sociais e alianças estratégicas. Neste trabalho será usado o conceito estratégico de Marketing de Relacionamento, dado por Parvayitar e Sheth (2001):

"O Marketing de Relacionamento com clientes é uma estratégia compreensiva e o processo de adquirir, reter, e fazer parceria com clientes selecionados, para criar valor superior para a empresa e o cliente. Ele envolve a integração de marketing, vendas, serviço ao cliente, e as funções da cadeia de suprimento da organização para atingir maior efetividade e eficiência em prover valor ao cliente".

É importante notar a faceta de "seletividade de clientes", pois como muitos trabalhos de pesquisa apontaram, nem todos os clientes são igualmente rentáveis para uma determinada organização (STORBACKA, 2001). Storbacka (1994) encontrou evidência empírica em bancos de varejo, de que 20% dos clientes destes bancos respondem por 130 a 200% do total de lucros. Peppers e Rogers (1997, p. 127) relatam que o First Chicago Bank chegou a taxar os clientes que fizessem transações no caixa, que pudessem ser realizadas num caixa eletrônico, em tese como uma forma de cobrir o maior custo manual deste serviço. Entretanto, o objetivo real desta iniciativa era fazer, de uma forma delicada, com que seus clientes não lucrativos, chamados de "BZ's" (*bellow zero*) por estes autores, se tornassem os clientes não lucrativos de *algum outro banco*.

As empresas financeiras estão entre os grandes precursores em usar dados de transações para construir relacionamentos (DAVENPORT, 2001). O First Union, um dos maiores bancos com sede nos Estados Unidos, possui um *data warehouse* que combina os dados das transações com análises, para aumentar as vendas cruzadas de produtos, aprofundar o conhecimento de seus clientes, reagir mais rápido às suas necessidades e aumentar sua lealdade (DAVENPORT, 2001).

O Bank of America tem um *data warehouse* cujo foco está nos programas direcionados para atender às necessidades dos clientes, programas de ajuste de produtos e canais, e programas de retenção e de lealdade (SWIFT, 2001, p. 353). Este *data warehouse* evita que o Bank of America pergunte ao cliente, a cada transação, coisas que o banco já sabe. Assim, ao preencher um formulário de solicitação de empréstimo, por exemplo, coisas como nome e endereço, número de contas correntes, saldos, etc., já vêm pré-impressos na solicitação quando o cliente telefona para efetuá-la (PEEPERS e ROGERS, 1997, p. 173).

O Union Bank of Norway decidiu recentemente montar um *data warehouse* para juntar todas as suas fontes de dados dispersos e criar um depósito para informações sobre clientes. Este *data warehouse* garante que cada agência tenha um perfil completo de seus clientes, e permite entender os lucros associados a cada cliente, o que significa serviços melhores e mais personalizados para os clientes, e maior lucratividade para o banco (SWIFT, 2001, p. 362).

Os bancos de varejo passaram, a partir da década de 90, a usar o marketing de relacionamento como parte de sua estratégia de marketing, e cunharam a expressão *relationship banking*, significando o uso do marketing de relacionamento com o objetivo de manter seus clientes e aumentar os negócios com a base existente de clientes, mais do que aumentar esta base. Conforme Reichheld (1996, p. 57), quanto mais um cliente permanecer com uma organização, mais ele tem valor. “Clientes de longo prazo compram mais, tomam menos tempo da empresa, são menos sensíveis a preços, e trazem novos clientes. E o melhor de tudo, não têm custo de captação”.

A estratégia de *relationship banking* foi, em grande medida, uma resposta às ameaças representadas por forças de mercado, muitas delas de fora do próprio mercado financeiro. As maiores ameaças nos últimos anos têm sido os entrantes potenciais. Várias empresas não bancárias passaram a oferecer serviços financeiros e algumas transformaram suas unidades de financiamento em Financeiras, e até em bancos comerciais. Este é o caso da indústria automobilística que, para dar vazão

aos seus produtos, criou empresas de financiamento ao consumidor final.

A Ford, a General Motors e a Chrysler operam durante décadas suas próprias financeiras, competindo com sucesso no lucrativo segmento de empréstimos para compra de automóveis e caminhões (DARLINGTON, 1998, p. 118). Já em 1993, as empresas não bancárias detinham 60% do mercado de financiamento de veículos nos EUA (BOWEN e HEDGES, 1993, p. 22). No mercado de fundos mútuos, bancos de todos os tamanhos concorrem com empresas como a Charles Schwab, que detém 1,2 trilhões de dólares em ativos de clientes, segundo o balanço da empresa de 2005 (CHARLES SCHWAB & CO., 2006).

Os bancos ainda lidam com dinheiro, mas o que move o setor agora é a informação e não mais o dinheiro. As fontes de capital, que na era industrial mantinham-se centralizadas num punhado de bancos e em mãos de “capitalistas” individuais, agora estão se fragmentando por toda a sociedade em milhões de contas bancárias, fundos mútuos e investimentos privados interligados em rede. Bancos centralizados e de elite costumavam ter o monopólio sobre o capital – o motor do capitalismo (KELLY, 1999).

Três fatos novos, resultantes das novas tecnologias, estão apagando as linhas entre os canais de distribuição, entre os setores econômicos e até entre as nações: o mercado passou a ser dos clientes, este mercado é global, e a concorrência não está confinada ao setor bancário (DARLINGTON, 1998, p.115). Anteriormente à era digital, o cliente só podia realizar suas transações bancárias na agência onde tinha conta, dentro do horário de atendimento bancário, e somente com o auxílio de um funcionário do banco.

A partir do advento dos canais de atendimento remotos, como *telebanco*, centrais de atendimento, Internet e caixas eletrônicos, o cliente passou a ter liberdade de fazer transações a qualquer hora, de qualquer lugar, e pelo canal que escolher, até mesmo a agência de outro banco do qual ele não é cliente.

Lindgren Jr. (2001, p. 472) em sua descrição das mudanças ocorridas no setor bancário com a introdução dos caixas eletrônicos enfatiza que, antes delas,



este setor estava reprimido pela limitação do horário de atendimento e pela dependência do contato humano. Os bancos também estenderam os seus horários de atendimento e disponibilizaram serviços por telefone para ampliar o seu mercado. A introdução dos caixas automáticos permitiu que os bancos estendessem os serviços para 24 horas por dia, sem a necessidade de pessoal para todo esse período. A instalação de caixas eletrônicos em diversos pontos de varejo proporcionou uma expansão geográfica, sem necessidade da criação de agências adicionais.

Em 1989 o Wells Fargo recebia 60 milhões de chamadas telefônicas por ano, 80% das quais de clientes que desejavam informações sobre saldo de suas contas bancárias (SCHWARTZ<sup>1</sup>, 1997). Neste mesmo ano o Wells Fargo ofereceu pela primeira vez serviços de varejo bancário pela Internet. As economias com tarifas telefônicas e pessoais, permitiu-lhes expandir as suas ofertas na rede para incluir serviços bancários completos.

Para Stewart (2001, p. 333), a Internet proporcionou mudanças no setor bancário de todas as formas – não apenas da maneira como seus mais temerários proponentes declaram. Ela não vai eliminar agências da mesma forma que os caixas eletrônicos fizeram. Apesar do número de bancos ter declinado desde 1967, devido às fusões e aquisições, o número de agências dobrou, mesmo com a adoção de outros canais de atendimento como caixas eletrônicos, centrais de atendimento e Internet.

No Bank of America, os clientes que pagam contas por meio da Internet, mudam de banco de 50 a 70% menos, mantêm contas correntes de 20 a 30% maiores, e mantêm de 30 a 40% de seus ativos totais no banco. Os outros canais de atendimento também ajudam os bancos a aumentar sua base de clientes. O Citigroup, formado em 1998 com a junção do Citibank com o Travelers Group

---

<sup>1</sup> Schwartz, E.I. Webonomics: Nine Essential Principles for Growing Your Business on the World Wide Web. In: Czinkota, M. R. **Marketing as Melhores Práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001, p. 473

pretende ter 1 bilhão de clientes em 2010. Seriam necessárias 250 mil novas agências para isto, mas a partir da criação de software para websites, caixas eletrônicos, Palm Pilots, cartões inteligentes, e telefones celulares, os clientes podem efetuar transações bancárias sem estar nem perto de um banco (STEWART, 2001, p.14).

Os canais de entrega (*delivery channels*) são os meios pelos quais uma empresa de serviço entrega um ou mais elementos do produto para seus clientes. Ao contrário dos fabricantes, que necessitam de canais de distribuição física para mover os produtos da fábrica até os clientes, as empresas de serviços podem utilizar canais eletrônicos, como a transferência de fundos por meio eletrônico (LOVELOCK e WRIGHT, 2001, p. 20).

Canais físicos e eletrônicos permitem aos clientes realizarem transações de modo impessoal. Os bancos hoje dispõem de diversos canais de atendimento, que são os meios pelos quais os clientes podem interagir com os bancos para realizar transações ou obter informações sobre o seu relacionamento. Estes canais podem ser usados pelos clientes, de acordo com o tipo de transação que os clientes necessitem fazer, ou informação desejada e, principalmente, de acordo com suas preferências pessoais, já que, com raras exceções, é possível fazer quase todos os tipos de transação, ou obter informações, em qualquer um dos canais disponíveis. Entre estes canais destacam-se: a rede de agências, a rede de caixas eletrônicos própria ou de terceiros à qual os clientes têm acesso, *Call Centers* (ou centrais de atendimento), e *Internet banking*.

A avaliação feita pelos clientes dos serviços prestados pelos diversos canais é freqüentemente subjetiva, perceptiva, arbitrária, interpretativa e instantânea (DANT *et al.*, 1998). Em um estudo sobre a eventual inclinação dos consumidores pelos novos veículos de distribuição de serviços bancários, Morrison e Roberts (1998) afirmam que, embora a preferência pelo método de atendimento seja importante e estatisticamente significativa, sua influência é secundária à percepção dos clientes sobre se o meio é apropriado ou não ao serviço que está sendo

prestado.

Assim, estes autores argumentam que os gestores devem se preocupar em aumentar a percepção dos consumidores de que os canais são adequados aos serviços prestados, em vez de influenciá-los a preferir o método em si. Alguns observadores estão prevendo que em breve a atividade bancária tradicional deixará de existir e estaremos administrando a maioria de nossas transações com bancos e cooperativas de crédito por meio de caixas automáticos, telefones e PC's (LOVELOCK e WRIGHT, 2001, p. 44).

Para Gregor, Boyle e Lavayssière (1998)

“só se formam laços quando os bancos proporcionam benefícios para setores específicos da base de clientes. É justamente aí que os bancos dispõem de dois grandes trunfos: confiabilidade e capacidade de distribuição”.

O produto do serviço, e seus meios de distribuição e entrega, muitas vezes estão estreitamente ligados, porque o caráter do sistema de entrega exerce um poderoso impacto sobre a experiência dos clientes (LOVELOCK e WRIGHT, 2001, p. 238).

Nas entrevistas exploratórias iniciais para este trabalho, feitas com executivos de um grande banco de varejo, constatou-se que o modelo de vendas adotado por este banco prevê produtos correlacionados para cada segmento de clientes, e para cada produto, canais de atendimento específicos. Assim, o banco procura direcionar os canais remotos, para os segmentos menos rentáveis, e tornar o contato pessoal mais intenso, nos segmentos mais rentáveis. Deste modo, o banco está dando uma nova ênfase ao papel do canal tradicional da rede de agências. Isto com um custo apenas marginal, uma vez que o grande investimento, em instalações e equipamentos, já foi realizado, e o custo adicional é só em novos funcionários. Entretanto, apesar desta estratégia ter aumentado a lucratividade das agências, não há consenso entre as pessoas entrevistadas, sobre se isto está realmente atendendo aos segmentos visados, uma vez que o aumento de receita tem vindo mais do chamado mercado interbancário (pagamento de títulos de outros

bancos), ou seja, de não clientes.

Entre os estudos relacionados especificamente aos canais de atendimento e serviços bancários, Morrison e Roberts (1998) estudaram os determinantes para os clientes preferirem novos veículos de distribuição de serviços bancários. Brei e Rossi (2002) analisaram a relação entre confiança, valor percebido e lealdade de usuários de *Internet Banking* em trocas relacionais em todo o Brasil.

Kamakura e Rosa (2002) estudaram como o trinômio satisfação-retenção-rentabilidade se relaciona com o canal de atendimento bancário em nível de cliente num grande banco brasileiro, e fizeram comparações entre clientes em geral e usuários de Internet. Prado (2004), avaliou a relação entre os usuários pessoas físicas de serviços financeiros e os respectivos prestadores destes serviços, e os resultados do processo de relacionamento, analisando as relações entre satisfação com o relacionamento, e alguns de seus antecedentes (resposta afetiva e qualidade percebida dos serviços) bem como confiança e comprometimento e seus resultados formados pelo comportamento de lealdade.

Este trabalho se propõe analisar o perfil de utilização de cada um dos canais principais de atendimento – rede de agências, Internet, centrais de atendimento, telebanco, caixas eletrônicos – disponíveis para os clientes de vários bancos de varejo, as variáveis atitudinais de satisfação, confiança e lealdade, em relação a cada um destes canais, e as relações entre estas variáveis e o perfil de utilização dos canais.

## 1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Esta dissertação propõe-se a responder à seguinte pergunta:

**Qual a relação entre o comportamento de utilização dos canais de atendimento bancário, pelos clientes pessoas físicas, a satisfação e seus antecedentes e conseqüentes?**

## 1.2 DEFINIÇÃO DO OBJETIVO GERAL

Avaliar a utilização dos canais de atendimento – rede de agências, caixas eletrônicos, telebanco, central de atendimento e Internet – por diversos tipos de clientes de bancos de varejo, e como os construtos qualidade percebida, valor percebido e confiança, são influenciados pela utilização de canais específicos e se esta utilização tem impacto na fidelidade dos clientes.

## 1.3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Verificar a relação entre o valor percebido pelos clientes dos bancos de varejo, com cada um dos canais de atendimento – rede de agências, caixas eletrônicos, telebanco, central de atendimento e Internet – e seu nível de utilização do canal específico;
2. Verificar se o grau de satisfação e qualidade percebida, pelos clientes dos bancos de varejo, tem relação com o nível de utilização dos diversos canais de atendimento – rede de agências, caixas eletrônicos, telebanco, central de atendimento e Internet – colocados à disposição dos clientes por estes bancos;
3. Verificar se o perfil de utilização de canais de atendimento específicos tem relação com os produtos transacionados por meio destes canais;
4. Verificar se o perfil de utilização dos canais de atendimento bancário tende a produzir maior lealdade nos clientes.

## 1.4 APRESENTAÇÃO DAS JUSTIFICATIVAS TEÓRICAS

Existem diversas pesquisas que tratam de satisfação, retenção, lealdade e rentabilidade de clientes bancários. Krishnan *et al.* (1999), fizeram associação entre satisfação de clientes, oferta de produtos e serviços, canais eletrônicos e o canal

tradicional de rede de agências, em uma empresa financeira, em diversos segmentos de clientes. Ênfase especial é dada à insatisfação dos clientes quanto à qualidade dos serviços distribuídos a partir dos diversos canais de atendimento.

Segundo Bowen e Hedges (1993) citando pesquisa do *Technical Assistance Research Program Institute*, enquanto a qualidade dos produtos foi identificada como responsável por 30% das deserções de clientes do setor bancário, a inadequação dos serviços é responsável por 65% da deserção dos clientes deste mesmo setor. A lucratividade no longo prazo provém do “compartilhamento da carteira” com seus clientes satisfeitos. Para atender às necessidades de clientes de diversos segmentos, as empresas do ramo financeiro oferecem uma multiplicidade de produtos, através de vários canais de atendimento. Neste setor, a noção de que o valor do produto é modelado pelo canal de atendimento, sugere que as empresas devem aperfeiçoar sua visão de controle de custos ao gerenciar seus produtos e canais de atendimento. A premissa fundamental é que alta satisfação dos clientes leva ao crescimento sustentável de receita e lucratividade, mas a pesquisa de Krishnan *et al.* (1999) não faz medição deste construto.

Morrison e Roberts (1998) desenvolveram um modelo, baseado no valor da marca, que sugere que a consideração dos clientes pelos novos veículos de atendimento bancário, vai depender da preferência do cliente pelo serviço bancário, sua preferência pelo método de atendimento, e a congruência percebida entre o serviço e o método de atendimento.

No Brasil, Gonçalves *et al.* (1997) estudaram a importância da tecnologia de informação para o marketing de relacionamento bancário ao fazerem pesquisa com 273 gerentes de agências de diversos bancos na região de Belo Horizonte e concluíram que os sistemas de informação existentes parecem rudimentares e simples, estando distantes dos descritos na literatura e que, na visão dos gerentes, os bancos estão mais preocupados com o marketing de massa.

Kamamura e Rosa (2002) utilizando os dados de um grande banco brasileiro, relacionaram o trinômio satisfação-retenção-rentabilidade ao canal de

atendimento, uma vez que a preferência e o uso de canais de atendimento eletrônico pode vir a impactar a satisfação e a retenção de clientes e, por outro lado, também a rentabilidade. Estes autores, além de investigarem como as variáveis latentes, satisfação, retenção, rentabilidade de clientes e canal de atendimento, se interagem, fizeram comparações entre um grupo de clientes em geral e um grupo usuário de *Internet Banking*.

Brei e Rossi (2002) por outro lado, ao analisar a relação entre confiança, valor percebido, e a lealdade de usuários de *Internet Banking* num grande banco de varejo brasileiro, consideram que a lealdade dos clientes está mais ligada ao construto confiança do que propriamente à satisfação. Estes autores concluíram que a confiança tem um forte impacto no valor percebido pelos clientes, que por sua vez tem um forte impacto na lealdade desses clientes.

Prado (2004), num estudo com clientes de bancos de varejo, verificou as relações entre Satisfação com o Relacionamento, e alguns de seus antecedentes (respostas afetivas, benefícios do relacionamento e qualidade percebida dos serviços), com os elementos da qualidade dos relacionamentos, centrados na confiança e no comprometimento, e o comportamento de lealdade ao banco. As principais conclusões deste estudo referem-se à combinação entre qualidade dos serviços com os benefícios percebidos no relacionamento, e a integração dos construtos da lealdade e do comprometimento.

## 1.5 APRESENTAÇÃO DAS JUSTIFICATIVAS PRÁTICAS

Os bancos têm usado os diversos canais de atendimento, não só para tornar seus produtos e serviços mais acessíveis aos seus clientes, a fim de que estes possam fazer suas transações bancárias a qualquer hora, e em qualquer lugar, mas também como forma de tornar esses clientes mais satisfeitos com os serviços proporcionados pelo banco, e assim, mantê-los como clientes.

O comportamento de escolha dos clientes está na intersecção de muitas

tendências convergentes, os consumidores têm muitas escolhas, são mais informados através da mídia, e têm mais meios de fazer estas escolhas (DAY e MONTGOMERY, 1999, p. 8). Entretanto, são poucas as pesquisas relacionando a utilização e satisfação dos clientes com os serviços obtidos através dos diversos canais de distribuição de produtos bancários, e como esta satisfação impacta na sua retenção e lealdade ao banco que oferece estes serviços.

Os canais mais onerosos para os bancos são aqueles que são mais intensivos em mão-de-obra, e cuja disponibilização exige maiores investimentos, e a rede de agências é, sem dúvida, o canal que tem o maior custo. De acordo com Darlington (1998, p. 127) consistente com os perfis dos clientes de todas as formas de banco eletrônico, as pessoas que usam o telefone tendem a ser a próxima geração: mais da metade dos que têm menos de 35 anos utilizam o banco por telefone, em oposição aos 10% daqueles acima dos 65 anos. A não ser transações envolvendo dinheiro vivo, há muito poucas transações bancárias que não possam ser feitas através de um teclado de telefone. Também consistente com estas outras formas, o “*telebanking*” se tornou altamente econômico: uma transação feita por telefone, nos Estados Unidos, custa US\$ 0,35, versus US\$ 1,07 se for feita na agência, US\$ 0,27 se for feita num caixa automático, US\$ 0,10 se for usado um cartão de débito, e próximo de zero se for realizada na Internet.

Os bancos investem na rede de agências com o objetivo de atender aos segmentos mais lucrativos de clientes, mas não há evidência de que este investimento se traduz em maior retenção e, principalmente, rentabilidade provinda dos clientes. No estudo exploratório, feito num grande banco de varejo, este investimento tem resultado sim em maior rentabilidade das agências, porém aparentemente vinda do mercado interbancário, de não clientes, e não do segmento mais lucrativo de clientes.

As pesquisas conhecidas sobre as interações entre os construtos confiança, satisfação, lealdade e lucratividade de clientes do setor bancário, e sua relação com os canais de atendimento colocados à disposição desses clientes pelos



bancos de varejo, datam da década de 90 e primeiros anos desta década, quando muitos destes canais ainda estavam em fase de implantação ou de maturação. Assim, a pesquisa proposta por este trabalho se justifica do ponto de vista teórico, no sentido de se verificar a adequação da variável satisfação com o canal de atendimento, na lealdade dos clientes. Do ponto de vista prático, esta pesquisa interessa aos gestores de marketing, no sentido de orientar suas decisões sobre o foco de sua atenção e dos investimentos dos bancos em canais de atendimento específicos, já que o nível de investimento necessário varia bastante, dependendo do canal.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Este capítulo apresenta os principais conceitos que foram encontrados na literatura sobre o tema desta dissertação, sobre os construtos que fundamentam a definição do problema de pesquisa, e do modelo analítico proposto na concepção da pesquisa. O capítulo está dividido em 7 partes.

Na primeira parte (Tópico 2.1) procura-se contextualizar o tema deste trabalho dentro do que alguns autores (WEBSTER, 1992; GRÖNROOS, 1994; PARVATIYAR e SHETH<sup>2</sup>, 1997 apud PARVATIYAR e SHETH, 2000, ZEITHAML e BITNER, 2003) chamam de paradigma de Marketing de Relacionamento.

A segunda parte (Tópico 2.2) introduz o construto chave deste trabalho, que é a Satisfação do Consumidor, seus principais conceitos, seus antecedentes e conseqüentes, além de discutir suas relações com a qualidade percebida e as formas de mensurá-la.

Na terceira parte (Tópico 2.3) são focalizados os conceitos de Valor Percebido e sua relação com a utilização dos diversos canais de atendimento bancário.

A quarta parte (Tópico 2.4) trata do construto Confiança, que é crítica no caso de relacionamentos baseados em serviços de um modo geral, e vital nos relacionamentos bancários em particular.

A quinta parte (Tópico 2.5) é dedicada aos conceitos de lealdade, que é considerado por muitos autores como o principal conseqüente da satisfação com serviços.

---

<sup>2</sup> PARVATIYAR, A. e SHETH, J. N. Paradigm Shift in Interfirm Marketing Relationships. In: SHETH, J.N. e PARVATIYAR, A. (Eds.) **Research in Marketing**, v.13, p.233-255, Greenwich, GT: JAL, 1977.

## 2.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO E *RELATIONSHIP BANKING*

A multiplicidade de canais de atendimento, colocados à disposição dos clientes no sistema bancário atual, e o direcionamento de determinados segmentos de clientes para canais de atendimento específicos, fazem parte da estratégia dos bancos, não só para gerenciar seus custos operacionais de forma adequada, mas, principalmente, satisfazer as necessidades dos clientes, criando valor para eles. Esta estratégia atende aos pressupostos de Parvaiytar e Sheth (2001), quando definem Marketing de Relacionamento, como visto na Introdução deste trabalho.

Para Webster (1992, p. 13) houve uma alteração de foco em marketing, saindo das transações para os relacionamentos. Os clientes tornaram-se parceiros e a empresa precisa estabelecer compromissos de longo prazo a fim de manter relacionamentos que possuem qualidade, serviço e inovação.

Em sua essência, o marketing de relacionamento – ou administração do relacionamento – representa uma mudança de paradigma para a área de marketing, migrando de um foco em compras/transações para outro em retenção/relações (ZEITHAML e BITNER, 2003, p. 139). É uma filosofia de fazer negócios, uma orientação estratégica cujo foco está na manutenção e no aprimoramento dos atuais clientes, e não na conquista de novos clientes. O objetivo básico do marketing de relacionamento é a construção e a manutenção de uma base de clientes comprometidos que sejam rentáveis para a organização.

Examinando-se a evolução do pensamento de marketing, refletido nas definições da Associação Americana de Marketing (AMA) ao longo dos anos, pode-se notar, que só a partir da definição de 2004, é que aparece o conceito de gestão do relacionamento com os clientes. As primeiras abordagens nos estudos de marketing o viam como um conjunto de processos sociais e econômicos, em vez de atividades e responsabilidades de gestão (WEBSTER, 1992).

A função institucional e funcional começou a mudar e, em 1948, a AMA adotou a definição de 1935 da Associação Nacional de Professores de Marketing,

que foi sua antecessora, e que definia o marketing como “o desempenho de atividades de negócio dirigidas e incidindo sobre o fluxo de bens e serviços do produtor para o consumidor e usuário” (AMA, 1948). Esta definição perdurou por quase 40 anos e, somente em 1985 ela foi mudada, introduzindo-se os conceitos de trocas e dos 4 P’s, quando a AMA adotou a definição do marketing como sendo “o processo de planejar e executar a concepção, o preço, a promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas e satisfazer objetivos individuais e organizacionais” (AMA, 1985).

A definição da AMA de 2004 é mais estratégica, e introduz o conceito de relacionamento, e de criação de valor para os clientes, afirmando que “marketing é uma função da organização e um conjunto de processos que visam criar, comunicar e entregar valor aos clientes, e para gerenciar seus relacionamentos com estes de forma a beneficiar a organização e seus *stakeholders*” (AMA, 2004).

A expressão *Marketing de Relacionamento* é assumida, pelo próprio autor, como tendo aparecido pela primeira vez na literatura de marketing de serviços num artigo publicado por Berry em 1983, pela American Marketing Association (BERRY, 1995). Nesse artigo, ele define o marketing de relacionamento como “atrair, manter e – em organizações multi-serviços – aprimorar os relacionamentos com os clientes”. Berry enfatiza que a atração de novos clientes deve ser vista apenas como um passo intermediário no processo de marketing, solidificar o relacionamento, transformando clientes indiferentes em leais, também faz parte do marketing.

Conforme Grönroos (1994), o paradigma de gestão do *marketing mix* ou dos 4 P’s dominou o pensamento, a pesquisa e a prática de marketing, desde que ele foi introduzido há mais de 40 anos atrás. Para ele, a construção e gestão de relacionamento, ou o que foi rotulado de Marketing de Relacionamento, cuja abordagem tem liderado a literatura, significa uma mudança de paradigma. Ainda segundo Grönroos, o marketing na prática tem sido, em grande parte, gerir as ferramentas (*toolbox*), em vez de explorar verdadeiramente a natureza dos relacionamentos da organização com o mercado e genuinamente atender as

necessidades e desejos reais dos clientes. Grönroos trouxe a qualidade de volta para o contexto de marketing, introduzindo o conceito de *qualidade de serviço percebida* em 1982, e também o conceito de *função interativa de marketing* para cobrir o impacto no cliente durante a consumação do processo de uso, onde o consumidor de um serviço interage com sistemas, recursos físicos e empregados do fornecedor do serviço (GRÖNROOS, 1994. p. 326).

Outros autores também defendem que o marketing de relacionamento representa uma mudança de paradigma (PARVATIYAR e SHETH, 2000, p.21; WEBSTER, 1992), mudando permanentemente o campo dos negócios, para as organizações e para os clientes (MCKENNA<sup>3</sup> *apud* IACOBUCCI e HIBBARD, 1999). Webster (1992) diz que um novo conceito de marketing vai se concentrar em parcerias estratégicas de gestão, e vai posicionar a organização entre os fornecedores e os clientes na cadeia de valor, com o objetivo de fornecer valor superior aos clientes.

No sentido de construir um modelo conceitual de relacionamentos de marketing (*Business Marketing Relationships* – BMRS e *Interpersonal Commercial Relationships* - ICRS), Iacobucci e Hibbard (1999) criaram generalizações empíricas, analisando os inter-relacionamentos entre os construtos que os pesquisadores estudaram, numa variedade de operacionalizações e configurações, durante a década de 90. Segundo esses autores, os pesquisadores operam com um considerável consenso, definindo os relacionamentos usando qualidades como intensidade, frequência de interação, duração do relacionamento, e expectativas relacionais futuras. Os relacionamentos de marketing enfatizam interações mais próximas e de mais longo prazo, em contraste com trocas transacionais mais breves, e mais distantes (DWYER, SCHURR e OH, 1987).

Muitas teorias de marketing de relacionamento propõem que as possíveis abordagens ou estratégias de marketing são parte de um continuum, onde num

---

<sup>3</sup> MCKENNA, R. *Relationship Marketing: Successful Strategies for the Age of the Customer*, Reading, MA: Addison Wesley. 1991.

extremo está o marketing de relacionamento e no outro está o marketing transacional. Grönroos (1994, p. 328) afirma que ele introduziu pela primeira vez o conceito de *continuum de estratégia de marketing* em 1991, em um artigo publicado na *Management Decision*. Uma adaptação da representação de Grönroos para este continuum e suas implicações no marketing e na gestão, é mostrada no Quadro 1.

QUADRO 1 - O CONTINUUM DE ESTRATÉGIA DE MARKETING

<i>O continuum de estratégia</i>	MARKETING DE TRANSAÇÃO	MARKETING DE RELACIONAMENTO	
Perspectiva de tempo	Foco no curto prazo	Foco no longo prazo	
Função dominante de marketing	Marketing mix	Marketing interativo	
Elasticidade de preço	Clientes tendem a ser mais sensíveis ao preço	Clientes tendem a ser menos sensíveis ao preço	
Dimensão dominante de qualidade	Qualidade de saída (qualidade técnica) é dominante	Qualidade de interação (qualidade funcional) cresce em importância e pode se tornar dominante	
Medição da satisfação do cliente	Monitoramento do market share (abordagem indireta)	Monitoramento da base de clientes (abordagem direta)	
Sistema de informação sobre o cliente	Pesquisas de satisfação <i>ad hoc</i>	Sistema de feedback de cliente em tempo real	
Interdependência entre marketing, operações e pessoal	Interface com nenhuma ou pouca importância estratégica	Interface com substancial importância estratégica	
O papel do marketing interno	Marketing interno com nenhuma ou pouca importância para o sucesso	Marketing interno com substancial importância estratégica para o sucesso	
<i>O continuum de produto</i>	Bens de consumo embalados	Bens de cons. duráveis	Bens industr. Serviços

FONTE: Grönroos (1994)

O relacionamento dos clientes com uma empresa pode variar ao longo do continuum, de transacional até fortemente relacional, dependendo também de construtos como satisfação, confiança e comprometimento. Para clientes altamente relacionais, confiança e comprometimento, mais do que satisfação, são os mediadores entre atitudes de satisfação total e intenções de compras futuras (GAMBARINO e JOHNSON, 1999).

Dwyer, Schurr, e Oh (1987) também enfatizam a importância do continuum transacional/relacional incorporando as idéias de Macneil<sup>4</sup> relacionadas à lei

<sup>4</sup> Macneil, I. **The New Social Contract, An Inquiry into Modern Contractual Relations**. New Haven, CT: Yale University Press, 1980

contratual. Macneil argumenta que as trocas transacionais são trocas únicas entre comprador e vendedor de uma *commodity* ou de desempenho por dinheiro, com um mínimo de relacionamento pessoal e nenhuma antecipação ou obrigação de trocas futuras. No outro extremo do continuum estão as trocas relacionais que são caracterizadas por ações cooperativas e ajustamento mútuo de ambas as partes, um compartilhamento de benefícios e responsabilidades da troca, e planejamento para trocas futuras.

Existem vários estudos para determinar quais construtos são os mais importantes no marketing de relacionamento, e quais podem prever as intenções de compras futuras. Cronin e Taylor (1992) que testaram a significância das relações entre qualidade do serviço, satisfação do consumidor, e intenções de compra, concluíram que a qualidade dos serviços tem menos efeito nas intenções de compra, do que a satisfação geral do cliente.

Por outro lado, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) defendem a medição da qualidade percebida pelo cliente, que é uma comparação entre as expectativas e desejos do cliente em relação ao provedor de serviços, com sua percepção do desempenho real do serviço. Estes autores desenvolveram um instrumento chamado SERVQUAL, que teve como base o resultado de sua pesquisa, que mostrou que o critério usado pelos clientes para medir a qualidade do serviço tem dez dimensões: tangíveis, confiabilidade, receptividade, comunicação, credibilidade, segurança, competência, cortesia, entendimento/conhecimento do cliente, e acesso. Estes itens foram posteriormente agrupados em cinco dimensões amplas: confiabilidade no serviço, receptividade, segurança, empatia e tangíveis. Já para Morgan e Hunt (1994, p. 22), confiança e comprometimento são os construtos mediadores chave em trocas relacionais de sucesso, pois os parceiros resistem a alternativas atrativas de curto prazo, em favor de expectativas de benefícios de longo prazo, ao permanecer com os parceiros atuais, e fazem com que os parceiros acreditem que a outra parte não agirá de forma oportunista.

Com base nesta teoria, Garbarino e Johnson (1999, p.73) provaram

empiricamente que confiança e comprometimento, em vez de satisfação geral, são construtos focais intermediários nos modelos estruturais de variáveis latentes, e avaliações globais daqueles clientes que têm uma orientação altamente relacional com a organização.

Kamamura e Rosa (2002), concluíram que há uma relação consistente entre satisfação, retenção, e rentabilidade de clientes de um banco de varejo, mas o canal de atendimento, no caso de Internet *banking*, não se relaciona com quaisquer construtos.

Para Prado (2004), há uma grande influência dos componentes qualidade nos serviços bancários e benefícios percebidos em se manter a relação com o banco, sobre o construto satisfação com o relacionamento, e um impacto moderado, porém significativo, das respostas afetivas sobre este construto.

O marketing de relacionamento tem sido discutido na literatura de marketing tanto numa perspectiva ampla e algumas vezes paradigmática, como numa perspectiva estreita (PARVATIYAR e SHETH, 2000). Para Coviello, Brodie e Munro (1997, p. 502) a definição muito ampla do termo marketing de relacionamento, tem dois efeitos (i) o termo é usado de maneira genérica, tendo virado um modismo (ii) também deu motivo para interpretações estreitas do termo, onde o marketing de relacionamento tem sido definido para atender às necessidades específicas do pesquisador. Estes autores encontraram na literatura o marketing de relacionamento num nível tático, com uma interpretação apresentando-o como uma manifestação do *database* marketing, uma ferramenta baseada em tecnologia para a empresa adquirir e reter clientes.

Uma segunda interpretação tática descreve o uso de mídia eletrônica para interagir ativamente com os clientes. Além das definições mais estratégicas de marketing de relacionamento como a de Berry (1995), Coviello *et al.* (1997) encontraram uma definição que vai além da retenção do cliente, vendo-o como uma “parceria” com o cliente, onde “relações de trabalho” são estabelecidas com o cliente de maneira cooperativa.



Para Parvatiyar e Sheth (2001), outra confusão relativamente freqüente na literatura é entre os termos marketing de relacionamento e CRM (*Customer Relationship Management*), onde esses termos aparecem de forma intercambiável. Estes autores concluem que a literatura de marketing não faz distinção entre estes dois termos.

Möller e Halinen (2000) fizeram um estudo das raízes disciplinares do marketing de relacionamento: marketing de serviços, canais de marketing, e tradições de pesquisas em marketing de negócios. Eles questionam se o marketing de relacionamento, pelo menos na sua forma atual, tem o potencial de se constituir numa teoria geral do marketing. Esses autores concluem que existem duas teorias básicas de marketing de relacionamento: Marketing de Relacionamento Baseado no Mercado e Marketing de Relacionamento Baseado em Redes.

Outra faceta importante no marketing de relacionamento é a “seletividade dos clientes”. Como vários estudos mostraram, nem todos os clientes são igualmente lucrativos para uma determinada empresa (STORBACKA, 2001). A empresa deve ser, portanto, seletiva em moldar seu programa e esforços de marketing, segmentando e selecionando clientes apropriados para programas específicos de marketing (PARVATIYAR e SHETH, 2001).

Com relação à lucratividade dos clientes ou valor do cliente, há vários estudos e propostas de modelos para sua medição. Storbacka (2001), criou o que chamou de curva e índice Storbachoff, para mostrar o efeito dos custos fixos de relacionamento na distribuição da rentabilidade na base de clientes. Gutpa, Lehmann e Stuart (2004), propuseram que o valor da empresa seja calculado levando-se em conta o valor do cliente, e concluíram que 1% de melhora na retenção, na margem, ou nos custos de aquisição, aumentam o valor da empresa em 5%. Rust, Lemon e Zeithaml (2004) avaliaram o retorno do investimento em marketing, calculando o valor do cliente ao longo do tempo (*customer lifetime value* – CLV) e afirmam que o valor do cliente é mais importante do que o valor da marca, e consideram no seu modelo a troca e compartilhamento de empresas concorrentes

pelo cliente.

Na linha da métrica do marketing de relacionamento e do seu impacto no desempenho das empresas, Reinartz, Kraft e Hoyer (2004) estudaram o efeito que a mudança do marketing focado em produto e marca para o marketing focado no cliente, tem provocado no desempenho das empresas. Estes autores apontam o entendimento distorcido que muitas empresas têm de que implantar CRM seja primariamente investir em tecnologia e software, enquanto outras tratam o CRM de forma mais abrangente, desenvolvendo relacionamentos sensatos e produtivos com seus clientes.

Em seu estudo, Reinartz, Kraft e Hoyer desenvolvem um índice de processos de CRM para determinar se altos níveis de implementação de CRM estão associados com aumento de desempenho econômico. Também é enfatizada a importância que a coleta de informação sobre a interação com o cliente seja feita ao longo do tempo e através de todos os canais de contacto com o cliente. No caso do cliente bancário, ele pode ter um produto de empréstimo e um de poupança e, portanto, poderia interagir com o banco por meio de diferentes canais e de diferentes tipos de interações, isto é, pedido de informação de transação e pedido de resgate, os quais podem mudar ao longo do tempo.

Nos últimos anos, diversos fatores contribuíram para a rápida evolução e desenvolvimento do marketing de relacionamento em vários setores e, especialmente no setor bancário. Entre estes fatores estão a desintermediação provocada pelo advento de tecnologias sofisticadas de computadores e telecomunicações, fazendo com que os produtores de bens e serviços interajam diretamente com os consumidores finais destes bens e serviços (PARVATIYAR e SHETH, 2001). Os consumidores estão mostrando um desejo crescente de passar por cima dos canais e da mídia tradicional na busca de uma proposta melhor de valor, e com isso os intermediários de todos os tipos estão sendo desintermediados por transações diretas feitas na Web (DAY e MONTGOMERY, 1999, p. 8).

No setor financeiro, a expressão *relationship banking* aparentemente foi

criada em oposição à expressão *transaction lending*, em que a primeira é uma característica dos empréstimos bancários onde, conforme Diamond (1991 p. 690), “o histórico de crédito de um tomador de empréstimo, histórico este formado quando monitorado pelo banco, serve para predizer futuras ações deste tomador, quando não monitorado”.

Os bancos comerciais são descritos como fazendo seleção, monitoramento, ou transformação em liquidez, todas estas ações formando parte do relacionamento bancário (BOOT e THAKOR, p. 680, 2000). Este relacionamento envolve informações específicas do tomador de empréstimo, disponíveis apenas para o banco e o tomador. Em contraste, ainda segundo esses autores, o mercado de capitais – composto de bancos de investimentos e subscritores de ações – é visto como um provedor de serviços financeiros “afastado”, focado mais em transações do que em relacionamentos.

A evolução do sistema bancário fez com que os bancos comerciais tivessem uma escolha estratégica, entre se envolver em transações ou em relacionamentos, ou em ambos, sendo que esta escolha é afetada pela tecnologia, concorrência, regulamentação e outros fatores.

## 2.2 SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR

A satisfação do cliente é uma das áreas mais estudadas em marketing (HOFFMAN, 2001, p. 276). Nos últimos 20 anos foram publicados mais de 15 mil artigos acadêmicos sobre o tema.

Satisfação é a avaliação feita pelo cliente com respeito a um produto ou serviço, como contemplando ou não as necessidades e expectativas do próprio cliente (ZEITHAML e BITNER, 2003). Deixar de ir ao encontro das necessidades e expectativas dos clientes é considerado como causa de insatisfação com o produto ou serviço. Satisfação dos clientes com um serviço bancário, de acordo com a adaptação feita por Prado (2004) da definição sugerida por Anderson, Fornell e

Lehman (1994) é a avaliação global, realizada pelo consumidor ao longo do tempo, baseada na experiência total de consumo dos serviços bancários, e das interações com o provedor desses serviços.

Diversos autores fazem distinção entre qualidade percebida e satisfação, ou as inter-relacionam. Para alguns autores (ZEITHMAL e BITNER, 1993) a qualidade percebida é um componente da satisfação. Outros (GARVIN, 1987; HOFFMANN, 2001; SHETH, 2001) definem estes dois construtos como inter-relacionados.

Zeithaml e Bitner (2003) afirmam ser a satisfação dos clientes com serviços diferente de qualidade percebida em serviços. A satisfação é vista como um conceito mais amplo, ao passo que a determinação da qualidade em serviços concentra-se especificamente nas dimensões do serviço, sendo assim um componente da satisfação dos clientes. Oliver<sup>5</sup> citado por estas autoras (p. 87) oferece esta definição:

"Satisfação é a resposta ao atendimento do consumidor. Trata-se da avaliação de uma característica de um produto ou de um serviço, ou o próprio produto ou serviço, indicando que com eles se atinge um determinado nível de prazer proporcionado por seu consumo".

Para estas autoras, a satisfação do cliente será influenciada por atributos específicos do produto ou serviço e pelas percepções de qualidade. A satisfação será igualmente influenciada pelas contrapartidas emocionais dos clientes, as causas percebidas para o sucesso ou fracasso dos serviços e suas percepções de ganho. A satisfação de um cliente com um produto ou serviço é influenciada de modo significativo pela avaliação que o cliente faz das características do produto ou serviço.

A qualidade em serviços é uma avaliação focada que reflete a percepção do cliente sobre dimensões específicas dos serviços: confiabilidade, resposta rápida, segurança, empatia e tangibilidade. Baseado nesta perspectiva, a qualidade

---

<sup>5</sup> OLIVER, R. L. **Satisfaction, a Behavioral Perspective on the Consumer**, New York, McGraw-Hill, 1997.

percebida em serviços é um componente da satisfação de clientes (ZEITHAML e BITNER, 2003, p. 87).

A satisfação, por outro lado, é mais inclusiva: ela é influenciada pelas percepções acerca dos serviços, da qualidade do produto e preço, e pelas percepções a respeito de fatores situacionais e pessoais. Os clientes julgam a qualidade dos serviços a partir de percepções sobre o resultado técnico proporcionado e sobre o modo como tal resultado final foi entregue. Quando os clientes não podem avaliar com precisão a qualidade técnica de um serviço, eles formam impressões acerca do serviço, a partir das fontes disponíveis para tanto, usando seu próprio instinto (ZEITHAML e BITNER, 2003, p. 93).

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985. p.41), citando diversos autores, afirmam que qualidade é um construto vago e indefinido, freqüentemente confundido com adjetivos como excelência, luxo, brilho, ou peso, sendo que a qualidade e seus requisitos não são facilmente articulados pelos consumidores. O conhecimento sobre a qualidade dos bens não é suficiente para entender a qualidade de serviço. Três características dos serviços bem documentadas – intangibilidade, heterogeneidade, e inseparabilidade – devem ser levadas em conta para um entendimento completo de qualidade de serviço.

No marketing de relacionamento, a interface do cliente é mais ampla do que no marketing transacional, e a empresa tem oportunidades de prover valor adicional de vários tipos (tecnológico, informação, conhecimento, social, etc.) aos seus clientes (GRÖNROOS, 1997, p. 330). No marketing transacional a qualidade técnica do produto é a fonte dominante de criação de qualidade. No relacionamento, o cliente será influenciado pela maneira como a qualidade técnica, as conseqüências ou o resultado final de um processo são transferidos para ele, como por exemplo a facilidade de acesso a um caixa eletrônico. Grönroos (1997) chama esta outra dimensão, de como o cliente recebe o serviço, de *qualidade funcional* do processo.

A inter-relação entre qualidade percebida e satisfação do cliente também

está presente na definição de qualidade dada por Garvin (1987, p. 104), para quem, alta qualidade significa *satisfazer* os consumidores, e não apenas protegê-los de aborrecimentos e propõe que os gerentes passem a ter um vocabulário claro sobre qualidade, para que ela seja discutida em termos de estratégia. Para tanto, Garvin propõe oito dimensões críticas ou categorias de qualidade para a análise estratégica da qualidade de bens e serviços: desempenho, características, confiabilidade, conformação, durabilidade, potencial para se transformar em serviços, estética, e qualidade percebida.

Para Hoffmann (2001, p. 280), os conceitos da satisfação do cliente e a qualidade dos serviços também estão entrelaçados. Segundo Hoffmann, a maioria dos especialistas concorda que a satisfação do cliente é uma medida de curto prazo, específica para a transação, enquanto a qualidade do serviço é uma atitude formada por uma avaliação do desempenho geral de longo prazo.

Nos serviços bancários, as avaliações de satisfação do cliente ocorrem após cada transação, ao passo que as avaliações de qualidade dos serviços não são específicas para as transações, mas refletem a impressão geral de todas as interações.

A qualidade de serviço proporciona uma maneira de obter sucesso entre serviços concorrentes (BATESON e HOFFMAN, 2001, p.363). Principalmente quando várias empresas, que fornecem serviços quase idênticos, concorrem em uma área pequena, como acontece com os bancos. Estabelecer qualidade de serviço pode ser a única maneira de se diferenciar. Alguns especialistas acreditam que a satisfação do cliente leve à qualidade de serviço percebida, enquanto outros acreditam que qualidade do serviço leve à satisfação do cliente.

O relacionamento estreito entre qualidade de serviço e satisfação do cliente proposta por Hoffman (2001) também está presente nas afirmações de Sheth (2001, p. 158) sobre o comportamento do consumidor pós-compra, no qual os consumidores não avaliam o desempenho de um produto ou serviço em uma base absoluta, mas comparam-no com o desempenho esperado.

Se o produto atende as expectativas de pré-compra, ocorre a satisfação. Por outro lado, se as expectativas de pré-compra não forem atendidas, ocorre a insatisfação. Depois da experiência de satisfação ou insatisfação, os consumidores têm três respostas possíveis: saída, expressão, ou lealdade. Se os consumidores estiverem insatisfeitos em sua experiência com o produto ou serviço, poderão decidir por nunca mais comprá-lo.

Alguns consumidores insatisfeitos poderão queixar-se e depois decidirão por dar uma nova chance ao produto, ou simplesmente sair. Se a queixa resultar em nada, o boca-a-boca negativo poderá se intensificar mais adiante, além do que teria sido se não houvesse a queixa no início. A terceira resposta é a lealdade. É razoável presumir-se que os consumidores leais estejam satisfeitos, no entanto o inverso não necessariamente é verdadeiro, pois alguns pesquisadores descobriram que nem todos os consumidores satisfeitos são leais.

As empresas devem, portanto, encorajar o cliente a reclamar e colocar funcionários em número suficiente e com autoridade para resolver os problemas dos clientes, pois quando um problema de serviço ocorre, a confiança no prestador do serviço se torna instável (BERRY, PARASURAMAN e ZEITHAML, 1994, p.38). Em suas pesquisas, estes autores constataram que as empresas que receberam as melhores avaliações de qualidade de serviço, foram as que não tiveram problemas de serviços ultimamente e, de longe, as que tiveram as piores avaliações dos clientes foram as que não resolveram os problemas satisfatoriamente. As queixas dos consumidores podem ser um bem para os profissionais de marketing (SHETH, 2001, p.158) já que os queixosos mostram que se importam. Os não queixosos simplesmente se retiram, levando sua preferência para um concorrente.

A satisfação do consumidor é tida como um importante determinante de compras repetidas, boca-a-boca positivo, e lealdade do consumidor. Bearden e Teel (1983, p. 22) incorporaram, em seu estudo dos antecedentes e conseqüentes da satisfação do consumidor, seu comportamento de reclamação, como forma de expressar sua insatisfação. A satisfação é representada como uma função das

expectativas do consumidor, operacionalizadas como crenças nos atributos de um produto, e função da desconfirmação. As expectativas e a desconfirmação são apresentadas como não relacionadas, complementares, e exógenas ao sistema. A satisfação e a insatisfação, por outro lado, são presumidas como influenciadores de atitudes subseqüentes, intenções e comportamento de reclamação. Para estes autores, embora uma parte substancial das pesquisas apóie a corrente causal entre crenças, atitudes e intenções, os efeitos da desconfirmação em conjunto com as expectativas na satisfação têm recebido menos atenção.

Com relação aos conseqüentes da satisfação, principalmente a lealdade, também há controvérsia entre os autores. Reichheld (1996, p. 58) diz que “o que importa não é o que os clientes dizem a respeito do seu nível de satisfação, mas quanto o valor que eles percebem que receberam, os mantêm leais”. Este autor suspeita que as coisas que satisfazem os clientes nem sempre são as mesmas coisas que provocam lealdade para com as empresas de serviço que os fornecem. Heskett *et al.* (1997 p. 22) também afirmam que, embora haja uma ligação entre lealdade e satisfação, esta ligação é a menos confiável na cadeia de lucros com serviços, com base em pesquisas recentes. No entanto, Lovelock e Wright (2001, p. 113) citam um estudo sobre clientes bancários que evidenciou que os clientes completamente satisfeitos eram cerca de 42% mais inclinados a serem fiéis do que os clientes meramente satisfeitos.

Heskett *et al.* (1997. p. 83), com base num estudo de satisfação com clientes da Xerox Corporation, concluíram que a relação entre satisfação e fidelidade dos clientes não é uma linha reta, mas uma curva exponencial, ou seja a lealdade dos clientes cresce exponencialmente com sua satisfação. Assim, os clientes que deram nota 5 (muito satisfeitos) tinham uma probabilidade seis vezes maior de recomprar equipamentos da Xerox, em comparação com os que deram nota 4 para a empresa (razoavelmente satisfeitos).

No que diz respeito à medição da satisfação, uma participação de mercado (*market share*) crescente ou estável é considerada uma medida de sucesso e,



indiretamente, uma medida de satisfação do cliente. Quando a base de clientes permanece estável, o *market share* é uma boa medida de satisfação. Entretanto, freqüentemente não se sabe se a base de fato permanece estável, ou se a empresa está perdendo uma parcela considerável de clientes que estão sendo substituídos por outros, através de marketing e vendas agressivos (GRÖNROOS, 1997, p. 330).

Hoffman (2001, p. 278) afirma que o método mais simples e poderoso para medir a satisfação do cliente é a abordagem de desconfirmação da expectativa, que mede a satisfação do cliente comparando as expectativas com as percepções. Se o serviço percebido é melhor ou igual ao esperado, então os consumidores estão satisfeitos. A satisfação do cliente pode ser aumentada pela diminuição das expectativas ou pela melhora das percepções. Todo esse processo de comparação entre expectativas e percepções acontece na mente do cliente. Assim, é o serviço percebido que importa, não o serviço propriamente dito.

A medição da satisfação dos clientes é obtida por medidas diretas e indiretas (BATESON e HOFFMAN, 2001, p. 323). Medidas indiretas de satisfação de clientes incluem rastrear e monitorar registros de vendas, lucros e reclamações de clientes. As medidas diretas de satisfação não são padronizadas. As escalas usadas para coletar dados diretamente variam, assim como as perguntas feitas aos informantes. Há empresas que pedem aos clientes que classifiquem o desempenho da empresa numa escala de 100 pontos. Esta escala é imprecisa, pois a mesma nota pode não significar a mesma coisa para clientes diferentes. Há empresas que usam uma abordagem qualitativa de: muito insatisfeito, insatisfeito, neutro, um pouco satisfeito e muito satisfeito; e podem eventualmente combinar os percentuais de respostas “um pouco satisfeito” e “muito satisfeito” para chegar ao índice de satisfação.

As empresas também podem usar uma escala de 10 pontos que varia de “muito insatisfeito” a “muito satisfeito” e definem satisfação como a porcentagem dos clientes que classificam sua satisfação acima de seis. A abordagem combinada reúne os resultados obtidos pela abordagem “muito insatisfeito/muito satisfeito” com

uma análise qualitativa de feedback de clientes que indicaram estar menos do que “muito satisfeitos”. Ao estimular clientes a fazer sugestões sobre o que pode ser melhorado, as empresas podem categorizar e priorizar os esforços para melhorias contínuas.

Marchetti e Prado (2001) resumiram os vários métodos de mensuração de satisfação do consumidor em três grupos de modelos: os modelos baseados no paradigma da Desconformidade, os modelos baseados na multiplicidade de indicadores de satisfação, e os modelos baseados em métodos de equações estruturais.

Segundo o paradigma de Desconformidade a avaliação do consumidor pode ser feita medindo-se as expectativas, para cada atributo considerado relevante para a pesquisa. A categoria da multiplicidade de indicadores está baseada no fato de que a satisfação é formada por uma gama mais ampla de construtos.

Os métodos que utilizam equações estruturais baseiam-se na premissa de que a satisfação não pode ser medida diretamente pelo consumidor e, portanto, devem ser medidos através de variáveis latentes como qualidade percebida, expectativas dos consumidores, valor percebido, além da própria satisfação.

Com base nos estudos de Hoffman (2001), Sheth (2001) que consideram a qualidade percebida como ligada à satisfação e Zeithaml e Bitner (2003) que consideram a qualidade como um componente da satisfação, optou-se neste estudo por combinar a medida de desempenho do canal de atendimento mais utilizado, em termos de qualidade, com as medidas de satisfação e desconformidade de expectativa com relação a este canal. Desta forma, o questionário da pesquisa quantitativa está desenhado para que a satisfação seja medida por meio de três questões: uma relacionada à satisfação do cliente com o canal de atendimento mais utilizado, outra relativa à avaliação do canal em termos de qualidade e, por último, uma questão sobre as expectativas do cliente em relação a este canal.

## 2.3 VALOR PERCEBIDO

Valor percebido é a avaliação geral do consumidor da utilidade de um produto baseado na sua percepção do que é recebido pelo que é dado (ZEITHAML, 1988, p. 14). Como o que é recebido varia conforme os consumidores (alguns podem querer volume, outros alta qualidade, enquanto outros conveniência) e o que é dado varia (alguns podem estar preocupados só com dinheiro gasto, enquanto outros podem considerar tempo e esforço) o valor para Zeithaml (1988) é uma contrapartida entre os componentes dar e receber. Uma adaptação desta definição de valor percebido, feita por Shideshmukh, Singh e Sabol (2002, p.21) para serviços é que “valor é a percepção do consumidor dos benefícios, menos os custos para manter um relacionamento com um fornecedor de serviços”.

O valor dos bens e serviços fornecidos aos clientes é equivalente aos resultados criados para eles, assim como a qualidade dos processos usados para a entrega destes resultados, tudo isto em relação ao preço do serviço para o cliente e outros custos por ele incorridos ao adquirir o serviço (HESKETT *et al.*, 1997, p. 12). Segundo estes autores é “a visão do olho do cliente” sobre bens e serviços que influencia suas decisões de comprá-los e usá-los.

O conceito de valor para o cliente é exemplificado por Heskett *et al.* (1997, p. 12) pelo processo de migração que os clientes dos bancos fizeram: transações bancárias feitas face-a-face nos caixas da agência, primeiro para os caixas eletrônicos, e destas para o banco por telefone ou por Internet. Para muitos clientes que iniciaram esta migração, cada elemento da equação de valor muda à medida que eles se movem de um estágio para outro.

A amplitude das transações possíveis numa ATM (caixa eletrônico) pode não ser tão extensa quanto num caixa de banco, mas os serviços mais freqüentemente usados podem ser realizados num caixa eletrônico. O “preço” pago pelos clientes para usar estes serviços num caixa de agência ou numa ATM é praticamente o mesmo, porém a disponibilidade desta por 24 horas, 7 dias por

semana e o grande número de localizações em que os caixas eletrônicos são encontrados, diminui consideravelmente o que Heskett *et al.* (1997) chamam de "custo de aquisição" coberto pelos clientes ao usar estas máquinas.

Muitos clientes estariam até dispostos a pagar mais por esta forma de serviço do que pelo atendimento face-a-face, apesar dela ser mais econômica para os bancos do que as transações feitas através dos caixas humanos. A migração de ATM para *home banking* por telefone é um pouco mais complexa, uma vez que os resultados obtidos através deste não são tão completos quanto os que são obtidos nas máquinas, já que não se pode sacar dinheiro por telefone. No entanto, a rapidez no tempo de transação, representa um aprimoramento na qualidade do processo para muitos clientes. Além disso, o banco por telefone é de baixo custo de aquisição para o cliente, que economiza combustível, tempo, e ansiedade, no conforto de sua casa. Quando o *home banking* é estendido para o computador, os "resultados" são mais uma vez aprimorados, já que usando o computador o cliente tem serviços suplementares, tais como softwares financeiros que o ajudam com seus orçamentos e registros financeiros, enquanto paga suas contas. Para alguns clientes, isso possui um valor adicional até sobre o banco por telefone.

Este processo de aprimoramento no valor foi acompanhado por uma dramática redução nos custos por transação para os bancos. John Reed, ex-presidente do Citibank, em entrevista dada a Heskett *et al.* (1997, p. 13) estimava que o custo de servir um cliente totalmente por cartão de crédito e ATM era 25 vezes menor do que através de uma agência do Citibank. As preferências individuais dos clientes, e as limitações de cada serviço fizeram com que o Citibank continuasse a oferecer os três serviços. Os bancos têm procurado criar desestímulos para que as pessoas usem caixas humanos, em alguns casos, impondo taxas adicionais.

Neste estudo será usado o conceito de valor de Zeithaml (1988), explorando as contrapartidas das taxas pagas pelos clientes para os serviços bancários, em termos de rapidez dos serviços, conveniência em comparação com taxas cobradas por outros bancos.

## 2.4 CONFIANÇA

A definição de confiança dada por Rousseau *et al.* (1998, p. 395), depois de fazer uma pesquisa multidisciplinar na literatura acadêmica é: “Confiança é o estado psicológico que compreende a intenção de aceitar a vulnerabilidade, baseado nas expectativas positivas da intenção ou comportamento de outros”.

Para McKnight, Cummings e Chervany (1998, p. 474) confiança significa que uma parte acredita e está disposta a depender de outra parte. Este conceito pode ser dividido em dois construtos: i) intenção de confiar, significando que uma parte está disposta a depender de outra parte numa dada situação; ii) crença na confiança, significando que uma parte acredita que a outra parte é benevolente, competente e honesta, numa situação previsível.

Morgan e Hunt (1994, p. 23) conceituam a confiança como existente quando uma parte confia na integridade e confiabilidade do seu parceiro de trocas. Na sua revisão da literatura sobre confiança, estes autores concluíram que esta, do lado da parte que confia, resulta na crença firme que a parte que a merece é confiável e tem alta integridade, o que é associado com qualidades como consistente, competente, honesto, justo, responsável, prestativo, e benevolente. Como a confiabilidade envolve vulnerabilidade, as partes vão procurar apenas parceiros confiáveis. Assim, estes autores defendem que a confiança é o maior determinante do comprometimento do relacionamento.

Enquanto os clientes em relacionamentos devidos à "limitação", isto é, eles permanecem no relacionamento porque acreditam que não há alternativa, clientes em relacionamentos devidos à "dedicação" desejam a continuação do relacionamento (BERRY e BENDAPUDI, 1997, p. 20).

Para Berry (1995), a confiança no parceiro de relacionamento é a principal influência e é crítica para a formação de relacionamentos baseados em serviços, devido à intangibilidade dos serviços. A maioria dos serviços é difícil de avaliar antes que uma pessoa os experimente, e alguns são difíceis de avaliar mesmo depois que

eles tenham sido fornecidos.

Berry (1995) afirma que, nas melhores circunstâncias, os clientes que usam um fornecedor de serviços pela primeira vez geralmente sentem incerteza e vulnerabilidade. Estes sentimentos são evidenciados para serviços que são pessoalmente importantes para os clientes, requerem considerável envolvimento, são heterogêneos, ou são complexos (“caixa preta”).

Os clientes que desenvolvem confiança em fornecedores de serviços, baseados em suas experiências com estes – especialmente os fornecedores de serviços com estas características significantes – têm boas razões para permanecerem nestes relacionamentos porque eles reduzem a incerteza e a vulnerabilidade. Ainda segundo Berry (2001, p. 132), pelo fato das empresas de serviços promoverem o marketing de promessas – produtos invisíveis pelos quais os clientes pagam antes de experimentar – a confiança é vital. No varejo, “a confiança é a base para a lealdade”. Os clientes que compram serviços devem confiar que uma empresa manterá suas promessas e se conduzirá de forma honrada. As empresas podem substituir a confiança por contratos, mas os contratos não produzem o nível de fidelidade e envolvimento pelo qual a confiança é responsável.

Nos diversos estudos feitos por Berry, Parasuraman e Zeithaml (1994), os clientes sempre classificaram a confiança nos serviços como a mais importante característica no julgamento da qualidade dos serviços. Estes estudos incluíram as atividades bancárias entre os serviços estudados (BERRY, 2001, p.133). Nos relacionamentos de longo prazo, a racionalização para a mudança e os custos envolvidos, vão dificultar o desenvolvimento de contratos que cubram todas as possíveis contingências. Conseqüentemente, os parceiros de troca devem confiar que o outro que vai se comportar de maneira justa, se um evento não previsto acontecer (BENDAPUDI e BERRY, 1997, p. 20).

Das cinco dimensões que os clientes usam como critério para julgar a qualidade do serviço, a confiabilidade foi classificada como o critério mais importante por 32% dos 1900 respondentes das 13 pesquisas que Berry, Parasuraman e

Zeithaml (1994, p. 33) realizaram com clientes de diversos tipos de serviço. Muito pouco importa para os clientes, quando o serviço não é confiável.

Quando uma companhia comete erros freqüentes na entrega, quando ela não mantém as promessas, os clientes perdem a confiança de que podem contar com a empresa e que ela vai realizar o que prometeu de forma correta. Berry, Parasuraman e Zeithaml (1994) concluíram que competência (*expertise*) de uma empresa de serviços é um instrumental-chave para estabelecer a confiança do cliente (BERRY, 2001, p. 133). Como a expertise da empresa reflete o domínio de competências relevantes na prestação de serviços, os clientes tentem a confiar em um parceiro que é percebido como tendo uma grande expertise (BENDAPUDI e BERRY, 1997, p. 23).

Em suas entrevistas para um estudo sobre os construtos importantes, e em suas relações, para a efetividade das alianças de vendas, feitas entre representantes autônomos de vendas com as organizações que eles representam, Smith e Barclay (1997, p. 4) identificaram a confiança como o elemento crítico que diferencia uma aliança efetiva de uma não efetiva. Porque se acredita que a confiança varia com as tarefas, situações e pessoas, estes autores conceituam a confiabilidade mutuamente percebida, e os comportamentos mútuos de confiança como tendo múltiplas dimensões, cuja natureza e importância relativa pode depender do contexto específico do relacionamento.

Para Smith e Barclay (1997) os comportamentos mútuos de confiança são ações que refletem o desejo de aceitar a vulnerabilidade face à incerteza. Embora haja uma variedade de ações que possam ser indicativas de confiança, há cinco que se destacam na teoria de trocas sociais e nas pesquisas de sua existência, como sendo centrais para relacionamentos contínuos: investimento no relacionamento, aceitação da influência, abertura na comunicação, redução do controle e abstenção de oportunismo.

Confiabilidade mutuamente percebida é a extensão na qual ambos os parceiros esperam responsabilidade fiduciária no desempenho dos papéis

individuais, e de que cada um agirá no melhor interesse da parceria. Smith e Barclay (1997) conceituam confiabilidade mutuamente percebida como tendo quatro dimensões: caráter, competência no desempenho do papel, discernimento, e motivos ou intenções.

Sitkin e Roth (1993, p. 368) consideram que quatro *clusters* de medida fornecem um quadro para a revisão da literatura a respeito da confiança: atributos individuais, comportamentos, situações e arranjos institucionais. A mais conhecida destas correntes, a dos atributos individuais, foca-se na confiança individual nos motivos dos outros, isto é, quanto os indivíduos acreditam nos outros, na ausência de qualquer razão clara para desacreditar. Neste caso a confiabilidade é baseada na história de interação interpessoal, ou em características sociais e demográficas dos outros. Os autores que focam a confiança como um comportamento, conceituam um comportamento de alta confiança como cooperação, e um comportamento de baixa confiança, como concorrência. Os pesquisadores da confiança como uma característica situacional sugerem que confiança somente é necessária nas condições de: interdependência, incerteza quanto às escolhas dos outros, e consequência. Finalmente, a confiança como um arranjo institucional reflete o uso de contratos, capacidades de sanção, ou procedimentos legais como substitutos formais para a confiança interpessoal.

Seal (1998, p.102) usou os quatro *clusters* de Sitkin e Roth (1993) num estudo sobre *relationship banking* examinando as bases pessoais, institucionais e comportamentais da confiança nas relações bancárias, e argumenta que falta estabilidade à confiança pessoal, e esta pode servir às metas pessoais, mais do que às metas organizacionais e, portanto, a gerência deve se concentrar em identificar e encorajar formas de confiança baseada nas rotinas e treinamento organizacional.

Garbarino e Johnson (1999, p.71) também seguem a mesma linha, e preferiram se concentrar na confiança numa organização, em vez da confiança nos indivíduos, capturada como a confiança do cliente na qualidade e confiabilidade dos serviços oferecidos.



Neste estudo optou-se por medir a confiança no canal mais usado pelo cliente, baseada em atributos como eficácia nas transações, ausência de erros operacionais, confiabilidade dos sistemas do banco do qual ele é cliente, competência do banco e de seus funcionários. Esta opção está baseada nos estudos de Berry, Parasuraman e Zeithaml (1994).

## 2.5 LEALDADE

Lealdade, segundo Oliver (1999), é descrita como:

“Um profundo comprometimento em recomprar ou continuar consumindo um produto/serviço preferido consistentemente no futuro, resultando desta forma em compra repetitiva da mesma marca ou grupo de produtos, apesar de influências situacionais e esforços de marketing que tenham o potencial de provocar uma mudança de comportamento”.

O marketing dos 4Ps, de produto, preço, promoção e praça (canais de distribuição) tem influenciado por muito tempo aqueles responsáveis pela venda de produtos industriais e de consumo, com o objetivo primário de aumentar o *market share* (HESKETT *et al.*, 1997, p. 58).

Entretanto, em poucos setores estudados por Reichheld e Sasser (1990) o *market share* foi um maior antecedente de lucratividade do que a lealdade, quando testaram estes relacionamentos numa amostra de organizações produtoras de serviços. Na sua busca por outros determinantes para a lucratividade eles descobriram que as empresas de serviço com altos níveis de lealdade de clientes não só desfrutavam de alta lucratividade num determinado setor, mas que os clientes leais se tornaram mais lucrativos com o tempo.

No caso de uma empresa de cartões de crédito que diminuiu sua taxa de perda de clientes de 20% para 10%, a vida média do relacionamento com um cliente aumentou de 5 para 10 anos, e o valor deste cliente mais do que dobrou (REICHHELD E SASSER, 1990, p. 107). Se a taxa de perda de clientes diminuir

mais 5%, a vida média do relacionamento dobra mais uma vez e os lucros aumentam 75%. Para Heskett *et al* (1997, p.59) a qualidade do *market share*, definido em princípio em termos da fatia de clientes leais servidos, está se tornando a meta principal das empresas, em lugar da meta de simplesmente ter o maior *market share*.

Conforme Berry e Bendapudi (1997, p.15), os clientes podem manter relacionamentos devido à limitação (eles *têm que* permanecer no relacionamento), ou devido à dedicação (eles *querem* permanecer no relacionamento). No primeiro caso os clientes podem permanecer no relacionamento por acreditar que não há alternativa, o que é referido por Stanley e Markman (1992) como comprometimento com base na limitação. No caso de funcionários de empresas que mantêm contas salário em determinado banco, e são clientes praticamente cativos desse banco, queiram ou não manter relacionamento com esse banco, é típico de manutenção do relacionamento com base em limitação. No segundo caso, o cliente quer genuinamente permanecer no relacionamento, o que é referido por esses autores como dedicação pessoal.

A perspectiva econômica explica a continuidade do relacionamento em termos de custos e benefícios em permanecer no relacionamento versus deixá-lo (BERRY e BENDAPUDI, 1997, p.17). A análise dos custos de transação (TCA) sugere que os indivíduos entram num arranjo de trocas não discretas (tal como relacionamento de longo prazo) para minimizar os custos de transação (BERRY e BENDAPUDI, 1997, p.20). A literatura enfatiza os custos de mudança, a dependência do parceiro de relacionamento, e não atratividade dos parceiros alternativos. Esta perspectiva torna a manutenção do relacionamento com base na limitação.

A perspectiva psicológica (BERRY e BENDAPUDI, 1997, p.17), se foca na resposta afetiva de uma das partes no relacionamento. Esta abordagem sugere que as respostas afetivas tais como satisfação, identificação com o parceiro e compromisso atitudinal influenciam os parceiros a permanecer ou a deixar o

relacionamento. Esta perspectiva enfatiza que o cliente permanece no relacionamento porque ativamente assim o deseja.

Do ponto de vista da empresa, ela procurará atrair clientes que sejam passíveis de se tornar clientes de relacionamentos de longo prazo (ZEITHAML e BITNER, 2003, p. 140). Por meio de segmentação de mercado, a empresa pode vir a compreender quais são os melhores mercados-alvo para a construção de relacionamentos duradouros com os clientes. À medida que o número destes relacionamentos cresce, os próprios clientes fieis, por meio do boca-a-boca, geralmente são os responsáveis pela atração de novos clientes com potencial de relacionamento similar.

Uma vez atraídos, os clientes estarão mais dispostos a permanecer no relacionamento enquanto estiverem sendo consistentemente supridos por produtos e serviços de qualidade e bom valor ao longo do tempo. Os clientes estarão menos suscetíveis de serem atraídos por concorrentes, se a empresa estiver atendendo suas necessidades de produtos e serviços. A meta de aprofundamento das relações com clientes sugere que clientes leais podem ser ainda melhores clientes se comprarem produtos e serviços ao longo do tempo. Clientes leais não somente proporcionam uma base sólida para a organização, eles podem representar um potencial de crescimento.

Numa empresa de cartões de crédito, no início, os novos clientes usam o cartão esporadicamente e geram uma base de lucro (REICHHELD e SASSER, 1990, p. 106). Mas, se os clientes permanecerem um segundo ano, as finanças aumentam significativamente. À medida que os clientes se habituem ao uso do cartão de crédito, e ficam satisfeitos com os serviços que o cartão proporciona, os clientes o usam mais e o saldo aumenta. No segundo ano, e nos anos subseqüentes eles compram ainda mais, aumentando bastante os lucros. Estes autores encontraram esta tendência em cada uma das 100 empresas de 24 ramos diferentes, que eles analisaram.

Um cliente de banco de varejo torna-se um melhor cliente ao abrir uma

conta de poupança, ao tomar um empréstimo e/ou lançar mão de serviços de consultoria financeira daquela instituição (ZEITHAML e BITNER, 2003, p. 140). Um cliente corporativo torna-se um cliente ainda melhor se decidir concentrar seus negócios financeiros com um banco em particular, em vez de dividir sua movimentação financeira em três bancos.

Uma pequena empresa de consultoria de serviços financeiros, que depende de relacionamentos pessoais com os clientes, descobriu que os custos caem em dois terços, do primeiro para o segundo ano de relacionamento, porque os clientes sabem o que esperar do consultor, e tem menos questões e problemas (REICHHELD e SASSER, 1990, p. 107). Adicionalmente, os consultores são mais eficientes porque eles estão familiarizados com a situação financeira e as preferências dos clientes.

Devido ao processo de construção e manutenção de um relacionamento envolver custos tanto de investimento como de oportunidade, Berry e Bendapudi (1997, p.16) advogam que as empresas de serviço podem se beneficiar ao identificar quais clientes são mais receptivos em manter os relacionamentos. Os custos de investimento incluem os custos de prospectar, identificar as necessidades dos clientes, modificar as ofertas para atender à estas necessidades, e monitorar o desempenho. Devido a estes custos, as empresas precisam fazer escolhas quanto a quais grupos de clientes devem ser os alvos para o marketing de relacionamento. Estas escolhas resultam em custos de oportunidade, ao preterir relacionamentos com outros clientes. Principalmente porque os recursos gastos com clientes que resistem aos esforços da empresa com marketing de relacionamento – ou desertam cedo no processo – são perdidos. A compensação para a empresa só acontecerá quando o relacionamento perdurar. O relacionamento deve durar o suficiente para que a empresa recupere seus custos iniciais. Conseqüentemente, a empresa deve se concentrar em identificar quais clientes são os mais prováveis de permanecer em relacionamentos de longo prazo com a empresa.

Em termos de teoria econômica, o objetivo dos programas de manutenção

do cliente é criar uma barreira contra mudança do cliente para outra empresa, suficientemente alta, de modo que um único encontro inaceitável seja desprezado e o cliente permaneça leal (BATESON e HOFFMAN, 2001, p.352).

Há barreiras que acontecem naturalmente contra a mudança, como o alto risco percebido e a familiaridade do cliente com a rotina da empresa. Porém, o sistema de retenção é baseado em medidas tomadas pela gerência para manter os clientes. Estratégias de manutenção tendem a cair em quatro categorias amplas: formação de preço, criação de privilégios para clientes, gerenciamento de deserção e garantias.

Bateson e Hoffman (2001, p. 354) afirmam que a abordagem mais avançada de lealdade é individual, ou seja, tratar cada cliente como um indivíduo único. Para estes autores, alguns dos programas individualizados de maior sucesso encontram-se no setor bancário. Pela natureza dos serviços oferecidos, os bancos acumulam grandes quantidades de dados de transações para cada cliente.

No passado estes dados eram mantidos em sistemas separados por produtos, sem qualquer correlação. Com o advento dos grandes *data warehouses*, foi possível entender melhor o cliente e criar serviços e incentivos para melhor satisfazer as necessidades individuais de cada cliente. Os bancos também costumam classificar os clientes de acordo com uma segmentação normalmente baseada em retorno financeiro para o banco, e isentar ou conceder descontos em tarifas, conforme o segmento ao qual o cliente pertença. Este sistema combina *pricing* com privilégios para manter clientes fiéis.

Para a mensuração da lealdade neste estudo, foram usadas principalmente as medidas de desempenho voluntário do cliente, desenvolvidas por Bettencourt (1997, p.394) para medir a lealdade de clientes de lojas de produtos de alimentação (*grocery stores*). Este autor pesquisou a lealdade destes clientes através de afirmações sobre dizer coisas positivas sobre a loja para outras pessoas, encorajar amigos e parentes para comprarem na loja, e fazer esforços para fazer todas as compras na loja, medidas através de escala de Likert de 7 pontos, indo de 1

(discordo fortemente) a 7 (concordo fortemente).

## 2.6 CANAIS DE ATENDIMENTO

Canal de distribuição ou canal de marketing pode ser definido como “uma rede organizacional e de instituições as quais, em combinação, desempenham todas as funções requeridas para conectar os produtores com os consumidores finais para cumprir a tarefa de marketing” (BOWERSOX *et al.*, 2002, p. 95). No caso de distribuição de serviços financeiros os canais de distribuição (*delivery channels*) funcionam mais como canais de atendimento, devido à intangibilidade desses serviços.

Conforme Zeithaml e Bitner (2003, p. 306), em contraste com os canais dos produtos, os canais de serviços são quase sempre diretos. Muitas das funções básicas exercidas pelos canais de distribuição – estocar, segurar e emitir documentos – não têm qualquer sentido no caso de serviços. O foco da distribuição de serviços está na identificação de formas de fazer com que o cliente e o fornecedor do serviço se encontrem. As opções para que isto ocorra estão limitadas aos franqueados, agentes, corretores e canais eletrônicos.

Os canais eletrônicos são os únicos distribuidores de serviço que não requerem interação humana (ZEITHAML e BITNER, 2003, p. 318). Quanto mais um serviço depende de tecnologia e/ou de equipamentos para a sua produção, e quanto menos depender dos contatos face-a-face com os executores do serviço, menos ficará o serviço caracterizado por padronização e inseparabilidade.

Um bom canal de distribuição é um canal de relacionamento (SHAW e STONE, 1993). Segundo esses autores, o canal é um veículo para o diálogo e comunicações além de ser um veículo de distribuição física do produto ou serviço, e também um veículo de relacionamento.

Os clientes ao escolherem um canal pelo qual querem adquirir um produto ou serviço, o fazem baseados em dois conjuntos de critérios: um conjunto que se

relaciona a suas percepções do desempenho do canal com relação a fatores como fornecimento do produto ou serviço, custos, conveniência e localização. As percepções do cliente a respeito destes fatores são afetadas não somente pelo desempenho real, mas também, por recomendações verbais, comunicações de marketing, e experiências específicas de transações com o canal. O outro conjunto de fatores se relaciona com os benefícios que o cliente procura ao usar o canal.

Para Lindgren Jr. (2001, p. 466), o comércio eletrônico começou no final dos anos 70 e início dos anos 80, com o desenvolvimento dos sistemas EDI (*Electronic Data Interchange*) e EFT (*Electronic Funds Transfer*). Para este autor, o comércio eletrônico inclui todas as atividades de uma empresa que utilizam a Internet para auxiliar na trocas, os cartões de crédito, os caixas eletrônicos e as atividades bancárias por telefone.

As agências bancárias têm sido o canal básico de atendimento de serviços bancários desde o nascimento dos bancos no século XV. Entretanto, as constantes mudanças na tecnologia têm introduzido novas opções de descentralização na distribuição destes serviços (SVIGALS, 1997). O que costumava acontecer apenas nas agências, e somente durante o “horário de atendimento”, agora pode acontecer em qualquer parte do mundo, a qualquer hora, e através do canal de atendimento que o cliente escolher – um caixa eletrônico, o telefone, ou o computador (DARLINGTON, 2000, p.115). As últimas mudanças têm ocorrido em três fases:

1) A mecanização das funções bancárias

A introdução dos caixas eletrônicos introduziu o auto-atendimento substituindo as transações de balcão (SVIGALS, 1997). O número de caixas eletrônicos passou de zero a 535.000 em 20 anos.

Kelly (1999) descreve o nascimento das redes de caixas eletrônicos:

‘O Citibank foi o pioneiro no uso dos caixas eletrônicos 24 horas, nos anos 70. Eles cobriram a cidade de Nova York inteira com suas máquinas exclusivas, o que de início foi uma estratégia altamente bem sucedida. Bancos concorrentes menores começaram a formar suas próprias redes, pequenas e exclusivas, de caixas eletrônicos, mas não conseguiram competir com a enorme disseminação das máquinas do Citibank. Então,

liderados pelo Chemical Bank, esses bancos menores juntaram-se para formar uma rede aberta de caixas eletrônicos chamada Plus. De repente, qualquer caixa eletrônico era o seu caixa eletrônico”.

## 2) A introdução de novas funções

As soluções de *remote banking* (transações bancárias remotas) com computadores, centrais de atendimento, bancos virtuais através da Internet, e o uso de substitutos de dinheiro como os cartões inteligentes estão movendo as transações para perto do cliente e para longe das agências (SVIGALS, 1997). O número de transações de varejo por telefone tem aumentado significativamente nos últimos anos. Daí a vantagem de parcerias do setor bancário com operadoras de telecomunicação. Para ser eficiente, porém, este canal também tem que estar suportado por um sofisticado sistema automatizado. Com a popularização dos telefones celulares, este canal oferece uma imensa mobilidade, e tem se mostrado o preferido das gerações mais jovens.

## 3) O uso de novas facilidades para expandir o papel e as receitas dos bancos

Os caixas eletrônicos se tornaram a base para a agência virtual, permitindo facilidades sem atendimento humano, em diversas localizações. Agências em empresas, escolas, supermercados e outras novas localizações aumentam o número de pontos de interação com os clientes (SVIGALS, 1997). Os caixas eletrônicos estão cada vez mais se interligando em rede, de tal forma que um cliente de um banco pode sacar num caixa de outro banco, pagando uma taxa por esta utilização. Os padrões aumentam a compatibilidade ou interoperacionalidade, gerando mais valor para os usuários com a ampliação da rede. Indiretamente, a maior capacidade de partilhar dados atrai mais consumidores para este formato, expandindo as exterioridades da rede disponíveis (SHAPIRO, 1999). O uso dos caixas eletrônicos de forma interbancária e com acesso compartilhado entre clientes de bancos diferentes, aumenta a cobertura de atendimento e permite a cobrança de taxa de utilização (SVIGALS, 1997).



As novas tecnologias, que influenciaram todos os setores, no início dos anos 90, apagaram as linhas entre os canais de distribuição, entre os setores, e certamente entre as nações (Darlington, 1998, p.115). Isto fez com que a natureza do serviço bancário mudasse de puramente transacional, para relacional. Os bancos passaram a lidar com informação, além do dinheiro.

Há uma série de estudos feitos por Bhatnagar, Lurie e Zeithaml (2002) no sentido de entender em que extensão a experiência do consumidor em um determinado domínio (*online* ou *offline*), influencia suas expectativas e comportamentos em relação a outro domínio. Os estudos procuram determinar até que ponto a racionalização dos consumidores se refere à um único domínio, ou seja se eles usam seu conhecimento de um domínio para racionalizar sobre o outro. Os resultados indicam que há importantes diferenças na extensão na qual os consumidores usam suas experiências *online* e *offline* para desenvolver expectativas sobre futuros encontros com a empresa. As experiências *offline* são mais importantes que as experiências *online* para a racionalização sobre o outro domínio.

Em um estudo sobre satisfação/insatisfação com os canais de atendimento para serviços de saúde, Dant, Lumpkin e Rawwas (1998, p.8) sugerem que, independentemente da linha teórica adotada, parece haver ampla justificativa para uma dicotomia diferenciando percepções entre um evento específico de satisfação/insatisfação, e genérica, dentro dos canais de serviço. A premissa desta dicotomia, no entanto, não concebe as percepções de eventos específicos como meros constituintes das percepções genéricas, unidos por algum aditivo, multiplicativo, ou outra relação funcional. Uma série de eventos específicos de satisfação/insatisfação somente resultaria em satisfação/insatisfação genérica se algum sentimento mediador, como expectativa frustrada de troca balanceada emergir.

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia de pesquisa utilizada para verificar empiricamente o perfil de utilização dos diversos canais de atendimento colocados à disposição dos clientes pelos bancos de varejo, sua adequação em termos de qualidade percebida, confiança e valor percebido, se esta adequação resulta em satisfação e retenção de clientes na base das instituições financeiras.

O capítulo está dividido em:

3.1 Especificação do Problema: objetivos da pesquisa deduzidos da revisão teórico-empírica do tema estudado, modelo proposto e apresentação das variáveis e, definição constitutiva e operacional das variáveis em estudo.

3.2 Delineamento e *design* da pesquisa: população e amostra, tipos de dados, coleta e tratamento dos dados.

#### 3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

O problema de pesquisa que motivou esta dissertação é:

**Qual a relação entre o comportamento de utilização dos canais de atendimento bancário, pelos clientes pessoas físicas, a satisfação e seus antecedentes e conseqüentes?**

##### 3.1.1 Objetivos de Pesquisa

Os objetivos deduzidos a partir da fundamentação teórico-empírica do capítulo 2, das entrevistas exploratórias iniciais feitas com executivos de um grande banco de varejo, mencionadas na página 8, e das entrevistas em profundidade da fase exploratória, estão relacionadas a seguir:

1. Verificar se o perfil de utilização dos canais de atendimento bancário, pelos diversos segmentos de clientes, tem relação com os produtos transacionados

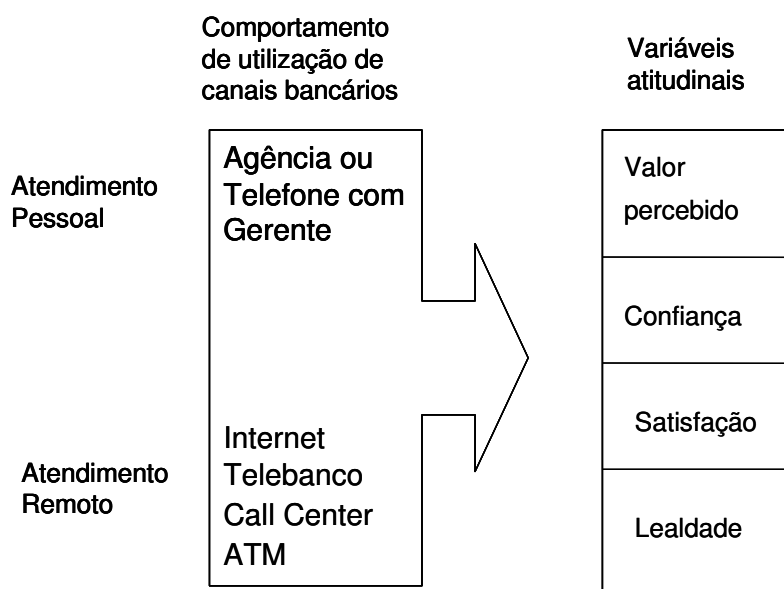
nestes canais.

2. Verificar se o canal de atendimento bancário com maior serviço pessoal (agência) produz maior satisfação e confiança e é mais valorizado pelos clientes do que os canais de atendimento remotos (Internet, Central de Atendimento e Telebanco).
3. Verificar se a lealdade dos clientes tem relação com seu perfil de utilização dos canais de atendimento.

### 3.1.2 Modelo Proposto e Apresentação das Variáveis

Serão usadas neste estudo: i) duas variáveis independentes – utilização de canais de atendimento remotos (Internet, ATM, telefone) e utilização do canal de atendimento tradicional (rede de agências/ gerente); ii) quatro variáveis dependentes – valor percebido, confiança, satisfação e lealdade e iii) e três variáveis de controle – classe sócio-econômica, gênero e faixa etária.

FIGURA 1 - MODELO PROPOSTO PARA TESTAR AS RELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS



### 3.1.3 Definição constitutiva e operacional das variáveis em estudo

A seguir são apresentadas as variáveis estudadas, com suas definições constitutivas (DC) e operacionais (DO).

#### **Utilização dos canais de atendimento**

DC: Taxa de utilização de um canal de atendimento específico por um cliente ou por um segmento de clientes, em relação ao total de utilização dos canais à disposição dos clientes ou do segmento de clientes. Canal de atendimento (*delivery channel*) é o elemento intermediário envolvido na disponibilização do serviço para o consumidor (KOTLER, 2000, p.510). No presente estudo os canais de atendimento bancário são: rede de agências / gerente de conta (atendimento pessoal), Internet, telebanco, central de atendimento, caixa automático (canais remotos);

DO: Operacionalizado por meio de pesquisa tipo *survey*, realizada com uma amostra de clientes de vários bancos, usando-se questionários com escalas de soma constante, expressas em percentuais de utilização de cada canal por produto transacionado.

#### **Satisfação dos clientes**

DC: Como observaram Krishan *et al.* (1999), a satisfação dos clientes em serviços financeiros é multifacetada, e pode variar de acordo com o canal de atendimento utilizado para fornecer o serviço. Assim, será usada a adaptação feita por Prado (2004), da definição sugerida por Anderson, Fornell e Lehman (1994): a avaliação global, realizada pelo consumidor ao longo do tempo, baseada na experiência total de consumo dos serviços bancários, e das interações com o provedor desses serviços.

DO: Operacionalizada por meio de escala de Likert de 5 pontos (desdobrada em 10 pontos), em pesquisa tipo *survey* realizada com uma amostra de clientes de vários bancos com: a) grau de satisfação por canal de atendimento, desde “muito

insatisfeito” até “muito satisfeito”; b) abordagem de desconfirmação da expectativa, que mede a satisfação do cliente comparando as expectativas com as percepções (HOFFMAN, 2001, p. 278), através de avaliação de “muito pior do que o esperado” até “muito melhor que o esperado”, e; c) avaliação do desempenho do canal de atendimento em termos de qualidade desde "péssimo" até "excelente". As escalas e os itens utilizados foram desenvolvidos com base na fundamentação teórica e na fase qualitativa da pesquisa.

### **Valor percebido**

DC.: O valor percebido pelos entrevistados dos serviços que lhes foram prestados pelo banco dos quais são clientes, a partir dos diversos canais de atendimento, em termos de comparação com taxas cobradas por outros bancos, rapidez dos serviços e conveniência, em relação às taxas pagas pelos clientes para os serviços bancários, (ZEITHAML,1988);

DO.: Operacionalizado por diversas afirmações sobre as taxas cobradas pelo banco em relação aos serviços oferecidos por meio dos canais de atendimento, avaliadas por meio escala de Likert de 5 pontos (desdobrada em 10 pontos), indo de “discordo totalmente” até “concordo totalmente”, em pesquisa tipo *survey* realizada com uma amostra de clientes de vários bancos. A escala e os itens utilizados foram desenvolvidos com base na fundamentação teórica e na fase qualitativa da pesquisa.

### **Confiança**

DC.: Confiança é o estado psicológico que compreende a intenção de aceitar a vulnerabilidade, baseado nas expectativas positivas da intenção ou comportamento de outros (ROUSSEAU *et al.* 1998);

DO.: Operacionalizada por meio de afirmações sobre a confiança nos serviços oferecidos pelo banco a partir dos canais de atendimento, avaliadas por escala de Likert de 5 pontos (desdobrada em 10 pontos), indo de “discordo

totalmente” até “concordo totalmente”. A escala e os itens utilizados foram desenvolvidos com base na fundamentação teórica e na fase qualitativa da pesquisa.

### **Lealdade dos clientes**

DC.: Lealdade resulta de um comprometimento em recomprar ou continuar consumindo um produto/serviço preferido consistentemente no futuro, resultando desta forma em compra repetitiva da mesma marca ou grupo de produtos (OLIVER, 1999);

DO.: Operacionalizada por meio de afirmações sobre as probabilidades de o cliente continuar a utilizar os serviços do banco, medidas por escala de Likert de 5 pontos (desdobrada em 10 pontos), desde “certamente não” até “certamente sim”, em pesquisa tipo *survey* realizada com uma amostra de clientes vários bancos. A escala e os itens utilizados foram desenvolvidos com base na fundamentação teórica e na fase qualitativa da pesquisa.

## 3.2 DELINEAMENTO E *DESIGN* DA PESQUISA

### 3.2.1 Delineamento da Pesquisa

A pesquisa foi projetada para ser de natureza descritiva com amostra não probabilística. Conforme Malhotra (2001, p. 108), o principal objetivo da pesquisa descritiva é descrever características ou funções de mercado. Algumas das razões para a pesquisa descritiva são descrever características de grupos relevantes, como consumidores, determinar percepções de características de produtos e determinar o grau até o qual as variáveis de marketing estão associadas. Esta pesquisa é um estudo em corte transversal, também chamado de *sample survey*, no qual é extraída somente uma amostra dos entrevistados da população alvo e as informações são

obtidas desta amostra uma única vez (MALHOTRA, 2001, p. 109).

### 3.2.2 Etapas da pesquisa

A coleta de dados foi dividida em duas etapas. A primeira etapa, de natureza exploratória e qualitativa (vide roteiro de entrevista no Anexo 1), teve o objetivo de formular o problema de pesquisa de forma mais precisa, identificar e esclarecer as variáveis-chaves, e gerar indicadores para os construtos mais específicos desta pesquisa (MALHOTRA, 2002, p. 166). Nesta etapa procurou-se explorar o perfil de utilização dos canais de atendimento bancário, e sua relação com os produtos bancários e com as classes econômicas dos clientes que os utilizam. O tamanho da amostra para esta etapa foi propositadamente pequeno e não representativo (MALHOTRA, 2002, p. 168), com o objetivo de se explorar a natureza de tais relações.

Na segunda etapa, foi realizada uma pesquisa quantitativa com corte transversal. A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa de levantamento (*survey*), feita com uma amostra de clientes de vários bancos, para atender aos objetivos descritos na introdução deste projeto (vide questionário da etapa quantitativa no Anexo 2).

### 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

O universo da pesquisa compreende os clientes de banco, que possuem contas ativas em bancos na cidade de Curitiba, e a população-alvo são os clientes pessoas físicas, com contas em bancos desta cidade. A unidade amostral é o cliente titular, ou co-titular de uma conta em um dos seguintes bancos: ABN/ Real, Banco do Brasil, Bradesco, HSBC, Itaú, Santander Banespa e Unibanco.

A escolha destes bancos se deve ao fato de sua rede de agências ter uma abrangência geográfica que cobre a maioria dos bairros da cidade, disponibilizar todos os canais de atendimento para todos os clientes, e também por limitação do

escopo da pesquisa. A técnica de amostragem escolhida foi a não-probabilística por quotas, devido às limitações de tempo e recursos (MALHOTRA, 2001, p. 306).

As características de controle das cotas estabelecidas inicialmente foram sexo (50% homens, 50% mulheres), faixa etária (1/3 até 30 anos; 1/3 de 31 a 45 anos; e 1/3 com 46 anos e acima) grau de instrução mínimo de primário completo (4ª. Série do ensino fundamental), e possuir conta no banco mencionado pelo entrevistado como o mais utilizado, há pelo menos um ano.

Na primeira fase (exploratória qualitativa) foram selecionados nove clientes de bancos, através de amostragem não probabilística de conveniência, tendo por critério apenas o fato do entrevistado ter conta em banco na cidade de Curitiba, há mais de um ano. As características sócio-demográficas desta amostra estão descritas na seção seguinte.

Na segunda fase (quantitativa com amostra não probabilística) foram entrevistadas 197 pessoas. Foi feito um pré-teste por e-mail do questionário aplicado (anexo 2), com quatro entrevistados, para verificar o auto-entendimento das perguntas e das escalas pelos entrevistados. Não foi dada nenhuma explicação aos respondentes, além daquelas constantes no próprio questionário. O *feedback* foi dado por telefone por meio de depoimentos sobre o entendimento do questionário. Houve apenas uma inconsistência, causada mais por distração do respondente. As características demográficas da amostra da fase quantitativa estão descritas na seção de Descrição e Análise dos Dados.



## 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

### 4.1 FASE EXPLORATÓRIA: PESQUISA QUALITATIVA

A pesquisa exploratória (qualitativa) foi realizada junto a clientes de bancos da cidade de Curitiba, e objetivou obter um melhor entendimento das razões e motivações subjacentes (MALHOTRA, 2002, p. 168) a utilização de canais de atendimento, relações com produtos bancários, ou outros atributos desses canais.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas em profundidade, com base em um roteiro de entrevista (Anexo 1), com nove clientes de bancos, entre 18 e 25 de fevereiro de 2006. O roteiro foi desenvolvido a partir dos objetivos contidos no projeto de dissertação, com base em estudos anteriores, e em depoimentos de executivos de um grande banco, coletados na fase preparatória deste estudo.

As entrevistas foram gravadas, transcritas na íntegra, e analisadas usando-se a técnica de análise de conteúdo, preconizada por Bardin (1994). A análise de conteúdo é uma técnica de investigação que através de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tem por finalidade a interpretação destas mesmas comunicações (BARDIN 1994, p. 34). A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou recepção), inferência esta que recorre a indicadores, quantitativos ou não (BARDIN, 1994, p. 38).

A amostra de entrevistados desta fase teve as seguintes características:

- 8 entrevistados com curso superior completo, e 1 com colegial completo/ superior incompleto;
- 5 mulheres e 4 homens;
- a idade variou de 25 a 71 anos;

- 5 casados, 3 solteiros e 1 divorciado
- classes econômicas, A1, A2, B2 e C, segundo o Critério Brasil (ABEP, 2003).
- todos têm mais de uma conta bancária, num total de 18 contas em 7 bancos: Banco do Brasil (3), Boston (2), Caixa (2), HSBC (3), Itaú (3), Real (3), Unibanco (2).
- a idade da conta varia de um a mais de trinta anos, sendo a mediana de 6,5 anos e 12 contas (67%) com 5 ou mais anos.
- 8 contas são do tipo especial, ou seja, contas denominadas pelos bancos de Ouro, Premium, Gold, Van Gogh, Uniclass e Personalitee, que normalmente têm limites de crédito pré-aprovados e permitem saques sobre-limites (*overdraft*), os chamados cheques especiais.

O Quadro 2 mostra as características sócio demográficas da amostra.

QUADRO 2 - CARACTERÍSTICAS SÓCIO-DEMOGRÁFICAS DA AMOSTRA

CLASSE	SEXO	INSTRUÇÃO	IDADE
A1	F	superior	71
A1	M	superior	46
A2	M	superior	60
A2	F	superior	52
A2	F	superior	44
A2	M	superior	44
B2	F	superior	29
B2	F	sup. incomp.	27
C	M	superior	25

#### 4.1.1 Razões de concentração do movimento num banco

Nesta categoria de análise, procurou-se explorar as razões que levam os clientes a concentrar o movimento e os recursos num determinado banco e as eventuais vantagens advindas desta concentração.

As principais razões citadas para a concentração de recursos num determinado banco foram: atendimento personalizado, menores custos, ter conta salário, todas com 4 citações cada uma.

Um exemplo de razão citada foi o seguinte:

*“Eu tenho mais serviços, mais contato com as pessoas. No Banco do Brasil eu não conheço meu gerente. Não faço a menor idéia. Apesar de no Banco do Brasil as operações serem mais interessantes, eu estou mais familiarizado com o Unibanco”.*

Razões diferentes, às vezes, foram citadas pela mesma pessoa. Outras razões citadas foram serviços e facilidades, com 3 citações cada uma. Confiança e segurança, e familiaridade, foram citados por apenas um entrevistado cada uma.

Quanto às vantagens de se concentrar mais recursos num único banco, a vantagem citada por 5 respondentes foi redução de tarifas. Um exemplo de resposta a esta questão foi:

*“Quanto mais recursos você concentra em um banco, mais benefício ele te dá. Você tem redução de tarifa, tem serviço de motoboy, eles tiram a anuidade do seu cartão de crédito”.*

Outras razões citadas foram benefícios, facilidade de administrar, atendimento personalizado, e serviços adicionais.

As respostas à pergunta sobre as vantagens de concentrar recursos num determinado banco alguns itens, como redução de tarifas, atendimento personalizado, benefícios/ facilidades foram semelhantes às respostas para a pergunta sobre as razões desta concentração, o que sugere que estas vantagens são parte das razões para a concentração.

Uma das razões mais citadas para não manter um relacionamento mais

forte com um determinado banco, ou não freqüentar a agência, foi não ser reconhecido como cliente, como por exemplo:

*“Se eles me reconhecessem como pessoa física, se eu fosse uma pessoa lá dentro, fosse uma cliente vista, valorizada. Não só pelo valor que tenho lá dentro, mas pelo potencial que tenho”.*

A mudança freqüente do gerente da conta, e até o desconhecimento de quem seja seu gerente também foi bastante citada, como neste exemplo:

*“No Itaú volta e meia está mudando a gerência, e realmente não tenho nenhum contato com eles. No HSBC eu conheço o gerente pelo nome. No Itaú eu nem sei quem é”.*

#### 4.1.2 Comunicação do banco com o cliente

Procurou-se saber nesta categoria se o banco fornece informações suficientes sobre produtos e sobre o próprio cliente, e de que forma esta comunicação se dá. A maior parte dos entrevistados está satisfeita com o nível de informação recebida do banco, como por exemplo nesta resposta:

*“Eu uso bastante a Internet e sempre quando entro tem alguma informação na tela. O Unibanco costuma ligar bastante para mim. Eles tem um serviço de telemarketing e eles sempre ligam para falar sobre alguma coisa. Eles também mandam bastante correspondência”.*

Um dos entrevistados reclamou que nem sempre recebe as informações que gostaria do banco do qual é cliente, e que para obtê-la com a freqüência que gostaria teria que acessar a Internet e pagar pela utilização.

#### 4.1.3 Perfil de utilização de canais de atendimento

Nesta categoria procurou-se obter informações sobre os canais de atendimento preferidos pelos clientes para fazer transações, e se esta preferência

tem relação com o tipo de produto transacionado. O Quadro 3 mostra o número de entrevistados por percentual de utilização de cada canal de atendimento para o produto conta corrente.

QUADRO 3 - CONTA-CORRENTE: PERCENTUAL DE UTILIZAÇÃO DOS CANAIS DE ATENDIMENTO (RESPOSTAS MÚLTIPLAS)

Conta corrente	Percentual de utilização do canal									
	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Agência (gerente, caixa)	1									
Internet	1		1				1	2	1	
Telebanco (teclado do telefone)	1									
Central de atendimento	1									
Caixa eletrônico	3	1		1				1	1	1
Cheque	4	1								1
Cartão de débito	2									

Nota-se que os canais preferidos são Internet e caixa eletrônico, com 4 e 3 citações acima de 70% de utilização, respectivamente, ou seja 7 em 9 entrevistados preferem estes dois canais para movimentar suas contas correntes. As razões mencionadas para a utilização destes canais foram facilidade de uso, rapidez, comodidade, não precisar ir ao banco, poder usar de qualquer lugar, poder usar fora do horário bancário, e não enfrentar filas.

O produto débito automático de contas, que foi citado por 5 respondentes, não envolve propriamente uma transação, porque este produto basicamente necessita o cadastramento da conta uma única vez, o que pode ser feito, na maioria dos casos, junto à própria prestadora de serviços e, depois, se resume ao acompanhamento de que a conta foi efetivamente paga. Assim, é possível que a indicação da Internet, como mais usada para este produto, se refira principalmente ao acompanhamento.

O produto poupança foi citado por 4 entrevistados, 2 dos quais se utilizam basicamente do caixa eletrônico para movimentá-la, 1 a Internet e 1 a agência.

Os produtos de investimento foram citados por 4 entrevistados, 2 usam Internet e 2 a agência. Um deles mencionou que o banco onde possui investimento não disponibiliza Internet para movimentá-lo, caso contrário a usaria.

#### 4.1.4 Razão da preferência por um determinado canal

Nenhum dos entrevistados mencionou os canais presenciais (caixa ou gerente na agência) como preferencial. A maioria dos entrevistados usa mais Internet e caixa eletrônico do que a rede de agências, e alguns citaram recorrer ao atendimento pessoal apenas quando têm problemas com o canal remoto.

As razões citadas referentes aos canais remotos são comodidade, facilidade, conveniência, rapidez, ter todas as informações na hora, poder acessar de qualquer lugar, poder usar a qualquer hora.

À pergunta sobre a razão do entrevistado preferir um determinado canal, um exemplo de resposta foi:

*“Pela facilidade, não ter que sair de casa, não ter que se locomover para usar. Posso agendar um pagamento se eu for viajar”.*

Um dos entrevistados mencionou que quando teve problema com a Internet, não conseguiu resolver o problema com o pessoal da agência, que sugeriu que ele ligasse para a central de atendimento.

Uma das entrevistadas ao ser perguntada se tinha algum problema com algum canal de atendimento deu a seguinte resposta:

*“Para mim o mais problemático é ir ao banco. Primeiro porque a porta giratória nunca me deixa entrar. Eu tenho que deixar a bolsa inteira na porta. Tenho que entrar em fila, nem sempre a pessoa está disponível para me atender. Apesar da minha agência ter estacionamento”.*

Para esta cliente, a ida à agência só acontece quando não há possibilidade dela usar um canal remoto, o que mostra uma clara preferência por esses canais.

Alguns entrevistados mencionaram a eventual falta de segurança no uso da Internet, o que aparentemente não os preocupa, devido aos controles embutidos nos sistemas de Internet *banking*, e também por nunca terem tido problemas deste tipo. Alguns mencionaram que a conveniência compensa o risco. Uma entrevistada

mencionou que, ao contrário, teve problema de fraude na agência, por terem entregue um talão de cheques seu a um falsário.

#### 4.1.5 O que falta no banco mais usado

As respostas dos entrevistados à pergunta sobre o que falta no banco em que mais transacionam foram as mais variadas: maior atendimento pessoal, menores taxas, acessibilidade aos produtos de investimento pela Internet, maior atenção ao pequeno investidor.

Aparentemente, neste tópico, as respostas refletem mais as queixas usuais que os entrevistados fizeram durante a entrevista, sobre alguma dificuldade com canais de atendimento específicos ou tarifas cobradas pelo banco. O curioso é que muitos usuários declarados de canais remotos disseram que falta maior atendimento ou atenção pessoal, o que pode ser uma consequência dessa preferência.

#### 4.1.6 Conclusão geral da fase qualitativa

A amostra pesquisada nesta fase, em sua maioria, prefere os canais remotos de Internet e caixa eletrônico para transacionar com os bancos dos quais são clientes. Apesar disso vários entrevistados apreciam o atendimento pessoal, e provavelmente usam mais os canais remotos por não disporem deste serviço na quantidade e qualidade que eles consideram adequadas. As respostas mostraram que estes clientes gostariam de ter um atendimento pessoal mais disponível e mais personalizado.

Entretanto, os canais remotos apresentam vantagens de comodidade e facilidade de acesso a qualquer hora e de qualquer lugar. A preferência por estes canais não aparenta ter nenhuma relação com os produtos transacionados, e alguns entrevistados usariam os mesmos canais, caso os produtos que não estão disponíveis nestes canais, fossem disponibilizados.

A preferência por canais como a Internet sugere que há uma relação entre

a classe social e o uso deste canal. É provável que esta relação seja influenciada pela maior facilidade de acesso à Internet pelas classes mais altas. A razão desta relação, no entanto, não está no escopo deste trabalho, mas é um ponto interessante para pesquisas futuras.

As razões de concentração dos negócios dos entrevistados num determinado banco e as vantagens desta concentração são semelhantes, sugerindo uma relação de causa e efeito, embora alguns entrevistados tenham conta salário no banco mais utilizado.

#### 4.2 FASE QUANTITATIVA

Na fase quantitativa aproximadamente metade dos questionários foi distribuída porta a porta pessoalmente, sem instrução de preenchimento além das constantes no próprio questionário. Como esta parte dos dados não foi suficiente para completar as cotas de respostas estipuladas por faixa etária e gênero, o restante dos questionários foi respondido em entrevista pessoal. Não foram notadas diferenças nas respostas obtidas por meio das duas formas de coleta de dados.

No total foram distribuídos 230 questionários, para respondentes selecionados de forma aleatória em toda a cidade de Curitiba. Após a verificação dos questionários respondidos (MALHOTRA, 2001, p. 377) quanto ao preenchimento completo e de acordo com as instruções, e eliminação dos questionários preenchidos por clientes de outros bancos, fora da lista definida no delineamento da pesquisa (ABN/Real, Banco do Brasil, Bradesco, HSBC, Itaú, Santander e Unibanco), foram consideradas aceitáveis 197 entrevistas, estando ligeiramente acima da cota inicialmente prevista de 180 entrevistas. Os dados foram colhidos durante os meses de março e abril de 2006.



#### 4.2.1 Dados gerais – Características da amostra

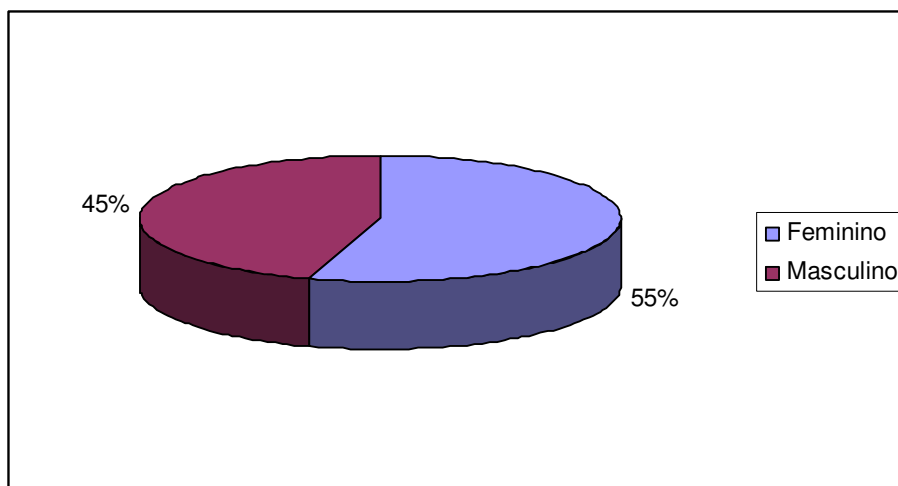
As características de controle das cotas para esta fase foram previstas para serem 50% do sexo masculino e 50% do sexo feminino, numa amostra total de 180 entrevistas, distribuídas igualmente em três faixas etárias: até 30 anos, de 31 a 45 anos, e de 46 anos e acima.

As 197 entrevistas aceitáveis foram 54,8% do sexo feminino e 45,2% do sexo masculino, como pode ser visto no Quadro 4 e na Figura 3.

QUADRO 4 - CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DA AMOSTRA: GÊNERO

	Gênero		
	Feminino	Masculino	Total
No. entrevistas	108	89	197
% dentro de sexo	54,8	45,2	100

FIGURA 2 - PERCENTUAL DE RESPONDENTES POR SEXO

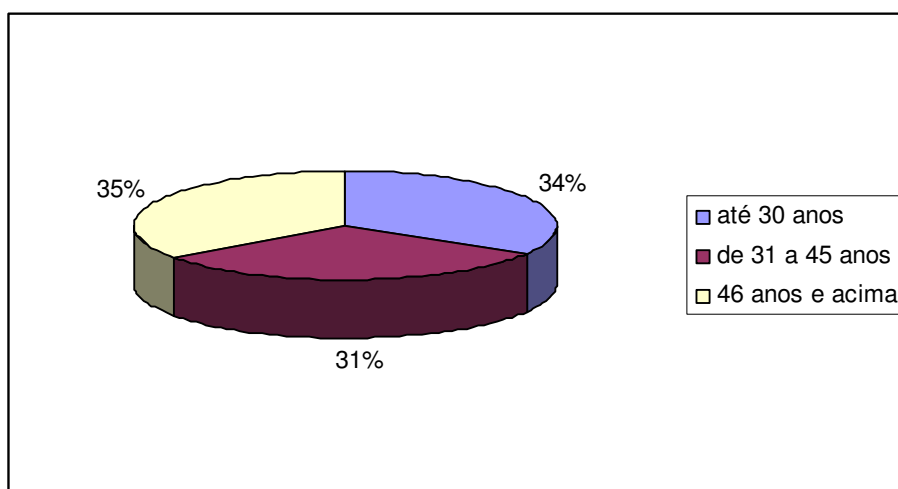


A distribuição por faixa etária está em torno de 1/3 para cada uma das faixas, como se vê no Quadro 5 e na Figura 4.

QUADRO 5 - CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DA AMOSTRA: FAIXA ETÁRIA

	Faixa etária			Total
	até 30 anos	de 31 a 45 anos	46 anos e acima	
No. entrevistas	66	62	69	197
% dentro da faixa etária	33,5	31,5	35,0	100

FIGURA 3 - PERCENTUAL DOS RESPONDENTES POR FAIXA ETÁRIA



A quantidade e percentual de entrevistados de cada um dos bancos em relação à idade da conta está no Quadro 6. Como pode-se observar, mais de 60% dos entrevistados são clientes há mais de 5 anos nos bancos por eles mencionados. O banco que teve o maior número de entrevistados foi o Itaú com 60 pessoas (30% da amostra).

QUADRO 6 - QUANTIDADE E PERCENTUAL DE ENTREVISTADOS POR IDADE DA CONTA

Banco	Idade da conta							
	1 - 2 anos		2 - 5 anos		+ 5 anos		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
ABN/Real	6	27,3	3	13,6	13	59,1	22	100,0
Banco do Brasil	3	8,6	11	31,4	21	60,0	35	100,0
Bradesco	5	16,7	10	33,3	15	50,0	30	100,0
HSBC	7	18,4	11	28,9	20	52,6	38	100,0
Itaú	3	5,0	14	23,3	43	71,7	60	100,0
Santander	0	0,0	0	0,0	3	100,0	3	100,0
Unibanco	4	44,4	1	11,1	4	44,4	9	100,0
Total	28	14,2	50	25,4	119	60,4	197	100,0

O Quadro 7 mostra o número de entrevistados e percentual de classe sócio-econômica por banco, de acordo com o Critério de Classificação Brasil (APEP, 2006). Para refletir a composição normal da sociedade, com relação à classe sócio-econômica não foi previsto nenhum corte por classe, e assim, houve entrevistas com pessoas das classes D até A1. O Itaú foi o banco com maior número de clientes nas classes B2 e C, com 20 entrevistados em cada uma, o que de certa forma explica o maior número de entrevistados deste banco (60 pessoas ou 30% do total). A classe sócio-econômica com maior número de entrevistados foi a B1 com 58 entrevistas (29,4% do total).

QUADRO 7 - CLASSE SÓCIO-ECONÔMICA POR BANCO

Banco		Classe sócio econômica						Total
		A1	A2	B1	B2	C	D	
ABN/Real	No. de entrevistados	1	3	9	4	5	0	22
	% no banco	4,5	13,6	40,9	18,2	22,7	0,0	100
Banco do Brasil	No. de entrevistados	3	7	10	8	6	1	35
	% no banco	8,6	20,0	28,6	22,9	17,1	2,9	100
Bradesco	No. de entrevistados	0	2	10	10	7	1	30
	% no banco	0,0	6,7	33,3	33,3	23,3	3,3	100
HSBC	No. de entrevistados	1	10	12	6	9	0	38
	% no banco	2,6	26,3	31,6	15,8	23,7	0,0	100
Itaú	No. de entrevistados	1	7	10	20	20	2	60
	% no banco	1,7	11,7	16,7	33,3	33,3	3,3	100
Santander	No. de entrevistados	0	0	2	1	0	0	3
	% no banco	0,0	0,0	66,7	33,3	0,0	0,0	100
Unibanco	No. de entrevistados	0	2	5	1	1	0	9
	% no banco	0,0	22,2	55,6	11,1	11,1	0,0	100
Total	No. de entrevistados	6	31	58	50	48	4	197
	% total	3,0	15,7	29,4	25,4	24,4	2,0	100

#### 4.2.2 Análise preliminar dos dados - Distribuição de Freqüência por Produto

Conforme sugere Malhotra ( 2001, p. 398):

"Os resultados da análise básica não só têm valor intrínseco, como também dão orientação sobre como fazer uma análise multivariada. O discernimento proporcionado por ela tem também grande valor na interpretação dos resultados obtidos com técnicas mais sofisticadas".

Com estes objetivos, foi feita uma análise de freqüência para cada um dos produtos relacionados no questionário da pesquisa quantitativa em relação ao comportamento de utilização dos canais de atendimento. Estas análises foram efetuadas com o auxílio do programa SPSS, cujo resultado está descrito a seguir.

No questionário de entrevista aplicado (Anexo 2) foi pedido aos entrevistados que distribuíssem percentualmente a utilização dos canais de atendimento, para transacionar com cada produto, no banco do qual são clientes. Também foi solicitado que fizessem a mesma distribuição, para todas as transações com o banco, de forma agregada. Os itens a seguir apresentam os resultados destas análises, para cada um dos produtos pesquisados.

##### 4.2.2.1 Conta-corrente

O produto conta-corrente, que é o único possuído pela totalidade da amostra, apresenta uma freqüência relativamente baixa de utilização da agência como canal de atendimento. Cerca de 24% (48 pessoas) dos respondentes não utiliza este canal, e cerca de 29% (58 pessoas) o utiliza apenas 10% em relação aos outros canais, e outros 15% (30 pessoas) o utilizam 20%.

O Quadro 8 mostra a distribuição de pessoas que utilizam a agência para transacionar com suas contas-correntes, distribuídas por porcentagem de utilização deste canal. A utilização da agência acima de 30% para conta-corrente é feita por um número reduzido de pessoas.

QUADRO 8 - FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DA AGÊNCIA PARA CONTA-CORRENTE

Conta corrente - agência			
Utilização	Frequência	Percentual	%Cumulativo
não usa	48	24,4	24,4
10 %	58	29,4	53,8
20 %	30	15,2	69,0
30 %	19	9,6	78,7
40 %	5	2,5	81,2
50 %	10	5,1	86,3
60 %	4	2,0	88,3
70 %	4	2,0	90,4
80 %	12	6,1	96,4
90 %	3	1,5	98,0
100 %	4	2,0	100,0
Total	197	100	

Aproximadamente 58% (115 pessoas) não utiliza a Internet como canal de atendimento para conta-corrente e 18% (36 pessoas) a utiliza apenas 10%, em relação aos outros canais de atendimento, como mostra o Quadro 9. Como se pode observar, outros percentuais de utilização são pouco representativos em termos de número de pessoas.

QUADRO 9 - FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DA INTERNET PARA CONTA-CORRENTE

Conta corrente - Internet			
Utilização	Frequência	Percentual	%Cumulativo
não usa	115	58,4	58,4
10 %	36	18,3	76,6
20 %	7	3,6	80,2
30 %	4	2,0	82,2
40 %	2	1,0	83,2
50 %	8	4,1	87,3
60 %	2	1,0	88,3
70 %	7	3,6	91,9
80 %	11	5,6	97,5
90 %	4	2,0	99,5
100 %	1	0,5	100,0
Total	197	100	

O canal de atendimento telebanco, que é o uso do teclado do telefone para fazer transações bancárias, mostrou-se muito pouco usado pela população pesquisada. Apenas 36 pessoas (18,3%) responderam que o utilizam para fazer

transações em sua conta-corrente, e num percentual de apenas 10% em relação a outros canais, como mostrado no Quadro 10.

QUADRO 10 - FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DE TELEBANCO PARA CONTA-CORRENTE

Conta corrente - telebanco			
Utilização	Frequência	Percentual	%Cumulativo
não usa	154	78,2	78,2
10 %	36	18,3	96,4
20 %	5	2,5	99,0
30 %	1	0,5	99,5
70 %	1	0,5	100,0
Total	197	100,0	

A central de atendimento também apresenta uma frequência muito baixa de utilização para transacionar com a conta-corrente. 140 pessoas (71,1%) não a usam. Cerca de 11% (22 pessoas) a utilizam apenas 10% em relação a outros canais, como mostra o Quadro 11.

QUADRO 11 - FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DE CENTRAL DE ATENDIMENTO PARA CONTA-CORRENTE

Conta corrente - central de atendimento			
Utilização	Frequência	Percentual	%Cumulativo
não usa	140	71,1	71,1
10 %	22	11,2	82,2
20 %	11	5,6	87,8
30 %	16	8,1	95,9
40 %	4	2,0	98,0
50 %	1	0,5	98,5
80 %	1	0,5	99,0
90 %	1	0,5	99,5
100 %	1	0,5	100,0
Total	197	100,0	

Os caixas eletrônicos apresentam uma frequência de utilização mais distribuída, tanto em termos do número de pessoas que os utilizam, como em termos do percentual de uso em relação aos outros canais. É interessante notar que 86 pessoas (44% da amostra) utilizam caixas eletrônicos 70% ou mais, em relação ao uso de outros canais de atendimento, para fazer transações em sua conta-corrente,

como mostrado no Quadro 12.

QUADRO 12 - FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DOS CAIXAS ELETRÔNICOS PARA CONTA-CORRENTE

Conta corrente - ATM			
Utilização	Frequência	Percentual	%Cumulativo
não usa	15	7,6	7,6
10 %	19	9,6	17,3
20 %	20	10,2	27,4
30 %	19	9,6	37,1
40 %	18	9,1	46,2
50 %	15	7,6	53,8
60 %	5	2,5	56,3
70 %	25	12,7	69,0
80 %	26	13,2	82,2
90 %	20	10,2	92,4
100 %	15	7,6	100,0
Total	197	100	

#### 4.2.2.2 Empréstimo pessoal

O produto empréstimo pessoal apresenta uma frequência de utilização mais acentuada da agência, com 20,8% dos usuários, sendo que quase a metade (9,6%) a utiliza em 100% para este produto. Isto pode ser explicado pelo fato de certos bancos não disponibilizarem este produto em todos os canais. O canal caixa eletrônico vem em segundo lugar na preferência dos usuários para fazer transações com empréstimo pessoal, com 14,7%, como mostrado no Quadro 13.

QUADRO 13 - FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DOS CANAIS PARA EMPRÉSTIMO PESSOAL

% de utilizaç.	agência		internet		telebanco		call center		atm	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
não usa	156	79,2	183	92,9	189	95,9	186	94,4	168	85,3
10 %	7	3,6	7	3,6	6	3,0	3	1,5	2	1,0
20 %	3	1,5					1	0,5	1	0,5
30 %	5	2,5					3	1,5	2	1,0
40 %	1	0,5					4	2,0	3	1,5
50 %	5	2,5	3	1,5					3	1,5
60 %									4	2,0
70 %			1	0,5					2	1,0
80 %	1	0,5								
90 %					1	0,5			4	2,0
100 %	19	9,6	3	1,5	1	0,5			8	4,1
Total	197	100	197	100	197	100	197	100	197	100

#### 4.2.2.3 Financiamento de automóvel

O produto financiamento de automóvel é usado por apenas 32 (16,2%) pessoas da amostra pesquisada e mais da metade destes usuários (17 pessoas) utilizam-se da agência, para transacionar com este produto, como mostrado no Quadro 14. Aqui também a explicação pode estar no fato dos bancos não disponibilizarem este produto em todos os canais. É provável que a utilização dos outros canais seja apenas para controlar ou pagar prestações deste produto.

QUADRO 14 - FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DOS CANAIS PARA FINANCIAMENTO DE AUTOMÓVEL

% de utilizaç.	agência		internet		telebanco		call center		atm	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
não usa	180	91,4	193	98,0	195	99,0	192	97,5	193	98,0
10 %	3	1,5	2	1,0	2	1,0				
20 %							1	0,5	1	0,5
30 %	1	0,5					2	1,0		
40 %									1	0,5
50 %	1	0,5	1	0,5						
60 %										
70 %										
80 %	1	0,5								
90 %							1	0,5	1	0,5
100 %	11	5,6	1	0,5			1	0,5	1	0,5
Total	197	100	197	100	197	100	197	100	197	100

#### 4.2.2.4 Poupança

Os caixas eletrônicos são o canal mais utilizado pelos clientes para transacionar com o produto poupança, já que 47% (92 pessoas) da amostra o utilizam, 61% das quais (56 pessoas), o utilizam em 80% ou mais em relação aos outros canais, como mostra o Quadro 15.



QUADRO 15 - FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DOS CANAIS PARA POUPANÇA

% de utilizaç.	agência		internet		telebanco		call center		atm	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
não usa	123	62,4	160	81,2	182	92,4	170	86,3	105	53,3
10 %	35	17,8	15	7,6	15	7,6	6	3,0	2	1,0
20 %	8	4,1	3	1,5			7	3,6	2	1,0
30 %	3	1,5					8	4,1	4	2,0
40 %							4	2,0	8	4,1
50 %	7	3,6	4	2,0					14	7,1
60 %	1	0,5	1	0,5						
70 %	1	0,5	1	0,5					6	3,0
80 %	2	1,0							12	6,1
90 %	1	0,5	2	1,0					15	7,6
100 %	16	8,1	11	5,6			2	1,0	29	14,7
Total	197	100	197	100	197	100	197	100	197	100

## 4.2.2.5 Todos os produtos

A utilização dos canais de atendimento para todas as transações de forma agregada segue um perfil semelhante ao do produto conta-corrente, como mostram o Quadro 16. Assim, pode-se ver que o número de não usuários da amostra dos canais central de atendimento e telebanco são respectivamente 70% e 81%.

QUADRO 16 - PERCENTUAL DE UTILIZAÇÃO DOS CANAIS PARA TODOS OS PRODUTOS

% de utilizaç.	agência		internet		telebanco		call center		atm	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Não usa	44	22,3	118	59,9	160	81,2	138	70,1	13	6,6
10 %	59	29,9	33	16,8	30	15,2	23	11,7	22	11,2
20 %	37	18,8	8	4,1	6	3,0	11	5,6	20	10,2
30 %	15	7,6	2	1,0			17	8,6	12	6,1
40 %	6	3,0	3	1,5			5	2,5	16	8,1
50 %	9	4,6	8	4,1			1	0,5	18	9,1
60 %	4	2,0	3	1,5			1	0,5	7	3,6
70 %	4	2,0	7	3,6	1	0,5			24	12,2
80 %	10	5,1	10	5,1			1	0,5	31	15,7
90 %	4	2,0	4	2,0					19	9,6
100 %	5	2,5	1	0,5					15	7,6
Total	197	100	197	100	197	100	197	100	197	100

Na utilização dos canais para todos os produtos, 89 pessoas (45% da amostra) declararam utilizar o caixa eletrônico em 70% ou mais em relação aos outros canais de atendimento.

#### 4.2.3 Análise preliminar dos dados - Frequência e Médias das Variáveis Atitudinais

Na última parte do questionário foram feitas diversas afirmações, separadas por categoria, para medir os construtos satisfação, confiança, valor percebido e lealdade. Nos tópicos a seguir são analisadas as médias obtidas nas respostas às perguntas sobre estas variáveis. Os primeiros três tópicos: qualidade percebida, satisfação e desconfirmação da expectativa, referem-se aos construtos que compõem a variável satisfação do cliente. Nos três outros tópicos são analisadas as variáveis confiança, valor percebido e lealdade.

##### 4.2.3.1 Qualidade percebida

Pelo conceito de Zeithaml e Bitner (2003, p. 93), qualidade percebida de um serviço é o julgamento feito pelos consumidores sobre a qualidade dos serviços recebidos, a partir de suas percepções sobre o resultado técnico proporcionado, e sobre o modo como tal resultado final lhes foi entregue. Na pesquisa realizada, a qualidade percebida foi considerada boa e excelente por 81,7% (161 pessoas) dos entrevistados, conforme mostra o Quadro 17.

QUADRO 17 - QUALIDADE PERCEBIDA DO CANAL DE ATENDIMENTO

Qualidade perc.	Freq.	%
Péssimo	1	0,5
Ruim	4	2,0
Regular	31	15,7
Bom	133	67,5
Excelente	28	14,2
Total	197	100

Os escores médios de qualidade percebida, apresentam um valor ligeiramente superior para as respostas dadas pelos entrevistados do sexo feminino do que pelos entrevistados do sexo masculino, como pode ser visto no Quadro 18.

QUADRO 18 - MÉDIAS DE QUALIDADE PERCEBIDA POR GÊNERO

Sexo	Média	N	Desvio Padrão
Feminino	7,61	108	1,252
Masculino	7,51	89	1,463
Total	7,56	197	1,349

A qualidade percebida pelos respondentes não aparenta ter uma relação com seu grau de instrução, como mostrado no Quadro 19.

QUADRO 19 - MÉDIAS DE QUALIDADE POR GRAU DE INSTRUÇÃO

Instrução	Média	N	Desvio Padrão
Colegial incompleto	7,82	28	0,905
Superior completo	7,79	66	1,398
Superior incompleto	7,40	93	1,320
Ginasial incompleto	7,11	10	1,965
Total	7,56	197	1,349

Quando tabulados por faixa etária, os escores médios de qualidade percebida são mais altos nas faixas etárias acima de 31 anos, conforme o Quadro 20.

QUADRO 20 - MÉDIAS DE QUALIDADE PERCEBIDA POR FAIXA ETÁRIA

Faixa etária	Média	N	Desvio Padrão
de 31 a 45 anos	7,68	62	1,315
46 anos e acima	7,62	69	1,318
até 30 anos	7,39	66	1,413
Total	7,56	197	1,349

Os escores médios de qualidade percebida não aparentam ter nenhuma relação com a classe sócio-econômica dos entrevistados, como pode ser visto no quadro 21.

QUADRO 21 - MÉDIAS DE QUALIDADE PERCEBIDA POR CLASSE SOCIAL

Classe econômica	Média	N	Desvio Padrão
A1	8,67	6	1,966
D	7,75	4	0,500
B2	7,74	50	1,242
A2	7,55	31	1,179
C	7,48	48	1,399
B1	7,36	58	1,423
Total	7,56	197	1,349

#### 4.2.3.2 Satisfação com o canal utilizado

Satisfação dos clientes com um serviço bancário, de acordo com a adaptação feita por Prado (2004), da definição sugerida por Anderson, Fornell e Lehman (1994) é a avaliação global, realizada pelo consumidor ao longo do tempo, baseada na experiência total de consumo dos serviços bancários, e das interações com o provedor desses serviços. Na pesquisa realizada, 83,8% dos entrevistados (165 pessoas) estão satisfeitos ou muito satisfeitos com o canal que mais utilizam para transacionar com o banco, o que é mostrado no Quadro 22.

QUADRO 22 - SATISFAÇÃO COM O CANAL UTILIZADO

Satisfação	Freq.	%
muito insatisfeito	1	0,5
insatisfeito	7	3,6
neutro	24	12,2
satisfeito	127	64,5
muito satisfeito	38	19,3
Total	197	100

As médias de satisfação com o canal mais utilizado, apresentam um valor superior para os entrevistados do sexo masculino, ao contrário das médias referentes à qualidade percebida, como se pode ver no Quadro 23.

QUADRO 23 - MÉDIAS DE SATISFAÇÃO POR GÊNERO

Sexo	Média	N	Desvio Padrão
Masculino	7,69	89	1,564
Feminino	7,50	108	1,437
Total	7,58	197	1,495

As médias de satisfação não aparentam ter nenhuma relação com o grau de instrução dos entrevistados, como se pode observar no Quadro 24.

QUADRO 24 - MÉDIAS DE SATISFAÇÃO POR GRAU DE INSTRUÇÃO

Instrução	Média	N	Desvio Padrão
Colegial incompleto	7,93	28	0,858
Superior incompleto	7,57	93	1,448
Superior completo	7,56	66	1,684
Ginasial incompleto	7,11	10	1,900
Total	7,58	197	1,495

Os escores médios de satisfação com o canal mais utilizado mostram uma elevação à medida que sobe a faixa etária dos entrevistados, como mostra o Quadro 25.

QUADRO 25 - MÉDIAS DE SATISFAÇÃO POR FAIXA ETÁRIA

Faixa etária	Média	N	Desvio Padrão
46 anos e acima	7,75	69	1,479
de 31 a 45 anos	7,60	62	1,384
até 30 anos	7,39	66	1,607
Total	7,58	197	1,495

Já com relação à classe econômica dos entrevistados a satisfação com o canal mais utilizado, assim como a qualidade percebida, também não aparenta ter nenhuma relação, como se vê no Quadro 26.

QUADRO 26 - MÉDIAS DE SATISFAÇÃO POR CLASSE ECONÔMICA

Classe econômica	Média	N	Desvio Padrão
A1	8,83	6	1,941
D	8,00	4	0,000
C	7,69	48	1,386
B2	7,62	50	1,292
A2	7,55	31	1,457
B1	7,33	58	1,721
Total	7,58	197	1,495

#### 4.2.3.3 Desconfirmação de expectativa

Para avaliar a desconfirmação da expectativa (HOFFMAN, 2001, p. 278) a respeito do canal mais utilizado pelos entrevistados, lhes foi solicitada sua avaliação em relação às suas expectativas com este canal. Do total de entrevistados, 57% (111 pessoas) avaliaram o canal mais utilizado como de acordo com suas expectativas, e 32% (63 pessoas) o avaliaram como acima ou muito acima das suas expectativas, conforme mostra o Quadro 27.

QUADRO 27 - DESCONFIRMAÇÃO DA EXPECTATIVA

Desconf. da expectativa	Freq	%
muito abaixo das expectativas	0	0,0
abaixo das expectativas	22	11,2
como esperado	112	56,9
acima das expectativas	45	22,8
muito acima das expectativas	18	9,1
Total	197	100

O nível de preenchimento da expectativa, com relação ao canal de atendimento mais utilizado, é mais alto no sexo masculino do que no feminino, como mostrado no Quadro 28. Assim, dos três construtos considerados para a medição da satisfação geral do cliente com o canal mais utilizado, os homens deram escores mais altos para satisfação e desconfirmação da expectativa e mais baixos para qualidade percebida.

QUADRO 28 - MÉDIAS DE DESCONFIRMAÇÃO DA EXPECTATIVA POR GÊNERO

Sexo	Média	N	Desvio Padrão
Masculino	6,53	89	1,713
Feminino	6,27	108	1,392
Total	6,39	197	1,546

Assim como observado nos dois outros construtos usados para medir a satisfação geral do cliente com o canal de atendimento, qualidade percebida e satisfação, a desconfirmação da expectativa não aparenta ter relação com o grau de instrução dos entrevistados, como mostrado no Quadro 29.

QUADRO 29 - MÉDIAS DE DESCONFIRMAÇÃO DA EXPECTATIVA POR GRAU DE INSTRUÇÃO

Instrução	Média	N	Desvio Padrão
Colegial incompleto	6,64	28	1,026
Superior incompleto	6,38	93	1,525
Superior completo	6,36	66	1,751
Ginasial incompleto	6,11	10	1,537
Total	6,39	197	1,546

Os escores médios dados para as respostas relativas ao preenchimento da expectativa com o canal de atendimento mais utilizado apresenta um resultado semelhante aos dois outros construtos usados para a medição da satisfação do cliente, quando tabulados por faixa etária, com resultados superiores nas faixas etárias mais altas, como mostra o Quadro 30.

QUADRO 30 - MÉDIAS DE DESCONFIRMAÇÃO DA EXPECTATIVA POR FAIXA ETÁRIA

Faixa etária	Média	N	Desvio Padrão
46 anos e acima	6,54	69	1,745
de 31 a 45 anos	6,37	62	1,560
até 30 anos	6,24	66	1,302
Total	6,39	197	1,546

Assim como os resultados das médias dos dois outros construtos utilizados

para medir a satisfação do cliente, a desconfirmação da expectativa não aparenta ter nenhuma relação com a classe sócio-econômica dos entrevistados, como mostrado no Quadro 31.

QUADRO 31 - MÉDIAS DE DESCONFIRMAÇÃO DA EXPECTATIVA POR CLASSE ECONÔMICA

Classe econômica	Média	N	Desvio Padrão
A1	8,00	6	2,098
D	7,00	4	0,816
A2	6,39	31	1,520
B2	6,38	50	1,550
C	6,38	48	1,378
B1	6,19	58	1,616
Total	6,39	197	1,546

#### 4.2.3.4 Confiança no canal de atendimento

O construto confiança foi pesquisado usando-se os conceitos de Rousseau *et al.* (1998), a partir de afirmações sobre a eficácia das transações, ausência de erros operacionais, confiança nos sistemas do banco e nos seus funcionários. Em todos esses itens o percentual de concordância e de total concordância foi acima de 70% das respostas, como se vê no Quadro 32.

QUADRO 32 - CONFIANÇA NO CANAL DE ATENDIMENTO

Confiança no canal de atendimento	Eficácia nas transações		Ausência de erros		Confiança nos sistemas		Confiança na competência		Confiança nos funcionários	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Discordo totalmente	1	0,5	3	1,5	3	1,5	2	1,0	3	1,5
Discordo	5	2,5	17	8,6	14	7,1	6	3,0	9	4,6
Não concordo nem discordo	19	9,6	35	17,8	41	20,8	46	23,4	49	24,9
Concordo	132	67,0	92	46,7	91	46,2	97	49,2	103	52,3
Concordo totalmente	40	20,3	50	25,4	48	24,4	46	23,4	33	16,8
Total	197	100	197	100	197	100	197	100	197	100

Estes resultados sugerem um elevado grau de confiança dos entrevistados nos sistemas, na competência do banco e também confiança nos funcionários do banco do qual são clientes.



Os escores médios da maioria dos construtos que foram utilizados para medir a confiança em relação ao canal mais utilizado apresentam valores mais elevados para o sexo masculino do que para o feminino, como mostra o quadro 33.

QUADRO 33 - MÉDIAS DE CONFIANÇA POR GÊNERO

Sexo		Eficácia nas transações	Ausência de erros	Confiança nos sistemas	Confiança na competência	Confiança nos funcionários
Feminino	Média	7,59	7,29	7,16	7,31	7,13
	N	108	108	108	108	108
	Desv. Padrão	1,535	1,860	1,607	1,316	1,547
Masculino	Média	7,81	7,28	7,40	7,46	7,12
	N	89	89	89	89	89
	Desv. Padrão	1,347	2,050	2,021	1,989	1,808
Total	Média	7,69	7,28	7,27	7,38	7,13
	N	197	197	197	197	197
	Desv. Padrão	1,454	1,943	1,805	1,651	1,666

Com relação às respostas relativas à confiança, divididas por faixa etária dos entrevistados, há uma tendência de escores médios mais elevados para as faixas etárias mais altas, conforme o Quadro 34.

QUADRO 34 - MÉDIAS DE CONFIANÇA POR FAIXA ETÁRIA

Faixa etária		Eficácia nas transações	Ausência de erros	Confiança nos sistemas	Confiança na competência	Confiança nos funcionários
até 30 anos	Média	7,79	7,15	7,03	7,33	6,77
	N	66	66	66	66	66
	Desv. Padrão	1,504	2,085	2,015	1,859	1,920
de 31 a 45 anos	Média	7,53	7,19	7,19	7,26	7,15
	N	62	62	62	62	62
	Desv. Padrão	1,388	1,880	1,827	1,649	1,577
46 anos e acima	Média	7,74	7,49	7,57	7,54	7,45
	N	69	69	69	69	69
	Desv. Padrão	1,472	1,868	1,539	1,441	1,420
Total	Média	7,69	7,28	7,27	7,38	7,13
	N	197	197	197	197	197
	Desv. Padrão	1,454	1,943	1,805	1,651	1,666

Na tabulação por grau de instrução, as respostas sobre confiança também tendem a ter escores médios mais elevados para os graus de instrução mais altos, como pode ser visto no Quadro 35.

QUADRO 35 - MÉDIAS DE CONFIANÇA POR GRAU DE INSTRUÇÃO

Grau de instrução		Eficácia nas transações	Ausência de erros	Confiança nos sistemas	Confiança na competência	Confiança nos funcionários
ginasial incompleto	Média	7,11	6,89	7,11	7,33	6,89
	N	10	10	10	10	10
	Desv. Padrão	0,928	0,601	1,269	1,225	1,167
colegial incompleto	Média	7,32	7,00	7,39	7,32	7,14
	N	28	28	28	28	28
	Desv. Padrão	0,863	1,247	1,257	1,156	1,325
superior incompleto	Média	7,62	7,15	7,06	7,25	7,04
	N	93	93	93	93	93
	Desv. Padrão	1,444	2,131	1,876	1,773	1,870
superior completo	Média	7,98	7,71	7,50	7,61	7,26
	N	66	66	66	66	66
	Desv. Padrão	1,650	1,928	1,955	1,718	1,572
Total	Média	7,69	7,28	7,27	7,38	7,13
	N	197	197	197	197	197
	Desv. Padrão	1,454	1,943	1,805	1,651	1,666

Os escores médios das respostas sobre confiança não aparentam ter relação com a classe sócio-econômica, como mostrado no Quadro 36.

QUADRO 36 - CONFIANÇA POR CLASSE ECONÔMICA

Classe econômica		Eficácia nas transações	Ausência de erros	Confiança nos sistemas	Confiança na competência	Confiança nos funcionários
A1	Média	9,33	8,83	9,17	9,17	7,83
	N	6	6	6	6	6
	Desv. Padrão	1,033	1,835	1,329	2,041	2,229
A2	Média	7,74	7,55	7,00	7,26	7,00
	N	31	31	31	31	31
	Desv. Padrão	1,290	1,710	2,033	1,591	1,693
B1	Média	7,78	7,45	7,33	7,34	7,16
	N	58	58	58	58	58
	Desv. Padrão	1,686	2,233	1,771	1,753	1,587
B2	Média	7,60	7,00	7,20	7,32	7,22
	N	50	50	50	50	50
	Desv. Padrão	1,294	1,959	1,906	1,708	1,920
C	Média	7,46	6,94	7,15	7,27	6,98
	N	48	48	48	48	48
	Desv. Padrão	1,414	1,643	1,571	1,410	1,466
D	Média	7,50	8,25	8,00	8,25	7,25
	N	4	4	4	4	4
	Desv. Padrão	0,577	1,258	1,414	0,957	0,957
Total	Média	7,69	7,28	7,27	7,38	7,13
	N	197	197	197	197	197
	Desv. Padrão	1,454	1,943	1,805	1,651	1,666

#### 4.2.3.5 Valor percebido

O construto valor percebido pelos entrevistados nos serviços que lhes foram prestados pelo banco dos quais são clientes, a partir dos diversos canais de atendimento, foi pesquisado usando-se o conceito de Zeithaml (1988), em termos de comparação com taxas cobradas por outros bancos, rapidez dos serviços e conveniência, em relação às taxas pagas por estes clientes para os serviços.

Assim, foram feitas várias afirmações sobre o resultado dos serviços bancários em relação às taxas cobradas pelos bancos. A afirmação sobre a conveniência dos serviços apesar do seu custo, obteve quase 50% de concordância, embora 34,5% dos entrevistados declarem desconhecer as taxas cobradas pelos outros bancos, conforme pode ser visto no Quadro 37.

QUADRO 37 - VALOR PERCEBIDO PELOS ENTREVISTADOS EM RELAÇÃO AO SERVIÇO PRESTADO PELO BANCO ATRAVÉS DO CANAL QUE MAIS UTILIZAM

Valor atribuído ao serviço prestado pelo banco	Rapidez vs taxas		Conveniência vs taxas		Taxas adequadas		Outros bancos têm taxas menores		Taxas ignoradas	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Discordo totalmente	35	17,8	17	8,6	50	25,4	21	10,7	35	17,8
Discordo	53	26,9	28	14,2	52	26,4	29	14,7	36	18,3
Não concordo nem discordo	52	26,4	54	27,4	48	24,4	81	41,1	58	29,4
Concordo	54	27,4	88	44,7	38	19,3	57	28,9	52	26,4
Concordo totalmente	3	1,5	10	5,1	9	4,6	9	4,6	16	8,1
Total	197	100	197	100	197	100	197	100	197	100

Por outro lado, quase 50% dos entrevistados consideram que a rapidez dos serviços não compensa as taxas cobradas pelo banco do qual são clientes.

Estes resultados sugerem que para quase a metade da população entrevistada, os serviços prestados pelo banco do qual são clientes são convenientes, apesar de caros, e que a rapidez destes serviços não compensa as taxas cobradas por este banco.

Os escores médios das respostas às afirmações sobre valor percebido são mais altos para o sexo feminino, como se vê no Quadro 38.

QUADRO 38 - VALOR PERCEBIDO POR GÊNERO

Sexo		Conveniência vs taxas	Rapidez versus taxas	Taxa adequada	Taxa maior que o mercado	Desconhece taxa do mercado
Feminino	Média	6,00	4,92	4,57	5,84	5,45
	N	108	108	108	108	108
	Desv. Padrão	2,136	2,317	2,454	2,105	2,559
Masculino	Média	5,79	4,75	4,40	5,37	5,02
	N	89	89	89	89	89
	Desv. Padrão	2,233	2,409	2,490	2,248	2,576
Total	Média	5,90	4,84	4,50	5,63	5,26
	N	197	197	197	197	197
	Desv. Padrão	2,177	2,354	2,465	2,178	2,569

Os escores médios das respostas às afirmações sobre valor percebido tendem a ser mais altos para as faixas etárias mais elevadas, como mostrado no Quadro 39.

QUADRO 39 - VALOR PERCEBIDO POR FAIXA ETÁRIA

Faixa etária		Conveniência vs taxas	Rapidez versus taxas	Taxa adequada	Taxa maior que o mercado	Desconhece taxa do mercado
até 30 anos	Média	5,52	3,94	3,70	5,70	5,20
	N	66	66	66	66	66
	Desv. Padrão	2,525	2,320	2,643	2,443	2,786
de 31 a 45 anos	Média	5,85	5,42	4,79	5,58	4,90
	N	62	62	62	62	62
	Desv. Padrão	2,103	2,169	2,128	1,929	2,345
46 anos e acima	Média	6,32	5,19	5,00	5,61	5,64
	N	69	69	69	69	69
	Desv. Padrão	1,811	2,322	2,413	2,150	2,532
Total	Média	5,90	4,84	4,50	5,63	5,26
	N	197	197	197	197	197
	Desv. Padrão	2,177	2,354	2,465	2,178	2,569

Há uma tendência dos escores médios mais elevados, dados às afirmações sobre valor percebido, serem mais elevados nos graus de instrução mais baixos dos entrevistados, como mostrado no Quadro 40.

QUADRO 40 - VALOR PERCEBIDO POR GRAU DE INSTRUÇÃO

Grau de instrução		Conveniênc ia vs taxas	Rapidez versus taxas	Taxa adequada	Taxa maior que o mercado	Desconhec e taxa do mercado
Ginasial incompleto	Média	6,78	6,11	5,67	6,11	5,67
	N	10	10	10	10	10
	Desv. Padrão	0,667	1,965	2,291	1,054	1,581
Colegial incompleto	Média	6,89	6,68	5,57	6,29	6,14
	N	28	28	28	28	28
	Desv. Padrão	1,524	1,442	1,665	1,584	1,715
Superior incompleto	Média	5,77	4,60	4,22	5,42	5,40
	N	93	93	93	93	93
	Desv. Padrão	2,096	2,323	2,616	2,257	2,601
Superior completo	Média	5,52	4,27	4,33	5,52	4,70
	N	66	66	66	66	66
	Desv. Padrão	2,507	2,350	2,414	2,309	2,795
Total	Média	5,90	4,84	4,50	5,63	5,26
	N	197	197	197	197	197
	Desv. Padrão	2,177	2,354	2,465	2,178	2,569

Os escores médios das respostas às afirmações sobre valor percebido não aparentam ter relação com a classe sócio-econômica dos entrevistados, como pode ser visto no Quadro 41.

QUADRO 41 - VALOR PERCEBIDO POR CLASSE ECONÔMICA

Classe econômica		Conveniênc ia vs taxas	Rapidez versus taxas	Taxa adequada	Taxa maior que o mercado	Desconhece taxa do mercado
A1	Média	5,17	5,50	5,33	3,83	3,50
	N	6	6	6	6	6
	Desv. Padrão	2,483	3,271	3,559	1,941	2,950
A2	Média	6,06	4,68	4,71	5,74	5,42
	N	31	31	31	31	31
	Desv. Padrão	2,235	2,468	2,397	2,190	2,474
B1	Média	5,90	4,66	3,98	5,55	5,21
	N	58	58	58	58	58
	Desv. Padrão	2,166	2,074	2,212	2,272	2,833
B2	Média	5,60	4,76	4,58	5,82	4,84
	N	50	50	50	50	50
	Desv. Padrão	2,222	2,471	2,658	2,256	2,436
C	Média	6,08	4,92	4,63	5,75	5,79
	N	48	48	48	48	48
	Desv. Padrão	2,132	2,341	2,489	2,016	2,379
D	Média	7,50	8,00	6,50	4,75	6,25
	N	4	4	4	4	4
	Desv. Padrão	1,291	0,816	0,577	1,500	1,500
Total	Média	5,90	4,84	4,50	5,63	5,26
	N	197	197	197	197	197
	Desv. Padrão	2,177	2,354	2,465	2,178	2,569

#### 4.2.3.6 Lealdade

O marketing de relacionamento normalmente se preocupa em manter os clientes em sua base e, portanto, torná-los fiéis (REICHHELD e SASSER,1990; HESKETT *et al.*, 1997; BERRY e BENDAPUDI,1997; ZEITHAML e BITNER, 2003). Para prever a tendência dos entrevistados permanecerem como clientes dos bancos nos quais mantêm suas contas, foram feitas afirmações sobre a probabilidade destes clientes continuarem a movimentar ou aumentarem o movimento de suas contas no mesmo banco, usando os mesmos canais de atendimento, e de recomendar e falar bem deste banco para outras pessoas. A confirmação destas afirmações esta em torno de 70% das respostas, como se vê no Quadro 42.

QUADRO 42 - PROBABILIDADE DOS CLIENTES MUDAREM DE BANCO OU CANAL DE ATENDIMENTO

Lealdade	Continuar a movimentar neste banco		Falar bem do banco para outros		Usar os mesmos meios de atendimento		Usar outros meios de atendimento		Procurar outros bancos para abrir conta		Recomendar o banco para amigos		Aumentar o movimento neste banco	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Certamente não	3	1,5	6	3,0	0	0,0	13	6,6	45	22,8	8	4,1	8	4,1
Não	6	3	20	10,2	5	2,5	50	25,4	59	29,9	22	11,2	22	11,2
Talvez	33	16,8	35	17,8	38	19,3	77	39,1	52	26,4	41	20,8	51	25,8
Sim	122	61,9	101	51,3	114	57,9	47	23,8	34	17,3	93	47,2	80	40,6
Certamente sim	33	16,8	35	17,7	40	20,3	10	5,1	7	3,6	33	16,7	36	18,3
Total	197	100	197	100	197	100	197	100	197	100	197	100	197	100

Estes resultados sugerem um alto grau de lealdade, dos entrevistados, com o banco do qual são clientes.

As médias dos escores dados pelas mulheres às afirmações sobre lealdade foram, de uma maneira geral, maiores do que as médias dos escores dados pelos homens, como mostra o Quadro 43.

QUADRO 43 - LEALDADE POR GÊNERO

Sexo		Pretende continuar	Fala bem do banco	Continua com o canal	Muda de canal	Procura outro banco	Recomenda este banco	Aumenta sua movimentação
Feminino	Média	7,58	7,00	7,48	5,68	4,54	6,79	6,69
	N	108	108	108	108	108	108	108
	Desv. Padrão	1,670	1,967	1,444	2,095	2,413	2,078	2,125
Masculino	Média	7,30	6,93	7,63	5,24	4,46	6,78	6,84
	N	89	89	89	89	89	89	89
	Desv. Padrão	1,570	2,173	1,449	1,966	2,355	2,157	2,200
Total	Média	7,46	6,97	7,55	5,48	4,50	6,78	6,76
	N	197	197	197	197	197	197	197
	Desv. Padrão	1,627	2,058	1,444	2,044	2,381	2,109	2,155

Os escores médios dados às afirmações sobre lealdade não sugerem relação desta com a faixa etária dos entrevistados, nem com seu grau de instrução, assim como com o seu nível sócio econômico mostram os Quadros 44, 45 e 46.

QUADRO 44 - LEALDADE POR FAIXA ETÁRIA

Faixa etária		Pretende continuar	Fala bem do banco	Continua com o canal	Muda de canal	Procura outro banco	Recomenda este banco	Aumenta sua movimentação
até 30 anos	Média	7,68	6,73	7,88	5,62	4,83	6,48	6,52
	N	66	66	66	66	66	66	66
	Desv. Padrão	1,849	2,409	1,504	2,096	2,390	2,451	2,150
de 31 a 45 anos	Média	7,37	6,97	7,29	5,34	4,68	6,74	6,77
	N	62	62	62	62	62	62	62
	Desv. Padrão	1,528	1,925	1,453	1,916	2,481	1,933	2,265
46 anos e acima	Média	7,32	7,20	7,46	5,46	4,03	7,10	6,97
	N	69	69	69	69	69	69	69
	Desv. Padrão	1,480	1,795	1,335	2,125	2,236	1,880	2,065
Total	Média	7,46	6,97	7,55	5,48	4,50	6,78	6,76
	N	197	197	197	197	197	197	197
	Desv. Padrão	1,627	2,058	1,444	2,044	2,381	2,109	2,155

QUADRO 45 - LEALDADE POR GRAU DE INSTRUÇÃO

Grau de instrução		Pretende continuar	Fala bem do banco	Continua com o canal	Muda de canal	Procura outro banco	Recomenda este banco	Aumenta sua movimentação
Ginasial incompleto	Média	7,22	6,78	6,56	6,00	5,33	6,78	7,00
	N	10	10	10	10	10	10	10
	Desv. Padrão	0,833	1,394	0,882	1,414	2,398	1,302	1,500
Colegial incompleto	Média	7,43	7,43	6,89	5,79	4,75	6,89	6,79
	N	28	28	28	28	28	28	28
	Desv. Padrão	0,920	1,103	1,197	1,750	2,255	1,197	1,343
Superior incompleto	Média	7,48	6,91	7,46	5,55	4,53	6,86	6,95
	N	93	93	93	93	93	93	93
	Desv. Padrão	1,558	2,109	1,550	2,035	2,479	2,078	2,108
Superior completo	Média	7,48	6,86	8,08	5,15	4,17	6,67	6,50
	N	66	66	66	66	66	66	66
	Desv. Padrão	2,017	2,366	1,256	2,234	2,209	2,520	2,519
Total	Média	7,46	6,97	7,55	5,48	4,50	6,78	6,76
	N	197	197	197	197	197	197	197
	Desv. Padrão	1,627	2,058	1,444	2,044	2,381	2,109	2,155

QUADRO 46 - LEALDADE POR CLASSE ECONÔMICA

Classe econômica		Pretende continuar	Fala bem do banco	Continua com o canal	Muda de canal	Procura outro banco	Recomenda este banco	Aumenta sua movimentação
A1	Média	8,33	7,50	9,17	2,50	3,17	7,50	8,50
	N	6	6	6	6	6	6	6
	Desv. Padrão	1,966	3,728	1,602	1,761	2,714	3,507	2,345
A2	Média	7,19	6,77	7,61	5,35	4,23	6,84	6,81
	N	31	31	31	31	31	31	31
	Desv. Padrão	1,740	2,186	1,308	2,274	2,186	2,146	2,469
B1	Média	7,55	7,16	7,72	5,84	4,67	6,88	6,48
	N	58	58	58	58	58	58	58
	Desv. Padrão	1,827	1,881	1,542	2,016	2,394	2,035	2,138
B2	Média	7,54	6,84	7,48	5,36	4,64	6,58	6,88
	N	50	50	50	50	50	50	50
	Desv. Padrão	1,343	1,973	1,403	1,914	2,380	2,081	2,096
C	Média	7,29	6,90	7,19	5,67	4,65	6,65	6,63
	N	48	48	48	48	48	48	48
	Desv. Padrão	1,597	2,126	1,347	1,767	2,410	2,109	2,038
D	Média	7,75	7,50	7,25	4,75	2,75	8,00	7,75
	N	4	4	4	4	4	4	4
	Desv. Padrão	0,500	1,291	0,957	2,872	2,872	0,816	0,500
Total	Média	7,46	6,97	7,55	5,48	4,50	6,78	6,76
	N	197	197	197	197	197	197	197
	Desv. Padrão	1,627	2,058	1,444	2,044	2,381	2,109	2,155



## 4.3 DESENVOLVIMENTO DAS ESCALAS DE MEDIDAS

### 4.3.1 Análises Fatoriais

A análise fatorial pode atingir seus objetivos de uma perspectiva exploratória ou confirmatória. Neste estudo, ela foi usada com caráter exploratório, para “a identificação da estrutura em um conjunto de variáveis por meio de resumo de dados” (HAIR, 2005, p. 92). Sob esta perspectiva as técnicas fatoriais “consideram o que os dados oferecem” e não estabelecem restrições, *a priori*, sobre a estimação dos componentes nem sobre o número de componentes a serem extraídos.

Foi feita uma rotação Varimax com o objetivo de atingir um padrão fatorial mais simples e teoricamente mais significativo (HAIR, 2005, p. 104) usando-se o critério de rotação ortogonal, no qual os fatores são extraídos de modo que seus eixos são mantidos a 90°.

Este método de rotação se concentra na simplificação das colunas da matriz fatorial (HAIR, 2005, p. 106). Com esta abordagem, a simplificação máxima possível é conseguida se houver apenas 1s e 0s em uma coluna. A lógica é que a interpretação é mais fácil quando as correlações variável-fator são (i) próximas de +1 ou -1, indicando assim uma clara associação positiva ou negativa entre a variável e o fator; ou (ii) próximas de 0, apontando para uma clara falta de associação.

Para testar a adequação da amostra e a correlação entre as variáveis foi utilizada a medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de esfericidade de Bartlett.

A medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) é um índice usado para avaliar a adequação da análise fatorial (MALHOTRA, 2001, p. 505). Valores altos (entre 0,5 e 1) indicam que a análise fatorial é apropriada. Valores menores que 0,5 não recomendam a análise fatorial. Os resultados do teste de KMO foram, de 0,729 para satisfação, 0,819 para confiança, 0,616 para o valor

percebido e, 0,819 para lealdade. Estes resultados mostram a adequação da análise para todas as variáveis.

O teste de esfericidade de Bartlett é um teste estatístico da significância geral de todas as correlações em uma matriz de correlação, o que é outro modo de determinar a adequação da análise fatorial (HAIR, 2005, p. 98). São considerados válidos níveis de significância menores ou iguais a 0,05. Os resultados dos testes de Bartlett produziram valores de significância iguais a zero para todas as variáveis.

Para avaliar a confiabilidade das escalas de medida utilizadas, foi aplicado a cada dimensão o Coeficiente Alfa de Cronbach. Hair (2005, p. 112) sugere que o limite inferior geralmente aceito para o alfa de Cronbach é de 0,70, apesar de poder diminuir para 0,60 em pesquisa exploratória.

#### 4.3.1.1 Satisfação

O construto satisfação foi medido por perguntas sobre o desempenho do canal em termos de qualidade, satisfação com o canal, e desconfirmação das expectativas em relação ao canal mais utilizado (vide Anexo 2). A solução da análise fatorial destes três itens não permitiu a rotação da matriz pelo SPSS. Os testes de KMO (0,729) e Bartlett ( $p = 0,00$ ) apresentados no Quadro 47 mostram a adequação da amostra. A variância explicada da primeira dimensão foi de 78,3% e o alfa de Cronbach de 0,8589.

QUADRO 47 - ANÁLISE FATORIAL PARA O CONSTRUTO SATISFAÇÃO

Dimensão Satisfação	Carga Fatorial	Escore Médio	Desvio Padrão	Variância da dimensão	Alfa de Cronbach
Qualidade do canal	0,897	7,5635	1,3486	78,333	0,8589
Satisfação com o canal	0,897	7,5838	1,4947		
Desconfirmação da expectativa	0,861	6,3858	1,5464		

#### 4.3.1.2 Confiança

O construto confiança foi medido por perguntas sobre eficácia nas transações, ausência de erros operacionais, confiança nos sistemas do banco, na competência e nos funcionários do banco. A análise fatorial teve cargas bem elevadas em todos os itens após a rotação da matriz, como pode ser visto no Quadro 48 e os testes de KMO (0,819) e Bartlett ( $p = 0,00$ ) mostram a adequação da amostra. A variância explicada da primeira dimensão foi de 67,5% e o alfa de Cronbach de 0,8755.

QUADRO 48 - ANÁLISE FATORIAL PARA O CONSTRUTO CONFIANÇA

Dimensão Confiança	Carga Fatorial	Escore Médio	Desvio Padrão	Variância da dimensão	Alfa de Cronbach
Confiança na competência	0,886	7,3807	1,6513	67,545	0,8755
Confiança nos sistemas	0,855	7,2690	1,8052		
Confiança nos funcionários	0,805	7,1269	1,6657		
Eficácia nas transações	0,790	7,6904	1,4536		
Ausência de erros	0,768	7,2843	1,9432		

#### 4.3.1.3 Valor percebido

O construto valor percebido foi medido por perguntas sobre rapidez do serviço *versus* a taxa cobrada, conveniência do serviço *versus* a taxa cobrada, adequação das taxas cobradas pelo banco, comparação com as taxas de outros bancos, e conhecimento das taxas de mercado.

A matriz fatorial permitiu identificar duas dimensões, sendo que os dois últimos itens (taxa maior que o mercado e desconhecimento da taxa de mercado) pertencem à segunda dimensão. O percentual da variância total explicada pela primeira dimensão foi de 39,4% e pela segunda foi de 24,0%.

A análise fatorial do valor percebido com os carregamentos depois da matriz ter sido rotacionada, são mostrados no Quadro 49.

Conforme sugere Hair (2005, p. 108) quando há variáveis que não

carregam num fator, ou cujas comunalidades são consideradas muito baixas, elas podem ser simplesmente ignoradas. Por esta razão, os itens “taxa maior que o mercado” e “desconhece a taxa do mercado” foram excluídas das análises de agrupamento subseqüentes. Embora o alfa de Cronbach esteja baixo, ainda encontra-se dentro do limite inferior de aceitabilidade (HAIR, 2005, p. 90).

QUADRO 49 - ANÁLISE FATORIAL DO CONSTRUTO VALOR PERCEBIDO

Dimensão Valor Percebido	Carga Fatorial		Escore Médio	Desvio Padrão	Variância da dimensão	Alfa de Cronbach de F1
	F1	F2				
Rapidez versus taxas	0,905		4,8426	2,3540	39,391	0,6486
Taxa adequada	0,870		4,4975	2,4653		
Conveniência vs taxas	0,615		5,9036	2,1773		
Taxa maior que o mercado		0,767	5,6294	2,1782	24,033	
Desconhece taxa do mercado		0,645	5,2589	2,5692		

#### 4.3.1.4 Lealdade

O construto lealdade foi medido por perguntas sobre a probabilidade do cliente continuar a movimentar mais no mesmo banco, falar bem do banco para outras pessoas, continuar a usar os mesmos meios de atendimento, mudar de banco e, recomendar o banco para amigos e parentes.

A matriz fatorial para estes itens permitiu identificar duas dimensões, sendo que os itens referentes a mudança de canal de atendimento e de banco, pertencem à segunda dimensão. O percentual da variância total explicada pela primeira dimensão foi de 51,6% e pela segunda foi de 19,1%. O alfa de Cronbach foi de 0,6344.

A análise fatorial do construto lealdade com os carregamentos depois da matriz ter sido rotacionada é mostrada no Quadro 50. Os itens “usa outros meios de atendimento” (muda de canal) e “procura outro banco para abrir uma conta”, por não apresentarem carregamento adequado no mesmo fator, foram excluídas das análises de agrupamento subseqüentes.

QUADRO 50 - ANÁLISE FATORIAL DO CONSTRUTO LEALDADE

Dimensão Lealdade	Carga Fatorial		Escore Médio	Desvio Padrão	Variância da dimensão	Alfa de Cronbach de F1
	F1	F2				
Fala bem do banco	0,911		6,9695	2,0576	51,620	0,8084
Recomenda este banco	0,907		6,7817	2,1088		
Aumenta sua movimentação	0,834		6,7563	2,1551		
Pretende continuar com o banco	0,824		7,4569	1,6271		
Continua a usar o canal	0,642		7,5482	1,4442		
Muda de canal		0,853	5,4772	2,0443	19,051	
Procura outro banco		0,653	4,5025	2,3811		

#### 4.3.2 Análise de Agrupamentos

Com o objetivo de identificar um perfil de utilização dos canais de atendimento foi feita uma análise de agrupamentos, também chamada de análise de conglomerados, análise Q ou taxonomia numérica. Conforme Hair (2005, p. 381) esta técnica "reúne indivíduos ou objetos em grupos tais que os objetos no mesmo grupo são mais parecidos uns com os outros do que com os objetos de outros grupos". Os grupos não são predefinidos e, ao invés disso, a técnica é usada para identificar os grupos.

Assim como na análise fatorial, a análise de agrupamentos estuda todo um conjunto de relações interdependentes, porém estas técnicas diferem no sentido de que a primeira agrega objetos e a segunda está particularmente interessada em agregar variáveis (HAIR, 2005, p. 384). Procura-se maximizar a homogeneidade de objetos dentro de grupo, ao mesmo tempo em que se maximiza a heterogeneidade entre os grupos. Para Malhotra (2001, p. 525) o principal objetivo da análise de agrupamentos é classificar objetos em grupos relativamente homogêneos, com base no conjunto de variáveis considerado. Os objetos de um grupo são relativamente semelhantes em termos de variáveis, e diferentes de objetos de outros grupos.

A análise de agrupamentos pode fazer a redução objetivamente de um grande número de observações, pela redução da informação de uma população inteira, para a informação sobre subgrupos específicos e menores (HAIR, 2001, p. 384). Assim, podemos entender as atitudes da população inteira, pelos perfis dos

principais grupos dentro dessa população.

Foram utilizados os dados de utilização dos canais por produto relatados pelos entrevistados, porém não foram usados os dados de dois canais, central de atendimento e telebanco, pelo fato da análise de frequência revelar um número muito pequeno de usuários destes canais na amostra. A central de atendimento, teve 59 entrevistados ou 30% da amostra de usuários e o telebanco, teve 37 entrevistados ou apenas 19% de usuários.

Para definir os agrupamentos foi usado o processo *TwoStep Cluster* utilizando-se o critério de informação de Akaike (AIC). Este processo primeiro mede alguma forma de similaridade ou associação entre as entidades, para determinar quantos grupos existem na amostra. O segundo passo é o próprio processo de agrupamento, no qual entidades são divididas em grupos.

O processo de *Cluster* é semelhante, no objetivo, à Análise de Classe Latente (LCA): descobrir grupos ou tipos de padrões em dados observados e, possivelmente, também designar padrões aos grupos, embora, segundo Aitkin, Anderson e Hinde (1981), eles podem diferir dramaticamente nos resultados.

A divisão da amostra, feita pelo processo *TwoStep Cluster*, descrito acima, resultou em três agrupamentos. Pela análise dos centróides dos agrupamentos (valor médio dos objetos contidos no agrupamento sobre todas as variáveis na variável estatística de agrupamento), discutida no tópico a seguir de características dos agrupamentos, os três grupos têm os seguintes perfis: 1) usuários típicos de agência (cluster rotulado de Agência); 2) usuários típicos de ATM (cluster rotulado de ATM) e; 3) usuários de Internet (cluster rotulado de Internet). A distribuição destes agrupamentos é apresentada no Quadro 51.

QUADRO 51 - DISTRIBUIÇÃO DOS AGRUPAMENTOS

Clusters	N	% de Combinados
Cluster 1 - Agência	49	24,9%
2 - ATM	115	58,4%
3 - Internet	33	16,8%
Total	197	100,0%

#### 4.3.2.1 Características dos agrupamentos

O agrupamento número 1, rotulado neste estudo de Agência, é formado por 49 pessoas ou cerca de 25% da amostra. Examinando-se os perfis de escores médios ou centróides deste *cluster*, mostrados no Quadro 52, observa-se que este agrupamento é representado principalmente por usuários de agência, para os produtos conta-corrente, empréstimo pessoal, poupança e investimentos.

Embora também haja utilização de outros canais de atendimento neste grupo, principalmente ATM, o perfil dos componentes deste *cluster* sugere um cliente que faz suas transações bancárias principalmente na agência, usando eventualmente um caixa eletrônico da própria agência e quase não usa a Internet.

QUADRO 52 - CENTRÓIDES DOS AGRUPAMENTOS

	Médias dos grupos			F	p
	Agência	ATM	Internet		
Conta corrente - agência	5,53	1,36	1,00	94,56	0,000
Conta corrente - ATM	2,92	6,85	2,27	72,67	0,000
Conta corrente - internet	0,57	0,62	6,24	160,11	0,000
Empréstimo - agência	3,86	0,28	1,03	30,77	0,000
Empréstimo - internet	0,10	0,05	1,45	14,26	0,000
Empréstimo - ATM	0,53	1,23	0,73	1,40	0,248
Financ. autom. - agência	1,80	0,03	1,12	11,16	0,000
Financ. autom. - internet	0,00	0,01	0,48	5,13	0,007
Financ. autom. ATM	0,00	0,02	0,70	6,76	0,001
Poupança - agência	3,59	0,73	1,00	19,63	0,000
Poupança - internet	0,00	0,21	4,79	80,78	0,000
Poupança - ATM	2,31	4,72	0,82	16,27	0,000
Investimentos - agência	2,51	0,14	1,27	16,65	0,000
Investimentos - internet	0,29	0,03	3,88	46,56	0,000
Investimentos - ATM	0,24	0,86	0,00	3,32	0,038

O agrupamento número 2, rotulado neste estudo de ATM, tem o maior número de entrevistados, 115 ou 58% da amostra. O perfil de escores médios deste agrupamento também pode ser visto no Quadro 52. Como se pode observar na tabela de centróides, o agrupamento ATM é composto basicamente de usuários de caixas eletrônicos para os produtos conta-corrente, empréstimo pessoal, poupança e investimentos.

O perfil dos componentes do agrupamento ATM sugere um cliente que prefere transacionar, com o banco do qual é cliente, basicamente por meio de caixas eletrônicos, seja na própria agência onde possui conta, em outras agências do banco, ou em outros locais onde tenha acesso a uma ATM conectada ao seu banco.

O agrupamento número 3, rotulado neste estudo de Internet, cujo perfil de escores médios de agrupamento é mostrado no Quadro 52, contém 33 pessoas ou cerca de 17% do total da amostra. Os escores médios mostram uma predominância principalmente de usuários de Internet para fazer transações bancárias com os produtos conta-corrente, poupança, investimentos e empréstimo pessoal.

O perfil dos componentes deste agrupamento sugere um cliente que prefere fazer transações bancárias basicamente através da Internet, e que usa o caixa eletrônico ou o caixa da agência apenas para fazer operações em dinheiro (saques ou depósitos), apenas devido à limitação do canal de sua preferência para este tipo de transação.

A comparação entre os três clusters mostra uma predominância de usuários de ATM na amostra pesquisada, cujo número (115 pessoas ou 58,4%) é maior do que a soma dos usuários contidos nos dois outros agrupamentos. A preferência por este canal pode ter relação com a disponibilidade de caixas eletrônicos em diversas localidades além da própria agência bancária, como postos de gasolina, shopping centers, ou quiosques da rede 24 Horas, o que facilita seu acesso, sem limitação de horário.

Os usuário de agência vêm a seguir, em número de clientes (49 pessoas ou 25% da amostra). A preferência destes clientes por este canal pode ter origem,



além da preferência pessoal, em fatores culturais, limitações de acesso à Internet, e até mesmo resistência ao uso de equipamentos eletrônicos, seja um computador ou um caixa. A questão da segurança e certeza de que a operação foi realizada também podem ter influência.

Por último, os usuários de Internet (33 pessoas ou 17%) são a minoria na amostra pesquisada, o que pode ter origem na ainda baixa disponibilidade de computadores, fatores culturais e preocupação com a insegurança da rede.

A análise de variância mostra diferenças significativas entre as médias dos grupos para todos os produtos, com exceção do produto empréstimo ATM, como se observa pelo nível de significância "p" no Quadro 52, que estão abaixo do erro amostral de 5% (0,05).

#### 4.3.2.2 Utilização dos canais para todas as transações

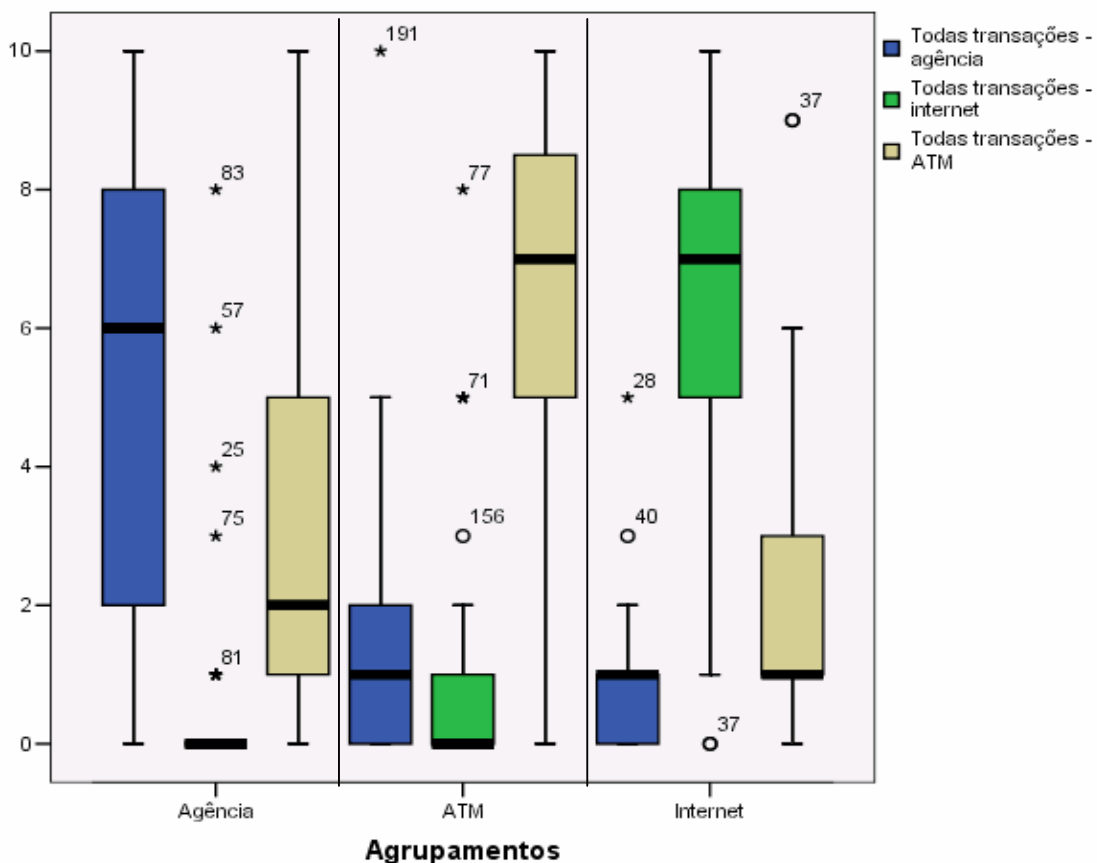
A utilização dos canais para todas as transações foi dividida em *clusters* com o mesmo critério usado para os agrupamentos por produto, também focando apenas nos canais agência, Internet e caixa eletrônico. Os canais telebanco e central de atendimento foram desconsiderados por não apresentarem carregamento adequado no mesmo fator, na análise fatorial. Os gráficos de caixa (*box plot*) dos agrupamentos para todos os produtos são apresentados na Figura 3.

Pela observação da Figura 3 pode-se verificar que os usuários de agência para todas as transações estão concentrados no agrupamento número 1, os usuários de caixas eletrônicos no agrupamento número 2, e os usuários de Internet no agrupamento número 3. Isto pode ser observado por meio das médias de utilização destes canais, pelos usuários alocados nos agrupamentos mencionados, que estão bem acima das médias de utilização pelos usuários alocados nos demais agrupamentos.

Estas médias estão assinaladas pela linha larga horizontal em cada caixa, que representa o canal utilizado para todas as transações de forma agregada. As

três primeiras caixas à esquerda representam a utilização dos canais pelos usuários do agrupamento Agência, as três caixas centrais, pelos usuários do grupo ATM e, por último, as três caixas mais à direita representam a utilização dos canais pelos usuários do agrupamento Internet.

FIGURA 4 - BOX PLOT DOS AGRUPAMENTOS PARA TODAS AS TRANSAÇÕES



Para verificar se as variáveis demográficas de idade, classe social e gênero, têm alguma influência no perfil de utilização dos canais, estes dados foram cruzados com os componentes de cada *cluster*, cujos resultados podem ser vistos nos Quadros 53, 54 e 55, respectivamente.

QUADRO 53 - FAIXA ETÁRIA POR CLUSTER

Clusters	Faixa etária			Total	
	até 30 anos	de 31 a 45 anos	46 anos e acima		
Agência	Pessoas	12	14	23	49
	% dentro da faixa	24,5%	28,6%	46,9%	100%
ATM	Pessoas	38	36	41	115
	% dentro da faixa	33,0%	31,3%	35,7%	100%
Internet	Pessoas	16	12	5	33
	% dentro da faixa	48,5%	36,4%	15,2%	100%
Total	Pessoas	66	62	69	197
	% dentro da faixa	33,5%	31,5%	35,0%	100%

Os dados de faixa etária por *cluster* e o teste de qui-quadrado não sugerem nenhuma relação significativa entre a utilização dos canais de atendimento e estas variáveis ( $X^2 = 9,509$  e  $p = 0,05$ ). O que pode ser notado é um percentual maior de usuários de agência na faixa de 46 anos e acima, e ligeiramente maior de usuários de Internet na faixa até 30 anos.

QUADRO 54 - CLASSE ECONÔMICA POR CLUSTER

Clusters	Classe econômica						Total	
	A1	A2	B1	B2	C	D		
Agência	Pessoas	0	9	12	15	13	0	49
	% dentro da faixa	0,0%	18,4%	24,5%	30,6%	26,5%	0,0%	100%
ATM	Pessoas	1	13	35	30	32	4	115
	% dentro da faixa	0,9%	11,3%	30,4%	26,1%	27,8%	34,8%	100%
Internet	Pessoas	5	9	11	5	3	0	33
	% dentro da faixa	15,2%	27,3%	33,3%	15,2%	9,1%	0,0%	100%
Total	Pessoas	6	31	58	50	48	4	197
	% dentro da faixa	3,0%	15,7%	29,4%	25,4%	24,4%	20,3%	100%

Os números de classe sócio-econômica por *cluster* e o teste de chi-quadrado sugerem haver alguma relação entre a preferência por determinados canais e a classe econômica dos usuários ( $X^2 = 32,801$  e  $p = 0,00$ ). Entretanto, neste estudo, não foi possível capturar se esta relação está mais relacionada com a facilidade de acesso à Internet nas classes mais altas, do que realmente a uma preferência destas classes por este canal de atendimento.

QUADRO 55 - SEXO POR CLUSTER

Clusters		Sexo		Total
		Feminino	Masculino	
Agência	Pessoas	29	20	49
	% dentro da faixa	59,2%	40,8%	100%
ATM	Pessoas	62	53	115
	% dentro da faixa	53,9%	46,1%	100%
Internet	Pessoas	17	16	33
	% dentro da faixa	51,5%	48,5%	100%
Total	Pessoas	108	89	197
	% dentro da faixa	54,8%	45,2%	100%

A distribuição por gênero entre os *clusters* e o teste de chi-quadrado não sugerem nenhuma relação significativa entre a preferência por determinados canais e o sexo dos usuários ( $X^2 = 0,56$  e  $p = 0,756$ ).

#### 4.4 ANÁLISE DE VARIÂNCIA DE SATISFAÇÃO, VALOR, CONFIANÇA E LEALDADE POR CANAL DE ATENDIMENTO NOS AGRUPAMENTOS

Com o objetivo de verificar as relações entre o uso dos canais de atendimento e as variáveis atitudinais de satisfação, valor, confiança e lealdade, foi feita uma Análise de Variância (ANOVA) comparando as médias de utilização dos canais para todas as transações de forma agregada, com os escores médios obtidos nas respostas às perguntas atitudinais.

Os escores do construto satisfação representam as respostas às perguntas sobre o desempenho do canal em termos de qualidade, satisfação e desconformação das expectativas.

Os escores de confiança representam as respostas às perguntas sobre eficácia nas transações, ausência de erros operacionais, confiança nos sistemas do banco, na competência e nos funcionários do banco.

Os escores de valor representam as respostas às perguntas sobre rapidez do serviço versus a taxa cobrada, adequação das taxas cobradas, comparação com as taxas dos outros bancos, e conhecimento da taxa do mercado.

Por último, os escores de lealdade representam as respostas às perguntas

sobre a possibilidade do cliente continuar a movimentar mais no mesmo banco, falar bem do banco para outras pessoas, continuar a usar os mesmos meios de atendimento, mudar de banco e, recomendar o banco para amigos e parentes.

QUADRO 56 – ESCORES MÉDIOS DAS VARIÁVEIS ATITUDINAIS POR CLUSTER

Variáveis	Médias por agrupamento			F	p
	Agência	ATM	Internet		
Satisfação	6,7	7,21	7,79	7,487	0,001
Confiança	7,34	7,2	7,88	3,143	0,045
Valor	4,8	5,42	4,31	5,228	0,006
Lealdade	7,22	7,03	7,19	0,308	0,735

Os escores médios para variáveis satisfação, confiança e lealdade podem ser vistos no Quadro 59. Os níveis de significância para as variáveis satisfação, confiança e valor estão abaixo de 0,05 e, portanto, há a rejeição da hipótese nula para estas variáveis, de que as suas médias sejam iguais (LEVIN, 1998). No entanto, o nível de significância de lealdade está bem acima de 0,05, indicando que pode haver uma consistência das respostas sobre lealdade em todos os grupos, não podendo portanto ser feita uma comparação nesta variável entre os *clusters*, sem correr o risco de erro do tipo I. A razão F indica maior diferença entre as médias dos grupos, em relação ao tamanho da variação dentro dos grupos, para as variáveis satisfação e valor.

QUADRO 57 - TESTE DE TUKEY DE COMPARAÇÕES MÚLTIPLAS

Variável	Grupo (I)	Grupo (J)	Diferença de Médias (I-J)	Erro padrão	p
Satisfação	Agência	ATM	-0,505	0,214	0,050 *
		Internet	-1,087	0,282	0,000 *
	ATM	Agência	0,505	0,214	0,050 *
		Internet	-0,582	0,248	0,051 *
	Internet	Agência	1,087	0,282	0,000 *
		ATM	0,582	0,248	0,051 *
Confiança	Agência	ATM	0,143	0,236	0,817
		Internet	-0,542	0,312	0,193
	ATM	Agência	-0,143	0,236	0,817
		Internet	-0,685	0,273	0,035 *
	Internet	Agência	0,542	0,312	0,193
		ATM	0,685	0,273	0,035 *
Valor	Agência	ATM	-0,618	0,319	0,131
		Internet	0,490	0,421	0,476
	ATM	Agência	0,618	0,319	0,131
		Internet	1,107	0,369	0,009 *
	Internet	Agência	-0,490	0,421	0,476
		ATM	-1,107	0,369	0,009 *
Lealdade	Agência	ATM	0,193	0,272	0,759
		Internet	0,033	0,359	0,995
	ATM	Agência	-0,193	0,272	0,759
		Internet	-0,160	0,315	0,867
	Internet	Agência	-0,033	0,359	0,995
		ATM	0,160	0,315	0,867

\* A diferença entre as médias é significativa para  $p < 0,05$

Foi realizado um teste de hipóteses de Tukey para testar as diferenças entre as médias, de cada agrupamento com os outros dois, cujo resultado pode ser visto no Quadro 57. Pela análise dos resultados deste teste, podem-se destacar os níveis de significância para as seguintes variáveis:

1. Satisfação - a diferença entre as médias de satisfação dos usuários de agência com as médias de satisfação dos usuários de caixas eletrônicos foi significativa (0,050), e também com as médias de satisfação do agrupamento de usuários de Internet (0,000). A diferença entre as médias de satisfação também é significativa entre o agrupamento de usuários de agência e o agrupamento de usuários de Internet (0,000).
2. Confiança - teve diferenças significantes entre as médias de confiança dos usuários de ATM e as médias de confiança dos usuários de Internet (0,035).

3. Valor - a diferença entre as médias da variável valor dos usuários de ATM e as médias dos usuários de Internet também é significativa (0,009).

As demais médias não mostram diferenças significantes entre os escores médios dos agrupamentos para as variáveis confiança, valor e lealdade.

## 5 CONCLUSÕES

O presente estudo permitiu alcançar o objetivo proposto de avaliar a utilização dos canais de atendimento disponibilizados pelos bancos de varejo, pelos clientes dos diversos segmentos, e como os construtos qualidade percebida, valor percebido e confiança, afetam a utilização de canais específicos, e se esta utilização tem impacto na fidelidade dos clientes.

A seguir são apresentadas as conclusões obtidas por meio das diversas análises realizadas com os dados da pesquisa realizada, e ainda estabelecer algumas implicações gerenciais, limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

### 5.1 CONCLUSÕES GERAIS

Na fase qualitativa da pesquisa procurou-se obter entendimento qualitativo das razões e motivações subjacentes dos clientes de bancos de varejo (MALHOTRA, 2002, p. 168). Na fase quantitativa foi realizada uma análise básica dos dados colhidos na pesquisa, com distribuição de frequências, para proporcionar discernimento na interpretação dos resultados das análises posteriores realizadas (MALHOTRA, 2001, p. 398). Em seguida promoveu-se uma análise fatorial, para analisar os padrões das relações complexas multidimensionais e definir a estrutura subjacente na matriz de dados (HAIR, 2005, p.91). A análise de agrupamentos realizada a seguir procurou uma estrutura "natural" entre as observações, com base em um perfil multivariado (HAIR, 2005, p. 381). Por último foi feita uma análise de variância (ANOVA) dos construtos satisfação, confiança, valor e lealdade, para determinar se as amostras dos três agrupamentos encontrados na análise de *clusters* possuíam populações com médias suficientemente deferentes, para se poder compará-las (HAIR, 2005, p. 272). Com base nos resultados destas análises



são feitas as considerações a seguir.

#### 5.1.1 Perfil de utilização dos canais de atendimento bancário

As análises de frequência permitiram identificar canais de atendimento que ainda são pouco utilizados pelos clientes para transacionar com produtos bancários. Canais como a Central de Atendimento e Telebanco tiveram um número pequeno de usuários para a maioria dos produtos. As Centrais de Atendimento tiveram durante muito tempo um papel apenas de fornecimento de informações aos clientes, e resolver problemas ocorridos em outros canais. Nos últimos anos a Central de Atendimento tem sido mais usada pelos clientes para realizar transações bancárias, e pelos bancos para vender produtos.

Alguns canais são pouco utilizados, para determinados produtos, devido ao fato dos bancos não disponibilizarem todos os produtos em todos os canais. É o caso da Internet para produtos como investimento, o qual não está disponível neste canal em todos os bancos.

Quando analisados todos produtos de maneira agregada, nota-se que a agência e os caixas eletrônicos, nas respostas sobre percentuais de utilização, apresentam frequências de utilização em todos os percentuais apresentados no questionário de pesquisa, ao contrário dos outros canais, que têm frequências de utilização distribuídas de forma esparsa pelos diversos percentuais. Por outro lado, a agência apresentou percentuais de utilização mais baixos do que o esperado, já que mais da metade dos entrevistados ou não a utilizam, ou só a utilizam para 10% das transações.

Uma conclusão deste estudo foi identificar claramente, por meio das análises de agrupamento, três perfis típicos de usuários de canais de atendimento bancário: os usuários de agência, os usuários de caixas eletrônicos e os usuários de Internet. Estes perfis mostram que, independente do tipo de produto transacionado, há uma tendência de utilização de um canal específico de atendimento. Ou seja, a

utilização de determinados canais de atendimento não têm relação com o tipo de produto transacionado, mas aparenta ter mais relação com preferências pessoais. Estes perfis também sugerem que não há uma relação forte com outras variáveis demográficas, como faixa etária e gênero, embora sugiram alguma relação com classe sócio-econômica.

A classe econômica aparenta ter influência no canal Internet, uma vez que o acesso a ela ainda não é muito disseminado em todas as classes econômicas. Como sua utilização é mais baixa nas classes econômicas mais baixas, é de se supor que a chamada "exclusão digital" tenha peso nos resultados observados. Entretanto, quando se compara a utilização da Internet e da agência, por classe econômica, embora a agência seja o canal mais dispendioso para os bancos, ela é mais usada pelas classes econômicas mais baixas e, portanto, menos lucrativas para os bancos. Ao contrário a Internet, que tem um custo baixo para os bancos, é mais utilizada pelas classes A1, A2 e B1.

#### 5.1.2 Relações entre as variáveis atitudinais e o perfil de utilização dos canais de atendimento

As análises de variância sugerem que, alguns fatores como satisfação, valor e confiança apresentam diferenças nos escores médios dos três grupos de usuários (usuários de agência, de ATM e de Internet), porém, não chegam a afetar a lealdade de nenhum grupo específico.

Os resultados das análises de variância permitem concluir que há uma diferença de percepção entre os usuários de agência, de caixas eletrônicos e Internet no construto satisfação. Nos construtos confiança e valor há diferenças apenas entre os usuários de caixas eletrônicos e Internet e, no construto lealdade, não há diferença significativa entre nenhum dos grupos.

A satisfação global dos clientes foi medida pautando-se em respostas dos entrevistados sobre qualidade percebida, satisfação com o canal de atendimento, e

desconfirmação de expectativa. Os dois primeiros itens tiveram escores médios de 7,56 e 7,58 respectivamente, o que impacta positivamente a média do construto satisfação. As respostas à pergunta sobre as expectativas em relação ao canal utilizado, tiveram um escore médio mais baixo, de 6,38, o que mostra que os bancos ainda têm bastante espaço para aperfeiçoamento dos canais de atendimento para que os clientes estejam totalmente satisfeitos com eles..

Com relação à confiança no canal utilizado, os itens que foram utilizados para medi-la receberam escores médios entre 7,12 e 7,69, embora estas respostas aparentam se referir mais ao banco como um todo, do que sobre o canal específico.

As respostas sobre o valor atribuído pelos clientes aos serviços prestados pelo banco, a partir do canal que eles utilizam, sugerem que os clientes não avaliam muito positivamente este item, pois as respostas às perguntas utilizadas para medir este construto receberam escores médios entre 4,49 e 5,90, o que mostra que as taxas cobradas pelos bancos são consideradas muito elevadas pelos clientes, em relação aos serviços que eles recebem em troca.

Embora uma boa parte dos entrevistados possuam conta no banco mencionado por eles nesta pesquisa há mais de 5 anos, o cruzamento feito através do teste de Tukey, dos perfis de utilização dos canais de atendimento, com as respostas sobre probabilidade dos clientes continuarem a usar os mesmos canais de atendimento e o mesmo banco, não sugerem que haja uma relação entre estas variáveis. Isto sugere que a lealdade dos clientes não está relacionada aos canais de atendimento.

Como as diferenças entre as médias de satisfação com os canais, entre os membros de todos os *clusters*, tiveram grande significância, pode-se inferir que há diferenças consideráveis nestes níveis de satisfação, entre usuários de canais pessoais e remotos.

As médias de valor percebido atribuído pelos clientes aos canais que mais utilizam, e de confiança, apresentaram diferenças significantes entre usuários de dois canais remotos: caixa eletrônico e Internet, sugerindo que estes clientes têm

maior discernimento tanto com relação aos resultados das operações feitas a partir destes canais, como com relação às taxas cobradas pelos serviços bancários.

## 5.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Os resultados desta pesquisa sugerem que os investimentos feitos pelos bancos, tanto em canais de atendimento pessoal como nos canais remotos, devem ser precedidos de pesquisas específicas. Os bancos de varejo dispõem de uma base de dados poderosa, para identificação do perfil de utilização dos canais de atendimento por seus clientes, e a classificação dos clientes de acordo com este perfil seria o primeiro passo para a priorização destes investimentos. Aparentemente, os bancos utilizam mais a segmentação dos clientes, por nível de renda e retorno financeiro, para direcionar seus investimentos em canais específicos para os segmentos que querem atingir, e procuram atrair estes clientes para os canais nos quais investiram. Esta estratégia sugere que os bancos de varejo não levam em conta que há uma preferência natural dos clientes por determinados canais, independente do segmento, que pode, eventualmente, estar ligada a fatores afetivos. A rede de agências é o canal mais oneroso para os bancos, e estes têm se mostrado ciosos deste fato, procurado direcioná-lo para os segmentos mais rentáveis.

Como a utilização dos canais de atendimento bancário não aparenta ter relação com os produtos transacionados, disponibilizando mais canais para todos os produtos pode ter um efeito positivo na rentabilidade de alguns deles, principalmente se estiverem disponíveis em canais menos onerosos para os bancos.

Quando o *relationship banking* surgiu, a preocupação dos bancos era disponibilizar todos os canais de atendimento para todos os clientes, para que estes pudessem fazer transações bancárias do modo, no local e no horário em que preferissem, e assim, prestar um bom serviço ao cliente. Com a consolidação de canais remotos eficientes, e com um custo por transação próximo a zero para os

bancos com estes canais, os bancos deveriam se voltar para sua base de clientes, para verificar se investimentos nestes canais não trariam maior retorno financeiro desta mesma base.

A agência bancária não vai desaparecer tão cedo, como previam alguns analistas, porém o papel que ela desempenha junto aos clientes não parece ter mudado muito nos últimos anos, apesar de seus custos elevados por transação. Os investimentos em agências, novas ou existentes, devem portanto ser precedidos de estudos cuidadosos em termos de retorno sobre estes investimentos.

### 5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

#### 5.3.1 Limitações do estudo

A primeira limitação diz respeito à técnica de amostragem. Como este trabalho foi de natureza exploratória, a técnica de amostragem escolhida foi não-probabilística. De acordo com Malhotra (2001, p. 305), "a amostragem não-probabilística confia no julgamento pessoal do pesquisador, e não na chance de selecionar os elementos amostrais". As amostras não-probabilísticas podem oferecer boas estimativas das características da população, mas não permitem uma avaliação objetiva dos resultados amostrais.

A segunda limitação se refere ao eventual viés nas respostas dadas na pesquisa. As pessoas tendem a ser mais reticentes nas respostas, quando se trata de perguntas que envolvam a sua vida financeira. Numa situação ideal, estes dados seriam obtidos junto aos próprios bancos, o que é ainda mais difícil, pois são considerados confidenciais pelos bancos, mesmo que colhidos de forma agregada.

Outra limitação foi geográfica, já que como esta pesquisa foi realizada apenas na cidade de Curitiba, ela pode refletir hábitos específicos desta cidade.

### 5.3.2 Sugestões para pesquisas futuras

A técnica de amostragem utilizada neste trabalho permite algumas sugestões para pesquisas futuras, partindo-se de algumas constatações feitas nas análises, mas que não podem ser generalizadas, exatamente pelo delineamento dado a esta pesquisa.

Pesquisa mais específica que cruze dados demográficos como nível de instrução, classe sócio-econômica, idade e gênero, com os perfis de utilização dos canais de atendimento bancário seria útil não só do ponto de vista acadêmico, como gerencial, principalmente se esta pesquisa for realizada com dados internos de algum grande banco de varejo.

Seria interessante um aprofundamento nas razões de preferência dos clientes por determinados canais de atendimento bancário, uma vez que estas razões aparentam estar mais ligadas a fatores afetivos do que objetivos. Uma pesquisa deste tipo poderia eventualmente definir características pessoais ligadas a estas preferências.

Propõe-se também uma pesquisa que cruze os segmentos definidos pelos bancos, com os perfis de utilização dos canais, para verificar se há alguma relação válida do ponto de vista mercadológico.

## REFERÊNCIAS

ABEP – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE PESQUISA. **Critério de Classificação Econômica Brasil**. Disponível em <http://www.abep.org/> Acesso em 2 de fevereiro de 2006.

AITKIN, M.; ANDERSON, D.; HINDE, J. Statistical Modeling of Teacher Styles, **Journal of the Royal Statistical Society, A**, n.144, p. 419-461, 1981.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. Report of the Definition Committee. **Journal of Marketing**, v. 13, n. 2, p. 202, outubro 1948.

\_\_\_\_\_. What is the Meaning of Marketing. **Marketing News**, p. 17, 15 set. 2004.

ANDERSON, E. W.; FORNELL, C.; LEHMANN, D. R. Customer Satisfaction, Market Share and Profitability: Findings from Sweeden. In: PRADO, P.H.M. **A Avaliação do Relacionamento sob a Ótica do Cliente: Um Estudo em Bancos de Varejo**. Tese de Doutorado em Administração de Empresas. 2004. Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresa de São Paulo.

BABBIE, E. **Métodos de Pesquisas de Survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1994.

BATESON, J. E. G.; HOFFMAN, K. D. **Marketing de Serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BHATNAGAR, N.; LURIE, N. H.; ZEITHAML, V. Reasoning About Online and Offline Service Experiences: The Role of Domain-Specificity. **Advances in Consumer Research**, v. 29, 2002.

BEARDEN, W.O.; TEEL, J. E. Selected Determinants of Consumer Satisfaction and Complaint Reports. **Journal of Marketing Research**, v. 20, p. 21, 1983.

BERRY, L. L. Relationship Marketing of Services – Growing Interest, Emerging Perspectives. **Journal of Academy of Marketing Science**, v.23, n.4, p. 236-245, 1995.

\_\_\_\_\_. **Descobrendo a Essência do Serviço: Os Novos Geradores de Sucesso Sustentável nos Negócios**. Rio de Janeiro: Qualimark, 2001.

\_\_\_\_\_. **Emerging Perspectives on Service Marketing** (p. 25-38) American Marketing Association: Chicago, 1983.

BERRY, L. L.; BENDAPUDI, N. Customers Motivations for Mantaining Relationships with Service Providers. **Journal of Retailing**, v. 73, n. 1, p.15-37, 1997.

BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A. Improving service quality in America: Lessons learned. **Academy of Management Executive**, v. 8, n. 2, 1994.

BETTENCOURT, L. Customer Voluntary Performance: Customers as Partners in Service Delivery, **Journal of Retailing**, v.73, n.3, p.386-406, 1997.

BREI, V. A.; ROSSI, C. A. V. **Confiança, Valor Percebido e Lealdade em Trocas Relacionais: Um Estudo com Usuários de Internet Banking no Brasil**. In: EnANPAD, 26, 2002, Salvador. Anais... Salvador: EnANPAD, 2002, MKT 399.

BOOT, A. W. A.; THAKOR, A. V. Can Relationship Banking Survive Competition? **The Journal of Finance**, v. 55, n. 2, abril 2000.

BOWEN, J. W.; HEDGES, R. B. Increasing Service Quality in Retail Banking. **Journal of Retail Banking**, v. 15, n. 3, p. 21, 1993.

BOWERSOX, D.J.; CROSS, D.; COOPER, M. B. **Supply Chain Logistics Management**, Nova York: McGraw-Hill, 2002.

CHARLES SCHWAB & CO. **2005 Annual Report**. Disponível em <http://www.charlesschwab.com/> Acesso em 17 de junho de 2006.

COVIELLO, N. E.; BRODIE, R. J.; MUNRO, H. J. Understanding Contemporary Marketing: Development of a Classification Scheme. **Journal of Marketing Management**, v. 13, n. 6, p. 501-522, Helensburgh: Westburn Publishers, 1997.

CRONIN, J. J.; TAYLOR, S. A. Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. **Journal of Marketing**, v. 56, p. 55-68, julho 1992.

DANT, R. P.; LUMPKIN, J. R. ; RAWWAS, M. Y. Issue Specific Dis/Satisfaction in Service Channels of Distribution: a Review and Comparative Investigation, **Journal of Business Research**, n. 42, p. 7 – 23, 1998.

DARLINGTON, L. Bancos Sem Fronteiras. In: TAPSCOTT, D.; LOWY, A.; DAVID T. **Plano de Ação para um Economia Digital**. São Paulo: Makron Books, 2000.

DAY, G. S.; MONTGOMERY, D. B. Charting New Directions for Marketing. **Journal of Marketing**, Vol 63, p. 3-13, 1999.

DIAMOND, D. W. Monitoring and Reputation: The Choice Between Bank Loans and Directly Placed Debt. **Journal of Political Economy**, v. 99, n. 4, p. 689, agosto 1991.

DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. Developing Buyer-Selling Relationships. **Journal of Marketing**, v. 51, n. 2, abril 1987.

GARBARINO, E.; JOHNSON, M. S. The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships. **Journal of Marketing**, v. 63, p. 70-87, abril 1999.

GARVIN, D. A.; Competing on the Eight Dimensions of Quality. **Harvard Business Review**, p.101-109, Nov.-Dez. 1987.

GONÇALVES, C. A.; GONÇALVES FILHO, C.; GONÇALVES, M. A.; SOUZA, C. T. M.; ESPÍRITO SANTO, N. C. **Marketing de Relacionamento e Tecnologia de Informação**. In: EnAPAD, 21, 1997, Rio das Pedras. Anais... Rio das Pedras: EnANPAD, 1997, MKT 21.

GREGOR, W.; BOYLE, K.; LAVAYSSIÈRE, B. Bancos de Relacionamento. **HSM Management**, n. 6, p. 98-104, janeiro – fevereiro 1998.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.



From Marketing Mix to Relationship Marketing – Towards a Paradigm Shift in Marketing. **Management Decision**, v.35, n.4, p. 322-339, 1997.

GUTPA, S.; LEHMANN, D. R.; STUART, J. A. Valuing Customers. **Journal of Marketing Research**, v. 41, p. 7-18, fev. 2004.

HAIR, Jr., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; **Análise Multivariada de Dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HESKETT, J. L.; SASSER, W. E.; SCHLESINGER, L. A. **The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value**. New York: The Free Press, 1997.

HOFFMAN, K. D. Marketing de Serviços. In: Batesen, J. E. G.; Hoffman, K. D. **Marketing de Serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

HOOLEY, G.; SAUNDERS, J. A., PIERCY, N. F. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

IACOBUCCI, D.; GRAYSON, K.; OSTROM, A. Fábulas sobre satisfação do cliente. In: Batesen, J. E. G.; Hoffman, K. D. In: **Marketing de Serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

IACOBUCCI, D.; HIBBARD, J. D. Toward an Encompassing Theory of business Marketing Relationship (BMRS) and Interpersonal Commercial Relationships (ICRS): An Empirical Generalization. **Journal of Interactive Marketing**, v.13, n.3, p.13, 1999.

KAMAKURA, W.A.; ROSA, F. **Canais de Atendimento Eletrônico e Satisfação, Retenção e Rentabilidade de Clientes em Bancos – Um Estudo em Nível de Indivíduo**. In: Enanpad, 26, 2002, Salvador. Anais... Salvador: EnANPAD, 2002, MKT 879.

KELLY, K. **Novas Regras para uma Nova Economia**. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 1999.

KERLINGER, F. N. Foundation s of Behavioral Reearch. In: SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L.S.; COOK, S.W. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: EPU, 1987

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2000.

KRISHNAN, M.S.; RAMASWARY, V.; MEYER, M.C.;DAMIEN, P. Customer Satisfaction for Financial Services: The Role of Products, Services and Information Technology. **Management Science**, v.45, n.9, p. 1194-1209, Sep. 1999.

LEVIN, J.; FOX, J.A. **Estatística para Ciências Humanas**. São Paulo: Pearson, 1998

LINDGREN JR, J. H. Marketing na Internet. In: CZINKOTA, M. R. **Marketing: As Melhores Práticas**. Porto Alegre:Bookman, 2001.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços Marketing e Gestão**. São Paulo: Editora Saraiva, 2001

MCKNIGHT, G. H.; CUMMINGS, L. L.; CHERVANY, N. L.; Initial Trust Formation in New Organizational Relationships, v.23, n. 3, p473-480, Academy of Management Review, 1998.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

\_\_\_\_\_. **Basic Marketing Research: Applications to Contemporary Issues**. UpperSaddle River: Prentice Hall, 2002.

MARCHETTI, R. Z.; PRADO, P. **Avaliação da Satisfação do Consumidor Utilizando o PLS: Um Modelo Utilizando o Setor Elétrico Brasileiro**, In: EnAnpad, 25, 2001, Campinas. Anais... Campinas: EnANPAD, 2001, MKT 183.

MOLLER, K. Research Traditions in Marketing: Theoretical Notes in Economics and Marketing. **Essays in Honor of Goesta Mickwitz**, n. 48, p. 197-218, Helsinki: Multiprint, 1992.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20-38, julho 1994.

MORRISON, P. D.; ROBERTS, J. H. Matching Electronic Distribution Channels to Product Characteristics: The Role of Congruence in Consideration Set Formation, **Journal of Business Research**, n. 41, p. 223 – 229, 1998.

OLIVER, R. L. Whence Consumer Loyalty, **Journal of Marketing**, v.63, p. 33-44, Special Issue, 1999.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. BERRY, L. A Conceptual Model of Service Quality and its Implication for Future Research. **Journal of Marketing**, v. 49, p. 41-50 Outono 1985.

\_\_\_\_\_. SERVQUAL A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. **Journal of Retailing**, v. 64, n. 1, Spring 1988.

PARVATIYAR, A.; SHETH, J. N. **The Domain and Conceptual Foundations of Relationship Marketing**. In: PARVATIYAR, A.; SHETH, J. N. (Eds.). Handbook of Relationship Marketing, p. 3-38, Thousand Oaks, CA: Sage, 2000.

\_\_\_\_\_. Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process and Discipline. **Journal of Economic and Social Research**, n. 3, p. 1-34, 2001.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **Enterprise One to One**. Nova York: First Currency, 1997.

PRADO, P. H. M. **A Avaliação do Relacionamento sob a Ótica do Cliente: Um estudo em Bancos de Varejo**. São Paulo, 2004. 311 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas). Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresa de São Paulo.

REICHHELD, F. H. Learning from Customer Defections. **Harvard Business Review**, v.74, n.2, p.56-67, Mar/Apr. 1996.

REICHHELD, F. H.; SASSER, W. E. Zero Defections: Quality Comes to Service. **Harvard Business Review**. Set. – Out. 1990, p. 105-111.

REICHHELD, F. H. A Estratégia da Lealdade: A Força Invisível que Mantém os Clientes e Funcionários e Sustenta o Crescimento. In: STEWART, A. S. **Capital Intelectual: A Nova Vantagem Competitiva das Empresas**. 13.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998 p. 216

REINARTZ, W.; KRAFT, M.; HOYER, W. D. The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance. **Journal of Marketing Research**, Vol. XLI, p. 293 – 305, Agosto 2004.

ROUSSEAU, D. M.; SITKIN, S. B.; BURT, R. S.; CAMERER, C. Not So Different After All: A Cross Discipline View of Trust, **Academy of Management Review**, v. 23 ,n. 3, p. 393-404, 1998.

RUST, R. T.; LEMON, K. N.; ZEITHAML, V. A. Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy. **Journal of Marketing**, v. 68, p. 109-127, 2004.

SEAL, W.B. Relationship Banking and the Management of Organizational Trust. **International Journal of Bank Marketing**, v. 16, n. 3, p. 102-107, 1998.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L.S.; COOK, S.W. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: EPU, 1987.

SHAPIRO, C.; Varian, H. R. **A Economia da Informação: como os princípios econômicos se aplicam a era da Internet**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SHAW, R.; STONE, M. **Marketing com Banco de Dados**. São Paulo: Editora Atlas, 1993.

SHETH, J.N. Comportamento do Consumidor. In: CZINKOTA, M. R. **Marketing: As Melhores Práticas**. Porto Alegre:Bookman, 2001.

SIDESHMUKH, D.; SINGH, J.; SABOL, B. Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges, **Journal of Marketing**, v. 66, p. 15 – 37, janeiro 2002.

SIMPSON, P. M. Segmentação de Mercado e Mercados-Alvo. In: CZINKOTA, M. R. **Marketing: As Melhores Práticas**. Porto Alegre:Bookman, 2001.

SITKIN, S.B; ROTH, N.L. Explaining the Limited Effectiveness of Legalistic “Remedies” for Trust/Distrust. **Organization Science**, v. 4, n. 3, agosto de 1993.

SMITH, J. B.; BARCLAY, D. W. The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partners Relationships. **Journal of Marketing**, v. 61, janeiro 1997, pp. 3 -21.

STANLEY, S. M.; MARKMAN, H. J. Assessing Commitment in Personal Relationships. **Journal of Marriage and Family**, v.54, n.3, p. 595-608, Agosto 1992.

STEWART, A. S. **Capital Intelectual: A Nova Vantagem Competitiva das Empresas**. 13.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

\_\_\_\_\_. **The Welth of Knowledge: Intelectual Capital and the Twenty-First Century**. Nova York: Currency, 2001.

STORBACKA, K. **The nature of customer relationship profitability: Analysis of relationships and customer bases in retail banking**. Research Rep. No. 55. Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration, 1994.

Customer Profitability: Analysis and Design Issues. In: PARVATIYAR, A.; SHETH, J. N. Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process and Discipline. **Journal of Economic and Social Research**, n. 3, p. 1-34, 2001.

SWIFT, R. **CRM, Customer Relationship Management: O Revolucionário Marketing de Relacionamento com o Cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SVIGALS, J. **Bank Branching 2010**. Dublin: Lafferty, 1997.

URBAN, G. L.; STAR, S. H. **Advanced Marketing Strategy: Phenomena, Analysis and Decisions**. New Jersey: Prentice-Hall, 1991.

WEBSTER, JR, F. E. **The Changing Role of Marketing in the Corporation**. Journal of Marketing, v. 56, p. 1-17, outubro 1992.

ZEITHMAL, V. A. Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence, **Journal of Marketing**, v. 52, julho 1988.

ZEITHMAL, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

## ANEXOS

### ANEXO 1: ETAPA QUALITATIVA – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Estou fazendo uma pesquisa sobre a utilização dos diversos meios das pessoas realizarem transações com os bancos dos quais são clientes.

Você poderia dispor de alguns minutos para responder a algumas questões?

#### Caracterização da relação banco-entrevistado

1. Em quais bancos você possui conta? (*escreva na tabela abaixo o nome de cada banco citado*) // Há quanto tempo?

Banco	Tempo (anos)	Conjunta?	Titular?	Tipo/nome da conta (especial, etc.)	% de Recursos?
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

Existe alguma que é conjunta com cônjuge, filhos ou parentes? // É o titular em alguma delas?  
// Quem movimenta mais esta conta?

Qual(is) banco(s) você utiliza com mais frequência? Por que?

É o mesmo em que está concentrada a maior parte dos seus recursos? Por que?

Qual é a classificação/ nome que o respectivo banco atribui à sua conta? (*Gold, ouro, personalitee, super class, etc. Escreva a classificação/ nome – que aparece no talão de cheques ou no cartão de débito – que o banco dá à sua conta na última coluna*)

(*Verifique a concentração nos bancos. Explore os bancos com maior concentração nas perguntas abaixo*).

#### Para o banco com maior concentração

2. Você tem concentrado boa parte de seus recursos no \_\_\_\_\_ (*nome do banco*). Quais são os motivos de você ter concentrado os recursos neste banco? // Mais algum? Por que?

(*Se estes itens não tiverem sido citados, explore*).

- Você atribui este relacionamento mais ao banco como um todo (tamanho, marca do banco) ou ao gerente/ pessoal do banco? Por que?

- Considera que existem vantagens de ter mais segurança com o banco ou seu pessoal?

- Considera que existem vantagens de se obter as modificações necessárias para atender a solicitações específicas?

3. Você vê alguma vantagem ou desvantagem em concentrar os recursos em um banco? Qual é? // Por que? // Mais alguma?

- Vale a pena concentrar, ou é uma imposição? Reciprocidades? Conta-salário?// Por que?

4. Como é a comunicação entre o \_\_\_\_\_ (indique o nome do banco) e você, como você a avalia? Por que?

- E a comunicação entre o pessoal do banco e você? // Por Que?

5. Atualmente sua relação com o \_\_\_\_\_ (*nome do banco*) é mais forte ou mais fraca do que quando abriu a sua conta? Por que?

6. De que forma você mantém contato/ faz transações com o banco? // Faça, por favor, uma distribuição percentual da utilização mensal de cada canal?

**Banco:**

Produto	Agência (gerente, caixa)	Internet	Telebanco (teclado do telefone)	Call Center	Caixa eletrônico	Cheque	Cartão de débito	% Total
Conta Corrente								
Cheque especial								
Cartão de crédito do banco*								
Empréstimo pessoal **								
Emprést. p/ compra de carro								
Empréstimo imobiliário								
Outro tipo de empréstimo								
Consórcio de casa								
Consórcio de carro ou moto								
Seguro de vida								
Seguro de automóvel								
Outro tipo de seguro								
Débito automático de contas								
Poupança								
Investimento c/ renda fixa								
Investimentos c/ renda variável								
Outros produtos (descriça)								
Total %								100%

\* Visa, Mastercard, Diners, Amex

\*\* sem definição de objetivo

Quais destes meios listados acima são os que você prefere? Por que?

Que benefícios o meio de contato preferido lhe traz, em relação aos outros?

Quais destes meios você acha que tem problemas? Por que?

Quais destes serviços (meios de contato com o banco) oferecidos pelo banco \_\_\_\_\_ (*repita o nome do banco*) o(a) faz concentrar seus recursos neste banco? Por que?

Considerando os atributos do serviço bancário que você mais utiliza, qual você considera mais significativo? (*explora as qualidades abaixo, se houver dificuldade em nomear atributos*)

- Rapidez
- Segurança
- Conveniência
- Eficiência
- Confiança
- Facilidade de uso
- Certificar-se de que a transação foi realizada
- Qualidade do resultado

- Contato pessoal
- Não precisar ir à agência
- Ter acesso à qualquer hora
- Ter acesso de qualquer lugar
- Manter registro da transação (controle)
- Obtenção de ajuda
- Custo

8. Você já teve problemas com algum destes canais de atendimento? // Qual foi? // O(s) problema(s) foi(ram) solucionado(s) a contento?

9. Qual dos bancos em que você tem conta você gostaria de usar mais? // Se não é o banco que você realmente usa mais, por que?

10. E falando dos outros bancos, aqueles que você já teve conta, ou que possui hoje, mas movimenta pouco, como você avaliaria seus canais de atendimento? // Por que?

11. O que estaria faltando nos bancos com os quais você trabalhou? Por que?

#### Caracterização do Entrevistado

Nome: \_\_\_\_\_ Telefone: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_

Estado Civil: \_\_\_\_\_ Filhos: \_\_\_\_\_ Netos: \_\_\_\_\_

#### Posse de itens

	Quantidade de Itens				
	0	1	2	3	4 ou +
Televisão a cores	0	2	3	4	5
Rádio	0	1	2	3	4
Banheiro	0	2	3	4	4
Automóvel	0	2	4	5	5
Empregada mensalista	0	2	4	4	4
Aspirador de pó	0	1	1	1	1
Máquina de lavar	0	1	1	1	1
Videocassete e/ou DVD	0	2	2	2	2
Geladeira	0	2	2	2	2
Freezer (aparelho independente ou parte da geladeira duplex)	0	1	1	1	1

#### Grau de instrução do chefe da família

Primário incompleto	0
Primário completo/ginásial inc.	1
Ginásial completo/colegial inc.	2
Colegial completo/superior inc.	3
Superior completo	5

## ANEXO 2: ETAPA QUANTITATIVA – QUESTIONÁRIO

### Questionário de pesquisa sobre canais de atendimento bancário

Este questionário é parte de um trabalho para a PUCPR – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, de avaliação de alguns serviços bancários oferecidos pelos bancos de Curitiba. As informações coletadas neste questionário não serão tratadas individualmente, mas tabuladas em quadros gerais, portanto, sua identificação é opcional.

#### Perguntas de qualificação

##### A. Caracterização do Entrevistado

Nome: \_\_\_\_\_ Telefone: \_\_\_\_\_

Sexo: Masc. ( ) Fem. ( )

1. Qual é o grau de instrução do titular da conta? (escreva a letra correspondente) \_\_\_\_\_
  - a. Primário incompleto (até a 4ª série incompleta)
  - b. Primário completo/ ginasial incompleto (da 5ª à 8ª série incompleta)
  - c. Ginasial completo/ colegial incompleto (1º grau completo/ 2º grau incompleto)
  - d. Colegial (2º grau) completo / superior incompleto
  - e. Superior completo
  
2. Em que banco você tem conta e, se for mais de um, assinale só aquele no qual você movimenta com maior frequência?
  - a. ABN/ Real ( ) b. Banco do Brasil ( ) c. Bradesco ( ) d. HSBC ( ) e. Itaú ( )
  - f. Santander ( ) g. Unibanco ( ) h. Outro ( )
  
3. Sua conta é do tipo especial (Ouro, Gold, Personalitee, Uniclass, Premier, Van Gogh)?
 

Sim ( ) Não ( )
  
4. Há quanto tempo possui esta conta?
 

( ) Menos de 1 ano

( ) Entre 1 e dois anos

( ) Entre 2 e 5 anos

( ) Mais de 5 anos
  
5. Em qual faixa de idade você enquadra?
 

a. até 30 anos ( ) b. de 31 a 45 anos ( ) c. 46 anos e acima ( )
  
6. Por favor, assinale com um X no local correspondente à quantidade de itens existentes em seu domicílio.

	Quantidade de itens				
	0	1	2	3	4 ou +
Televisão a cores					
Rádio					
Banheiro					
Automóvel					
Empregada mensalista					
Aspirador de pó					
Máquina de lavar					
Vídeo cassete e/ ou DVD					
Geladeira simples					
Geladeira duplex					
Freezer					







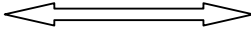
**10. Como você avalia sua confiança nos canais de atendimento bancário que você mais utiliza?**

Para cada alternativa abaixo assinale com um x o número que melhor expresse sua confiança no canal de atendimento bancário que você mais usa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Discordo Totalmente		Discordo		Não concordo nem discordo		Concordo		Concordo totalmente	
+Discordância  Concordância+										
As transações são realizadas com eficácia										
É raro haver algum erro operacional										
Os sistemas do banco são confiáveis										
Confio na competência do banco										
Os funcionários do banco são confiáveis										

**11. Como você considera as taxas cobradas pelo banco que você mais utiliza?**

Para cada afirmação abaixo assinale com um x o número que melhor expresse sua concordância.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Discordo Totalmente		Discordo		Não concordo nem discordo		Concordo		Concordo totalmente	
+Discordância  Concordância+										
A rapidez do serviço compensa as maiores taxas										
O serviço é muito conveniente, apesar de caro										
As taxas cobradas pelo banco são adequadas										
Acredito que outros bancos têm taxas menores										
Não sei as taxas cobradas por outros bancos										

**12. Com relação ao banco no qual você mais movimentar, qual a probabilidade de você:**

Para cada alternativa abaixo assinale com um x o número que melhor expresse suas probabilidades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Certamente Não		Não		Talvez		Sim		Certamente Sim	
+Não  Sim+										
Continuar a movimentar mais neste banco										
Falar bem deste banco para outras pessoas										
Usar os mesmos meios de atendimento										
Usar outros meios de atendimento										
Procurar outros bancos para abrir uma conta										
Recomendar este banco para amigos e parentes										
Aumentar sua movimentação neste banco										

**Muito obrigado por sua colaboração!**